

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

ORGANISAATION KEHITTÄMINEN MUUTOKSESSA

Case: Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat

Yrityksen hallinto

Pro Gradu- tutkielma

Toukokuu 2008

Ohjaaja: Kari Lohivesi

Mari-Milana Vuorinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, Yrityksen hallinto

Tekijä:

VUORINEN, MARI- MILANA

Tutkielman nimi:

Organisaation kehittäminen muutoksessa

Pro Gradu- tutkielma:

121 sivua, 3 liitesivua

Aika:

Toukokuu 2008

Avainsanat:

Kunnallinen liiketoiminta, yhtiöitys, organisaation kehittäminen, johtajuus, esimiestyö, oppiva organisaatio

Tutkimus käsittelee organisaation kehittämistä yhtiöittämisprosessissa. Tutkimuksen tavoite on kuvata ja analysoida yhtiöittämisen mukanaan tuomia kehittämishaasteita kunnallisella sektorilla toimivassa kohdeorganisaatiossa. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään kolmen alaongelman avulla, joissa pohditaan ja tarkastellaan kehittämishaasteita kolmesta eri näkökulmasta: organisaation-, johtajuuden ja esimiestyön- sekä kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat. Kohdeorganisaatiossa 2000- luvun vaihteessa läpikäyty kannattavuuskriisi vauhditti ja käynnisti lukuisia muutoksia, jotka jatkuvat koko organisaation yhtiöittämisen merkeissä. Jatkuvat muutokset ovat asettaneet organisaation monenlaisten haasteiden eteen. Nykyinen yhtiömuotoinen, liiketalousmarkkinoilla kilpaileva verkosto- organisaatio tarvitsee aivan erilaista johtajuutta kuin byrokraattinen, jäykkä kunta- organisaatio aikanaan. Johtamisjärjestelmiä tulisi päivittää, esimiehiltä edellytetään aikaisempaa laajempaa kompetenssia, tietoja ja taitoja sekä koko organisaatiokulttuuri vaatii sopeuttamista uudenlaiseen jatkuvasti muuttuvaan ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä edellyttävään toimintaympäristöön. Hallinnon ja teknologian yhdistämisen lisäksi esimiehen on kyettävä ihmisten johtamiseen ja sen systemaattiseen kehittämiseen.

Tutkimuksen teoreettinen osa kokoaa tietoa muutoksen mekaniikasta, organisaation kehittämisestä, johtajuuteen ja esimiestyöhön liittyvistä, muutosta edesauttavista asioista, oppivasta organisaatiosta sekä organisaation osuudesta esimiesten ammatillisessa kehittämisessä. Empiirinen aineisto koostuu pääasiassa haastattelumateriaalista ja organisaatiosta saaduista asiakirjoista. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen case- tutkimus. Tutkimusta varten tehtiin 15 teemahaastattelua. Työn teoreettiset lähestymistavat ovat ohjanneet teemahaastattelujen kysymyslomakkeen kysymyksiä. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin menetelmää apuna käyttäen..

Tutkimustulokset korostavat toimintatapojen jämäköittämistä, viestinnän kehittämistä, informaation perillemenon varmistamista sekä toiminnan selkeämpää fokuointia organisaation toimintaa kehitettäessä. Organisaation rakenteesta johtuvia kehittämisesteitä, liittyen henkilöstörakenteeseen ja päätöksenteon huonoon kohdistamiseen, tulisi yrittää tehokkaasti hallita ja vähentää. Johtajuuden kehittämisen kriittisinä tekijöinä korostui johtajuuden ottaminen, johtamisprofiilin nostaminen sekä vastuiden selkiyttäminen. Esimiestyön kehittämisen haasteet painottuivat esimiesten roolin parempaan määrittelyyn, palautteenantotaitojen kehittämiseen sekä esimiestyön hoitamisessa tarvittavien ajallisten ja muiden resurssien parantamiseen. Kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta suurimmiksi kehittämishaasteiksi nousi toimenpiteiden johdonmukaistaminen ja henkilökohtaisemmalle tasolle vieminen, pitkäjänteisyyden lisääminen, saatujen ja mahdollisten hyötyjen tarkempi analysointi ja tarkastelu sekä alaistaitojen parantaminen ja niiden merkityksen selkeämpi korostaminen. Tavoitteena on oppivan organisaation mallin siirtäminen kohdeorganisaatioon, joka edellyttää koko organisaatiolta kulttuurin sekä asenteiden muuttamista.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTAA	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	4
1.3 KESKEISET RAJAUKSET	5
1.4 KESKEISET KÄSITTEET	5
1.5 TUTKIMUSMETODIT	8
1.6 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	9
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	10
2.1 MUUTOS JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	10
2.1.1 Kehittyvä organisaatio.....	10
2.1.2 Muutos ja muuttuminen.....	12
2.1.3 Muutostyypit.....	14
2.1.4 Muutoksen toteuttaminen	16
2.1.5 Kehittämisen epäonnistuminen	17
2.2 JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ MUUTOKSEN EDESAUTTAJANA	20
2.2.1 Johtajuus ja johtaminen	20
2.2.2 Johtajuuden korostuminen muutoksessa.....	24
2.2.3 Johtamisvaje ja - ongelmat	27
2.2.4 Johtajan rooli ja taidot	29
2.2.5 Esimiestyö ammattina	32
2.3 ORGANISAATIO ESIMIESTEN AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISTAJANA	35
2.3.1 Oppiva organisaatio	35
2.3.2 Organisaation rooli esimiesten ammatillisessa kehittämisessä.....	38
2.3.3 Esimiehen ammatillinen kasvu ja kehittyminen	40
2.3.4 Johdon kehittämismalli	43
2.3.5 Johdon kehittämisen välineet.....	45
2.4 YHTEENVETO TEOREETTISESTA OSUUDESTA	51
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	52
3.1 TUTKIMUSOTE	52
3.2 TUTKIMUSKOHDDE JA AINEISTON KERUU	53
3.3 TUTKIMUSAINIESTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	55
3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	57
4. ORGANISAATION KEHITTÄMISHAASTEET MUUTOKSESSA	58
4.1 KUNNALLINEN ENERGIA- ALAN LIIKETOIMINTA MUUTOKSESSA.....	59
4.1.1 Energiatoimiala Suomessa.....	59
4.1.2 Palvelutuotannon markkinaehtoiset muodot.....	61
4.1.3 Yhtiöitys liiketoiminnan kehittämisen mahdollistajana	62
4.1.4 Strategian ja strategisen johtamisen merkitys julkisella sektorilla	63
4.1.5 Julkinen johtaminen korostuneessa roolissa	65
4.2 TAMPEREEN KAUPUNGIN ENERGIALIIKETOIMINNAT	67
4.2.1 Organisaatio	67
4.2.2 Toiminta rinnakkain kunta- ja osakeyhtiömaailmassa	69
4.2.3 Muutokset 2000- luvulla.....	70

4.2.4	<i>Esimiestyö ja yrityskulttuuri erityishuomion kohteena</i>	72
4.3	KEHITTÄMISHAASTEET ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA	74
4.3.1	<i>Päätösvallan kohdistaminen</i>	75
4.3.2	<i>Henkilöstörakenne haasteena</i>	78
4.3.3	<i>Yrityskulttuurin muuttaminen</i>	79
4.3.4	<i>Toimintatapojen jämäköittäminen</i>	80
4.3.5	<i>Viestinnän tehostaminen</i>	83
4.3.6	<i>Ymmärryksen lisääminen</i>	86
4.4	KEHITTÄMISHAASTEITA JA KRIITTISIÄ TEKIJÖITÄ JOHTAJUUDEN JA ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA	87
4.4.1	<i>Johtajuuden ottaminen</i>	88
4.4.2	<i>Johtamisprofiilin nostaminen</i>	89
4.4.3	<i>Vastuiden selkiyttäminen</i>	90
4.4.4	<i>Esimiesroolin määrittely</i>	91
4.4.5	<i>Ajan puute</i>	92
4.4.6	<i>Palautteen antaminen</i>	93
4.5	MUUTOSHAASTEET KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN NÄKÖKULMASTA	94
4.5.1	<i>Kehittämistoimien johdonmukaistaminen</i>	95
4.5.2	<i>Hyötyjen tehokkaampi analysointi</i>	97
4.5.3	<i>Henkilökohtaisen tason huomiointi kehittämistoimenpiteissä</i>	101
4.5.4	<i>Alaistaitojen kehittäminen</i>	103
4.6	TULEVA YHTIÖITTÄMINEN HAASTEENA	104
5.	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTELMÄT	106
5.1	TULOSTEN TARKASTELUA	106
5.2	POHDINTAA	111
5.3	JATKOTUTKIMUSTARPEET	115
	LÄHDELUETTELO	116
	LIITTEET	122
KUVIOT		
KUVIO 1.	Organisaation johtamisen systeemiteoreettinen malli.....	26
KUVIO 2.	Johtamisen puutteet.....	32
KUVIO 3.	Oppivan organisaation ydinhaasteet.....	42
KUVIO 4.	Johdon kehittämisen menetelmiä.....	51
KUVIO 5.	Aineiston käsittely.....	61
KUVIO 6.	Kohdeorganisaatiokaavio.....	73
KUVIO 7.	Esimiesten näkemykset organisaation kehittämishaasteista.....	79
KUVIO 8.	Esimiesten näkemykset johtajuuden ja esimiestyön kehittämishaasteista.....	92
KUVIO 9.	Esimiesten näkemykset kehittämistoimenpiteiden muutoshasteista.....	100
KUVIO10.	Kohdeorganisaatio ja sen sisäinen tavoitetila.....	116
KUVIO 11.	Minimaalisen, kannustavan muutoksen ja kehittämisen olemus.....	118
	organisaation arvoilla kuvattuna	
LIITTEET		
Liite 1	Teemahaastattelurunko.....	126

1. JOHDANTO

”Elämä ei ole suora ja helppo käytävä, jota pitkin me vaellamme vapaina ja ilman vastoinkäymisiä, vaan polkujen sokkelo, jossa meidän on löydettävä tiemme, eksyneinä ja hämmentyneinä ja aina uudelleen umpikujaan joutuen.

Mutta aina, jos meillä vain on uskoa, meille avautuu ovi, kenties sellainen, jota emme itse olisi koskaan tullut ajatelleeksi mutta joka lopulta osoittautuu meille hyväksi.”

A.J. Cronin

Sitaatti kirjasta Kuka vei juustoni? – Kesyä muutosvastarintasi (Spencer, Johnson 2002)

1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTAA

Kaupunkiorganisaationkin on pystyttävä kiristyvässä ja muuttuvassa toimintaympäristössä tuottamaan kilpailukykyisiä ja asiakkaiden tarpeet tyydyttäviä palveluja. Lisääntyvä epävarmuus johtaa organisaatioiden uudelleen organisoitumiseen ja pakottaa ne kehittämään toimintaansa. Liiketoiminnan kehittäminen ei ole ainoastaan yksityisen sektorin piirre, vaan myös julkisen talouden organisaatiot pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimintaansa. Kuntakonserneja on hajautettu ja päätöksentekoa on siirretty liikelaitoksille ja yhtiöille muuttamalla virasto-organisaatioita liiketoimintalähtöisiksi. Liiketoiminnan avulla uskotaan lisättävän toiminnallista tehokkuutta. Uimosen (2005, 6) mukaan yhtiöittäminen on organisaation strateginen liike järjestää toiminta eri tavalla. Yhtiöittämällä saavutettava uusi organisointimuoto tarjoaa lisääntyviä mahdollisuuksia kehittää yhtiöitettävää toimintaa. Vertikaalisista suhteista ja hierarkiasta on siirrytty joustaviin verkostoihin (Taipale 2004, 17). Liiketoimintaa toteutetaan verkostomaisessa organisaatiossa synergioita hakien, jolloin strategisen johtamisen tarve lisääntyy.

Yhtiöittämistrendi koskee kaupungeissa ja kunnissa usein juuri energiatoimialaa, jolle tämänkin tutkimuksen kohdeorganisaatio lukeutuu. Osin yhtiöittäminen perustuu lainsäädäntöön, sillä Suomessa sähkömarkkinalaki edellyttää sähkönsiirron oikeudellista ja kirjanpidollista eriyttämistä kunnan kirjanpidosta. Pääosin yhtiöittämisellä kuitenkin tavoitellaan hallinnon ja rakenteen

selkeyttämistä sekä päätöksenteon ja operatiivisen toiminnan tehostamista ja joustavoittamista. Puttosen (2002, 142) mukaan yhtiöittämistä perustellaan usein teeseillä kuten tehokkuus, joustavuus, toimivuus, tulositsenäisyys ja henkilön motivointi. Pitkään hyvin muuttumattomana pysyneeseen, iäkkääseenkin kunnallisen sektorin organisaatioon tämälntyyppiset perustavanlaatuiset toimintatavan muutokset ovat vaikuttaneet monella tavalla, pakottamalla samalla organisaation kulttuuria muuttumaan. Kulttuurinmuutos ja vuorovaikutuksen lisääminen vievät kauemmin kuin organisaatorakenteen muuttaminen ja vaativat suuren määrän johtamista ja esimiestyötä.

Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Muutos ei siis tämän määritelmän mukaan ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen. Keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin muuttumisen yhteydessä. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.) Erityisesti muutostilanteissa, mutta myös jokapäiväisessä toiminnassa yrityksen johdon, esimiesten ja itse kunkin muutosta toteuttavan on tärkeää tiedostaa, että määrätietoinen kehittäminen, johtaminen ja strategian läpivieminen on ihmistyötä. (Erämetsä 2004, 86.) Kianderin (2008, 16) mukaan ihmisten johtaminen tulisi jopa nostaa strategia johtamisen edelle. Organisaatioissa asiat tapahtuvat vain ja ainoastaan ihmisten tekeminä ja vaikutuksella, ja niinpä muutoksen johtaminen ja oppimaan opettaminenkin on mitä suurimmassa määrin ihmisten johtamista.

Vaikka johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä, on se tosiasia kuitenkin monesti unohtunut, kun hierarkkisista organisaatioista on siirrytty mataliin matriisi ja tiimiorganisaatioihin. Johtamisen merkitystä on jopa vähätelty ja kuviteltu idealistisesti, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät ohjautumaan itse. Monissa yrityksissä esimiestyö koetaankin lähinnä tuottamattomaksi askarteluksi, jota tehdään, jos aikaa jää varsinaisilta töiltä. (Järvinen 2005, 13 & 15.) Kohdeorganisaatiossa esimiestyön puutteen yhteys moniin epäkohtiin, ja toisaalta onnistuneen esimiestyön merkitys muun muassa merkittävänä työhyvinvoinnin ja motivaation lisääjänä, on otettu voimakkaasti esille ja niin esimiestyötä ja johtamisjärjestelmiä kuin koko organisaatiotakin halutaan kehittää pitkäjänteisesti ja systemaattisesti.

Parhaimmillaan esimies saa valmentavalla otteella työntekijät antamaan parastaan tai tuomaan kehittämisideansa esiin; luomalla mahdollisuuksia, innostamalla ja neuvottelemalla tavoitteista. Esimiestyö tiimien muodostamisissa verkostoissa on kuitenkin yhä haasteellisempaa ja kunnallisella sektorilla melko uusi ilmiö. Esimieheltä edellytetään aikaisempaa laajempaa kompetenssia ja aivan uudenlaisia taitoja ja valmiuksia. (Taipale 2004, 17.) Unohtaa ei myöskään sovi ja usein henkilöstö

ei tule ajatelleksikaan, että johto ja esimiehet eivät useinkaan ole vain muutoksen käynnistäjiä ja läpiviejiä vaan ovat muutoksen kohteina ja osallisina myös itse. Sen lisäksi, että esimiehen tehtävänä on tukea alaisiaan muutoksen toteuttamisessa, hän joutuu myös itse sietämään epätietoisuutta muutoksen onnistumisesta. (Järvinen 2005, 135.)

Onnistuneissa muutoksissa esimiehiä valmennetaan muutoksen johtamiseen ja esimiestoimintaan kiinnitetään erityistä huomiota. Valmentaja voi olla myös johtaja tai esimies, joka näkee roolinsa olevan työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja heidän auttamisensa löytämään parhaat ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen (Hirvihuhta 2006, 7). Usein valmenneet työyhteisöt selviytyvät muutoksista myös toiminnallisesti ja taloudellisesti paremmin kuin ne, jotka on muutoksessa jätetty oman onnensa nojaan. Erittäin tärkeätä on, että muutosprosessiin lähdetään organisaatiossa tutkivalla otteella, organisaation jäsenten oppimista painottaen (Aro 2002, 34).

Kun esimiesten muutosvalmiutta ja roolia muutoksen valmentajana halutaan kehittää, on tavallista, että organisaatioon hankitaan ulkopuolinen konsultti. Muutoksen läpiviemisessä ja läpiviemisen suunnittelussa tarvitaan apua useammin ja enemmän kuin itse muutoksen suunnittelussa. Pääpainon pitäisi kuitenkin läpiviemiseen ostettavassakin avussa olla esimiehiin kohdistuvassa valmiuksien ja osaamisen parantamisessa. Tällaisia valmiuksia ovat esimerkiksi erityinen vaikuttamisen taito, motivoitumaan auttaminen tai palautetaidot. (Erämetsä 2004, 233.) Monissa yrityksissä esimies ei kuitenkaan ole saanut minkäänlaista koulutusta tehtävänsä tai ei tiedä, mitkä hänen vastuunsa ja tehtävänsä tarkalleen ottaen ovat (Järvinen 2005, 9). Merkittäväksi haasteeksi sekä kehittymisen että sitoutumisen näkökulmasta nousee organisaation kyky tarjota riittävän monipuolinen keinovalikko johdon moninaisiin ja muuttuviin kehittymistarpeisiin sekä halu kehittää myös alaistaitoja.

Kuntaorganisaatioissa vanhat, byrokraattiselta virastoajalta peräisin olevat ajatusmallit ja asenteet synnyttävät edelleen jännitettä nykyaikaisessa, nopeasti muuttuvassa verkosto-organisaatiossa vaadittavien toimintatapojen ja johtamisasenteiden kanssa. Hamel (2008, 21) toteaa, että ”ajatusmallien muutos on kuin opettaisi koiraa kävelemään kahdella jalalla”. Se, mikä toimi sata tai viisikymmentä vuotta sitten, ei toimi nopeasti muuttuvassa, vaikeasti ennakoitavassa, globaalisti riippuvaisessa maailmassa, jossa ihmiset haluavat elämältä ja työltä aivan eri asioita kuin esi-isät aikanaan. (Hamel 2008, 21.) Tämä muodostaa lähtökohdat tälle tutkimukselle; millaisia muutos ja kehittymishaasteita kohdeorganisaatio on muutoksien myötä kohdannut niin organisaation-, johtajuuden-, yksittäisen esimiehen kuin kehittämistoimenpiteidenkin näkökulmasta.

1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Muutos on organisaatioille iso haaste mutta samalla välttämätön ja jatkuva olotila. Muutos lähtee liikkeelle organisaation johdosta samalla kun esimiehet vievät muutosta eteenpäin omille alaisilleen. Jatkuva muutos edellyttää jatkuvaa organisaation ja sen eri osa-alueiden kehittämistä. Tässä tutkimuksessa organisaation kehittämistä tutkitaan organisaation-, yksilön- ja kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta. Esimiestyön kehittäminen ja johtamisjärjestelmien parantaminen edellyttää pitkäjänteistä panostamista, yhä laajempaa osaamista ja uudenlaisia tietoja, taitoja ja kykyjä sekä jatkuvaa ja itse ohjattua oppimista. Organisaation kehittämistä eri näkökulmista kunnallisen liiketoiminnan sektorilla on tärkeää tutkia, ei vähiten siksi, että siitä on tähän mennessä tullut vähän tutkimustietoa, vaan myös siksi että strateginen johtaminen, johtajuus ja esimiestyö työnä saavat yhä enemmän painoarvoa myös alati muuttuvissa kunnallisen talouden organisaatioissa.

TUTKIMUKSEN TAVOITE:

kuvata ja analysoida kohdeorganisaation kehittämishaasteita yhtiöityksessä

Tavoitteeseen vastataan seuraavien **tutkimusongelmien** kautta, joissa pohditaan ja tarkastellaan

- *muutoshasteita organisaation näkökulmasta*
(*organisaatiokeskeiset haasteet*)
- *kehityshaasteita ja kriittisiä tekijöitä johtajuuden ja esimiestyön näkökulmasta*
(*yksilökeskeiset haasteet*)
- *haasteita kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta*

Suomessa kunnallisen liiketoiminnan kehittämisestä on tähän mennessä tullut vähän tutkimustietoa, etenkin kun aihetta käsitellään yksittäisen organisaation, sen kehittämisen ja johtajuuden kannalta. Aiheen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi otetaan tutkimuksen pohdinta osuudessa mukaan myös tutkijan näkemyksiä kohdeorganisaation kehittämisestä.

1.3 KESKEISET RAJAUKSET

Tämän tutkimuksen kohteena on Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat ja eri toimintayksiköissä työskentelevät esimiehet. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet toimivat yksiköiden johtajina, päällikköinä tai lähiesimiehinä ja ovat vastuussa muutoksen läpiviemisestä ja uusien toimintatapojen käyttöönotosta koko organisaatiossa. Haastatteleamalla eri organisaatiotasoilla toimivia esimiehiä, on tarkoituksena tuoda esiin yhteinen vastuu asioiden kehittämisestä. Yksiköiden johtajat ja päälliköt edustavat hieman enemmän organisaation puolelta tulevia näkemyksiä ja tavoitteita kun taas lähiesimiehet varsinaisia esimiestyöstä ja alaisuudesta nousevia ajatuksia. Huomioon on otettava, että tutkimuksen varsinaiset esimiehet ovat samaan aikaan itse sekä esimiehiä että alaisia ja täten he katsovat aihetta molemmista näkökulmista, sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa on otettu lähtökohdaksi muutos kohdeorganisaatiossa ja sen mukanaan tuomat kehityshaasteet. Muutoksella tarkoitetaan tässä juuri kohdeorganisaatioon liittyviä moninaisia muutoksia, suurimpana yhtiöitys, ja näiden muutoksien synnyttämiä toiminnan kehittämisen haasteita. Tarkoitus ei ole kuvata kaiken kattavaa organisaation kehittämistä ja sen työkaluja yksityiskohtaisesti. Erämetsän (2004, 87) mukaan johtaminen jaetaan usein managementiin (asioiden johtaminen) ja leadershipiin (ihmisten johtaminen). Jako on pedagogisesti käyttökelpoinen. Käytännössä jaosta ei ole ihmeemmin hyötyä, kyse on samasta asiasta. Jotta asiat voivat tapahtua, on johdettava ihmisiä. Yksikään hyvä johtaja tai esimies ei voi olla hyvä vain manageeraamaan ja keho toimimaan ihmisten kanssa. (Erämetsä 2004, 87.) Tutkimus keskittyy kuvaamaan ihmisiin kohdistuvaa johtamistyötä (leadership), ei niinkään asioiden johtamista (management) niin pitkälle kuin käsitteitä voidaan pitää erillään toisistaan.

1.4 KESKEISET KÄSITTEET

Tässä luvussa esitellään ja määritellään tutkielman kannalta tärkeimpiä pääkäsitteitä.

Liiketoimintaan liittyvät käsitteet:

- Kunnallinen liiketoiminta
- Yhtiöittäminen

Organisaatioon liittyvät käsitteet:

- Organisaation rakenne
- Strategia

Johtamiseen liittyvät käsitteet:

- Johtajuus
- Esimiestyö
- Muutoksen johtaminen

Kehittämiseen liittyvät käsitteet:

- Organisaation kehittäminen
- Oppiva organisaatio

Liiketoimintaan liittyvät käsitteet

Kunnallinen liiketoiminta

Liiketoiminta on toimintaa, jossa yhdistyy kannattavuus ja hyödyllisyys eri muodoissa. Liiketoiminta on monimuotoista ja sille on ominaista pyrkimys palvella asiakkaita. (Räsänen 2000.) Kunnallisessa liiketoiminnassa vastikkeellista toimintaa harjoittaa kunnan tai kaupungin omistama yhtiö- tai liikelaitosmuotoinen organisaatio.

Yhtiöittäminen

Yhtiöittäminen on yksityistämisen osa-alue, jossa julkisyhteisön omistaman organisaation toiminta tai osa siitä siirretään osakeyhtiömuodossa harjoitettavaksi liiketoiminnaksi. (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus nro 400/ 54/ 97 1998.)

Organisaatioon liittyvät käsitteet

Organisaation rakenne

Organisaation rakenne on tehtävien ja vallankäytön suhteiden muodollinen systeemi, jossa suhteet kontrolloivat kuinka ihmiset suorittavat tehtäviään ja käyttävät voimavaroja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jones, 2001.)

Strategia

Strategia on organisaation osien yhteensovittamista pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi (Porter 1996). Strategia on liikkeenjohdon työväline ja suunnitelma siitä, miten toimintaa voidaan ja kannattaa viedä eteenpäin (Räsänen 2000) .

Johtamiseen liittyvät käsitteet

Johtajuus

Northouse (2003, 2) määrittelee johtajuuden prosessiksi. Johtajuuden avulla pyritään vaikuttamaan siihen, että muut ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät asiat, jotka pitää tehdä, ja myös siihen, millä tavalla nämä asiat pitäisi tehdä tehokkaasti.

Esimiestyö

Esimiestyöllä tarkoitetaan Malikin (2002, 60- 62) määritelmää johtamisesta ammattina, jossa on tehtävät, työvälineet, periaatteet ja vastuut niin kuin muissakin ammateissa ja jota on mahdollista opetella.

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen tarkoittaa tulevaisuuden strategisten päätösten tekoa, näiden position ymmärtämistä sekä strategian muuttamista toiminnaksi.

Kehittämiseen liittyvät käsitteet

Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä kokonaisuudessaan, mihin voidaan myös pyrkiä kehittämällä sen osa- alueita kuten strategiaa, johtoa, henkilöstöä tai rakennetta (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33).

Oppiva organisaatio

Saralan & Saralan (1996, 12) määritelmän mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa ja osaamista sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan.

1.5 TUTKIMUSMETODIT

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimusstrategiana on tapaus- eli casetutkimus, jonka tulokset ovat tietyin rajauksin siirrettävissä muidenkin verkostomaisten kaupunkiorganisaatioiden hyödynnettäviksi. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus hankkia yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa oleva tapauksia. Tyypillisesti tutkittavaksi valitaan jokin yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Tutkimuksen kohteena on useasti yksilö, ryhmä tai yhteisö. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125- 126.) Tapaustutkimuksen ongelmana nähdään sen kapea- alaisuus ja huono yleistettävyyys (Silverman 2005, 128). Luonteeltaan tapaustutkimus voi olla kuvailevaa eli deskriptiivistä, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa eli eksploraatiivista (Järvinen & Järvinen 2004, 79).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Pyrkimyksenä laadullisessa tutkimuksessa on tutkia valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on enemmän tarkoituksena löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.) Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä joka tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. (Eskola & Suoranta 2003, 19.)

Tämän tutkimuksen kohteena on yksi organisaatio ja tarkoituksena siellä vallitsevan tilanteen kuvaaminen. Tavoitteena on kehittää mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys sekä pyrkiä

luomaan ymmärrystä organisaation kehittämishaasteista valittujen näkökulmien valossa. Tästä syystä tutkimuksen voidaan katsoa täyttävän kvalitatiivisen tapaustutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä valintoja kuvataan tarkemmin tutkimuksen edetessä.

1.6 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Tutkimusraportti on jäsennelty siten, että ensimmäisessä pääluvussa kuvataan tutkimuksen taustalla vaikuttavat tekijät, asiat, jotka tekevät aiheesta tutkimisen arvoisen. Tämän jälkeen määritellään tutkimuksella olevat tavoitteet ja tutkimusongelma sekä rajaukset, keskeisimmät käsitteet ja tutkimusmenetelmät. Luvun lopuksi esitetään, miten tutkimusraportti etenee.

Toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettinen osuus jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä luvussa kuvataan organisaation kehittämistä ja muuttumista. Toisessa luvussa käsitellään johtajuutta ja varsinaista esimiestyötä. Kolmannessa luvussa käydään läpi organisaation osuutta esimiesten ammatillisen kehittymisen tukijana.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät erityispiirteet ja tutkijan tekemät valinnat, esitellään tutkimusote, tutkimuksen kohde, aineistonkeruu-, - käsittely ja - analysointitavat sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

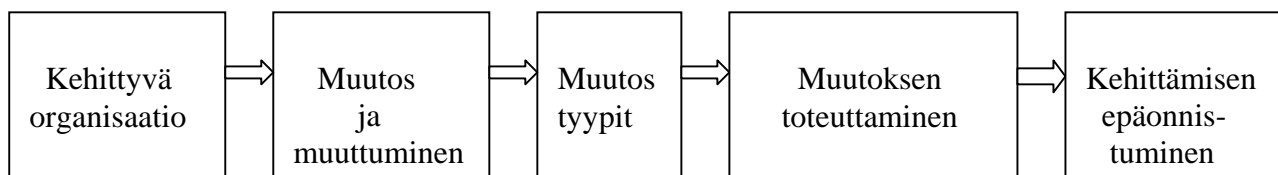
Neljäs pääluku koostuu tutkimuksen empiirisestä aineistosta ja jakautuu kuuteen osaan. Ensimmäisessä ja toisessa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä organisaation toimiala muutoksineen. Seuraavissa luvuissa kolmesta viiteen esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset ollaan jaettu tutkimusongelmien mukaan seuraavasti: kolmannessa luvussa käydään läpi kehittämishaasteet organisaation näkökulmasta, neljännessä luvussa esitellään kehittämishaasteita ja kriittisiä tekijöitä johtajuuden ja esimiestyön näkökulmasta ja viidennessä luvussa kootaan yhteen muutoshaasteita kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta. Kuudennessa luvussa pohditaan organisaation mahdollista tulevaa, yhtiöittämisprosessin toistaosaa vaikutuksineen ja perusteluineen.

Viidennessä pääluvussa eli johtopäätöksissä keskeiset tulokset kootaan yhteen ja analysoidaan suhteessa esitettyyn teoreettiseen osaan. Pohdintaosuudessa arvioidaan tutkimuksen

onnistuneisuutta ja hyötyä sekä otetaan kantaa tuloksiin ja mahdollisiin käytännön toimenpiteisiin. Lopuksi tutkimus pyritään sitomaan aikaisempaan liiketaloustieteelliseen tutkimukseen pohtimalla mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 MUUTOS JA ORGANISAATION KEHITTÄMINEN



2.1.1 Kehittyvä organisaatio

Liiketoiminnan harjoittamiseksi tarvitaan organisaatio. Jones (2001, 2) määrittelee organisaation työvälineeksi, jonka avulla ihmiset voivat koordinoida toimintaansa saavuttaakseen, jotain mitä he haluavat tai arvostavat. Liiketoiminta on toimintaa organisaation avulla. Organisaatio tarjoaa toiminnalle lailliset puitteet olla olemassa, ja se perustetaan, jotta perustajat voivat organisaation puitteissa saavuttaa asettamiensa tavoitteita. (Jones, 2001, 2) Organisaation lisäksi liiketoiminta tarvitsee voimavaroja, kuten henkilöstöä sekä johtajuutta.

Organisaatio muodostaa koko kehittämisen ytimen, sillä muutostarve lähtee organisaation tilasta. Organisaatiolla on kuva siitä, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa esimerkiksi markkina-asemaltaan, kooltaan tai kulttuuriltaan. Organisaation kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä kokonaisuudessaan, mihin voidaan myös pyrkiä kehittämällä sen osa-alueita kuten strategiaa, johtoa, henkilöstöä tai rakennetta. (Lanning ym. 1999, 33).

Jones (2001) kirjoittaa, kuinka yritykset toimivat nykyään, toisin kuin aikaisemmin, nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja joka näin asettaa uusia vaatimuksia organisaatioiden toimille ja

liiketoiminnan kehittämiseksi. Ympäristön, yhteiskunnan, kilpailutilanteen ja ihmisten muuttuessa yritysten on pysyttävä oravanpyörän vauhdissa mukana selviytyäkseen. Muutos luo tilanteen kehittymiselle, mutta varsinainen kehittäminen voi alkaa vasta muutoksen tunnistamisen ja muutostarpeen havaitsemisen jälkeen. Yritysten on myös jatkuvasti vastattava kilpailutilanteiden luomiin haasteellisiin tilanteisiin ja säilytettävä asemansa markkinoilla. Jotta yritys selviää ja liiketoiminta on kannattavaa, on liiketoimintaa pyrittävä jatkuvasti suunnitellusti kehittämään. Parhaimmillaan ja tehokkaimmillaan liiketoiminnan kehitys on tavoitteellista, suunnitelmallista ja aktiivista. (Lanning ym. 1999, 15.)

Lenz (1981) painottaa, kuinka organisaation suoriutumiseen vaikuttaa monet tekijät. Organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat menestykseen. Mukaan pitää lukea ulkoisia ympäristötekijöitä, kuten markkinatilanne ja organisaation suhde siihen. Lenz esittää tutkimustensa perusteella selvästi, että organisaation menestystä ei voida selittää yksinkertaisilla syy- seuraus- suhteilla, jotka koskevat esimerkiksi ympäristöä, rakennetta, strategiaa ja hallintoa. Organisaatio ei ole puhtaasti ympäristönsä tuote. Rakenteeseen, joka vaikuttaa suoriutumiseen, vaikuttaa moni yksittäinen asia ja muutosten aikaan saaminen esimerkiksi huonossa johdossa ei välttämättä tarkoita muutosta menestyksessä. Kokonaisuus on osiensa summa, ja organisaatioiden kohdalla osat toimivat monimutkaisessa ympäristössä, jossa niihin vaikuttaa moni asia ja lisäksi ne vaikuttavat toisiinsa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei organisaatioiden kannattaisi kehittää itseänsä. Onnistunut muutos kokonaisuudessa tai sen osissa voi vaikuttaa myönteisesti ja itse asiassa kehittää organisaatiota.

Roukalan (1998, 11) mukaan yritykset menestyvät tarjoamalla asiakkailleen oikeita ja virheettömiä tuotteita, mutta yritykset menestyvät näin vain lyhyellä aikavälillä. Pidemmällä aikavälillä menestyvät vain yritykset, jotka kehittävät itseään. Todisteina siitä ovat menestyneiden yritysten tuotteet, kuten tietotekniikka, elektroniikka ja tietoverkot, jotka sisältävät aina paljon uutta ja edistyksellistä. Kehittymisen puolesta todistavat myös menestyneiden yritysten toimintatavat ja käytössä olevat menetelmät kuten matalat organisaatiot, oppivat organisaatiot ja laatujohtaminen. Yritykset ovat ryhtyneet kehittämään toimintaansa omaksumalla uusia toimintatapoja ja ne ovat menestyneet.

Toimintaa kehitetään ensisijaisesti asiakkaiden ja yritysjohton tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin varmistetaan parhaiten yrityksen menestys ja työpaikkojen säilyminen. Kehittämisen kohteina voivat olla kaikki, mitä yritys omistaa tai mihin se vaikuttaa. Kehittää voidaan siis tuotteita ja

palveluita, omaa toimintaa, kuten strategiaa ja organisaatiota sekä voimavaroja, kuten henkilöstöä. Muutoksen tarkoituksena on kehittämällä parantaa työn kohdistamista oikeisiin asioihin sekä lisätä tuottavuutta ja tulosten laatua. (Roukala 1998, 11.)

Ranta (2005, 9) kirjoittaa, miten kehittämistyössä on tärkeää henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi. Kumpaakin puolta tarvitaan ja molemmat yhdessä saavat aikaan hyvinvointia, joka tuottaa. Ihmiset ovat innostuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja samalla he saavat omaan kasvuunsa ja kehittymiseensä tukea, kannustusta ja resursseja yritykseltä. Yhteistyö paranee ja positiivinen muutos tuottaa taas innostusta. Näin uudistuminen muuttuu vähitellen luonnolliseksi osaksi toimintaa eikä työläitä, joskus vaivalloisiakin kehittämisprojekteja enää edes tarvita, vaan muutos toteutuu arjessa.

2.1.2 Muutos ja muuttuminen

Maailma muuttuu koko ajan. Samalla muuttuvat myös organisaatiot, joissa teemme työtä, sekä työ, jota teemme. Maailma on aina muuttunut ja ihmisten on täytynyt sopeutua tehokkaasti uusiin olosuhteisiin, jotta he eivät ole kuolleet. (Martin 2001, 763.) Muutokset ovat välttämättömiä myös organisaatioissa, jos olosuhteet muuttuvat paljon, koska muuten organisaatioiden olemassaolo on uhattuna. Gual ja Ricart (2001, 1) kirjoittavat, kuinka liike- elämässä kohdataan ennustamattomia ja dramaattisiakin muutoksia yhä useammin. Uudet teknologiat, globaalit markkinat ja lisääntyneet kilpailukentän paineet pakottavat yritykset jatkuvasti kehittämään itseään, uudistamaan strategioitansa ja miettimään, kuinka liiketoiminnot tulisi organisoida.

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan suunniteltua tai ennalta suunnittelematonta organisaation toimintojen tai toimintatapojen muuttamista. Organisaatiomuutoksen voi saada aikaan organisaation ulkopuolinen paine. Esimerkiksi julkisella sektorilla pyritään tällä hetkellä supistamaan menot tuloja vastaavaksi. Organisaatiomuutos saattaa lähteä liikkeelle myös organisaation omasta aloitteesta. (Setälä 1994, 10.) Perustavanlaatuisen ero tehdään siis ulkoisten muutosten ja sisäisten muutosten välillä. Ulkoisiin muutoksiin liittyy aina sisäisiä muutoksia. Sana muutos varataan tarkoittamaan suomen kielessä ulkoisia konkreettisia muutoksia. Sanaa muuttuminen voidaan käyttää puhuttaessa sisäisistä muutoksista, joita voidaan kutsua myös kehittymiseksi. Jos ulkoisten muutosten ja organismien muuttumisen välillä ei tehdä eroa, saattaa syntyä harhakuva, että organisaatio on muuttunut kun ulkoinen muutos on toteutettu tai pahimmassa tapauksessa - kun

ulkoista muutosta koskeva päätös on tehty. Valitettavasti on niin, että ihmiset eivät muutu nuijan kopautuksella, vaan muuttuminen vaatii aikaa ja työtä. Muuttumisessahan on pohjimmiltaan kysymys oppimisesta, joka ottaa oman aikansa. (Aro 2002, 29 & 30.)

Aidon muutoksen perusta on siis oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Muutos ei siis tämän määritelmän mukaan ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen. Keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin myötä. Tämä tarkoittaa, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski ym. 2007.) Muutos on lähtökohtaisesti hyvä, kun se on välttämätön. Jos edessä on yrityksen tuhoutuminen tai täydellinen putoaminen markkinoiden kelkasta, on vaikea harata vastaan. (Erämetsä 2004, 20.) Yrityksen tulee muuttua, mutta ikään kuin oman ydinolemuksensa rajoissa, olemalla uskollinen itselleen: säilytetään se hyvä, joka on mahdollistanut yrityksen menestyksen. Karsien niitä esteitä, jotka ehkäisevät vielä parempaa menestystä. (Erämetsä 2004, 22.)

Jotta voidaan tehdä onnistunut muutos, on muutoksessa otettava huomioon monia tekijöitä. Muutos on nonlineaarinen eli sillä ei ole selvää alkua eikä loppua. Siinä on myös monesti useita ja joskus päällekkäisiäkin tavoitteita. Tämän vuoksi muutos tuntuu monesti sekavalta ja loputtomalta. Muutos sitoo aina yhteen monia kehitysyrityksiä. Tämän vuoksi ei auta, jos muutos tapahtuu vain yhdessä osassa organisaatiota. On saatava koko organisaatio mukaan, jotta muutoksesta saadaan kaikki hyöty irti. Muutos on samaan aikaan sekä ylhäältä ohjattua, että alhaalta lähtevää. Ylhäältä tulevat visiot pitää saada yhtenäisiksi alhaalta tulevien ideoiden kanssa. Koko organisaatio pitää saada vetämään yhtä köyttä. Muutoksessa on aina tärkeä henkilökohtainen puoli. Ihmisten on saatava arvioida omia arvojaan ja uskomuksiaan uudelleen, jotta he voivat sitoutua muutokseen. Yksilöiden pitää sitoutua muutokseen ennen kuin koko organisaatio voi saada muutoksen toimimaan. Lopuksi muutosta pitää kyetä arvioimaan. Mitä enemmän muutosta voidaan tehdä mitattavaan muotoon, sitä paremmin se tulee kestäväksi tulevaisuudessa, koska yksilöt voivat tarkkailla sen etenemistä ja kokea itse vaikuttavansa muutokseen. (Moran & Brightman 2001, 112.)

Muutosta on aina ollut, ja sen on vaatinut sopeutumista. Voisi siis luulla, että ihmiset pystyivät helposti tulemaan toimeen sen kanssa. Näin ei kuitenkaan ole, vaan muutos on edelleen erittäin vaikeaa. Muutoksen vastustaminen on edelleen normaali reaktio, kun olosuhteiden muutokseen pitäisi sopeutua. Ihmiset haluavat elää tutuissa oloissa, joihin he ovat tottuneet, etteivät he joudu kokemaan ennustamattomuutta ja monimutkaisuutta. Ihmiset eivät kuitenkaan ole alun perin

muutosta vastustavia olioita. Lapset ovat erittäin halukkaita muutokseen ja oppimaan uusia asioita. Tämä halu vain katoaa jossakin vaiheessa elämää. (Martin 2001, 763- 764.)

Hyvä muutos edellyttää ensinnäkin mahdollisimman selkeää matkasuunnitelmaa: tietoa siitä, mihin ollaan menossa, tietoista päämäärää. Tarvitaan myös navigointia, eli jatkuvaa sijainninmäärittystä muutoksen merellä. Sijainnin määrittäminen vaatii karttojen tutkimista, ajankohtaisen ympäristön havainnointia ja analysointia. Jos suunta on vakaa, päästään lopulta perille. Korvaamattomia apuja matkalla ovat selkeä käsitys omasta perustehtävästä ja työroolista. Ne tukevat psyykkistä hyvinvointia murrostilanteissa, silloinkin kun muutostuulet puhaltavat kovaa ja työn ulkoiset rakenteet ovat muutosprosessin vuoksi sekavat. Työtehtävän ja -roolin selkeys vähentävät tarvetta reagoida ympäristön ärsykeisiin impulsiivisesti. (Aro 2002, 111.)

2.1.3 Muutostyypit

Organisaatiossa voi olla samanaikaisesti menossa useita erilaisia ja eri tasoisia muutoksia. Martin (2001, 769- 770) jakaa muutoksen eri tyyppeihin ulottuvuuksiensa pohjalta. Jos muutos on suunnittelematonta ja suhteellisen pientä, sitä kutsutaan yllätykseksi. Tällaista voi olla esimerkiksi pieni osakekurssien muutos. Jos taas muutos on suunniteltua ja pientä, se on inkrementaalista. Se voi olla jonkin pienen komponentin vaihtaminen parempaan. Kun muutos on odottamatonta ja suurta, sitä kutsutaan kriisiksi. Kriisi voi tuhota koko organisaation, ja se voi olla esimerkiksi tehtaan tuhoutuminen. Viimeinen muutos on strateginen muutos. Se on kyseessä silloin, kun muutos on suunniteltua ja suurta. Strategisella muutoksella yritetään parantaa ympäristön ja organisaation välistä suhdetta. Se voi olla esimerkiksi siirtyminen tietokonepohjaisiin järjestelmiin. (Martin 2001, 769-770.) Organisaatiomuutos on aina ainutkertainen ja sen tarkoitus on tervehdyttää liiketoimintaa.

Erämetsän (2004, 23-25) mukaan muutosta voidaan tarkastella jakamalla se neljään tasoon:

1. Yksilön muutos.

Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin: muuttuminen käy vaikeaksi ilman syvää ymmärrystä yksilöllisestä tavasta muuttua. Ilman yksilöiden muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta

2. Taktiset- / työhön liittyvät muutokset

Esimerkkinä uuden tietokonejärjestelmän käyttöönotto. Muutos ei koske koko organisaatiota eikä ole luonteeltaan syvästi yrityskulttuuriin kajoava.

3. Strategiset muutokset

Usein strategiset tai organisatoriset laajemmat uudet linjaukset edellyttävät kehitystä tai suoranaista muutosta myös yrityksen luontaisissa tavoissa toimia, ihmisten kollektiivisessa ajattelussa tai asenteissa – siis yrityskulttuurissa. Tällaisten muutosten linkittäminen olemassa olevaan kompetenssiin, resursseihin ja kilpailukykyyn on olennaista. Strategisia muutoksia ovat muun muassa yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat, jakelukanavat tai kumppanuussuhteet sekä brändin muuttaminen.

4. Kulttuuriset muutokset

Kulttuurin muuttuminen on hidasta ja vaikeaa ja sen tulisi kehittyä jatkuvasti, pala palalta, askel askeleelta. Täten pyrittäisiin varmistamaan tärkein; jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä 2004, 23- 25.)

Beer & Nohria (2000, 3) puolestaan ovat määrittäneet kaksi laajaa muutostyyppiä, jotka ovat perustana useimmille muutoksille. He kutsuvat näitä nimellä Teoria E ja Teoria O. Teoria E perustuu organisaation kykyyn kasvattaa osakkeenomistajien arvoa. Tämä johtaa yleensä henkilöstön vähennyksiin ja uudelleenorganisointeihin. Teoria O pohjautuu organisaation kyvykkyyteen, jolloin tarkoituksena on kehittää organisaatiokulttuuria ja ihmisten kyvykkyyksiä yksilöiden ja organisaation oppimisen kautta. Useimmat organisaatiot käyttävät näiden kahden muutostyyppin yhdistelmää ja siinä onnistuessaan pystyvät parantamaan sekä kannattavuutta että tuottavuutta. Tasapainotellessaan näiden kahden muutostyyppin välillä keskitytään organisaatiossa sekä niin sanottuihin koviin (rakenteet ja järjestelmät) että pehmeisiin (yrityskulttuuri) alueisiin. Johdon tulee asettaa suunta muutokselle ylhäältä ja sitouttaa alempana hierarkiassa olevat ihmiset tämän muutoksen läpiviemiseen.

Nadler ja Tushman (1990, 79) jakavat organisaatiossa tapahtuvat muutokset kahteen ulottuvuuteen. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat olla luonteeltaan vähittäisiä eli inkrementaalisia tai strategisia. Vähittäiset muutokset vaikuttavat ainoastaan osaan organisaatioista. Strategiset

muutokset vaikuttavat koko organisaatioon, ja uudelleenmäärittävät perustavanlaatuisesti sen, mitä organisaatio on tai vaikuttavat sen keskeisiin osiin, kuten strategiaan, rakenteisiin, prosesseihin sekä joissakin tapauksissa perusarvoihin. Toinen muutoksen ulottuvuus on aikajänne. Kaikki organisaation muutokset eivät ole ennalta suunniteltuja, vaan tapahtuvat organisaation vastatessa joihinkin ulkoisiin tapahtumiin. Tällaista muutosta kutsutaan reagoivaksi muutokseksi. Toiset muutokset saavat alkunsa organisaation johdon olettaessa, että jokin ulkoinen muutos tulee tapahtumaan ja tämä nähdään mahdollisuutena saavuttaa kilpailuetua. Tällöin kyseessä on ennakoitu muutos.

2.1.4 Muutoksen toteuttaminen

Kehittämistä muutoksen tarpeen tunnistamisesta, kehittämissuunnitelmien toteutuksesta, lopputulosten arviointiin voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Organisaatioiden muutoksesta ovat ensisijassa vastuussa niiden johtajat, jotka vastaavat siitä, mihin suuntaan toimintaa kehitetään. (Martin 2001, 764.) Tehokasta muutoksen implementointia voidaan katsoa johdon kannalta laajasti kahden näkökulman kautta, sen mukaan minkälaisesta muutoksesta on kyse ja toisaalta miten muutos tulisi toteuttaa. (Nadler ym. 1988, 165.)

On olemassa useita malleja siitä, kuinka muutosta tulisi toteuttaa ja minkälaisia haasteita ja ongelmia muutostilanteissa ilmenee. Vanhin muutoksen malli organisaatiossa on Lewinin malli. Sen mukaan organisaatiossa pitää ensin sulattaa aikaisempi tila, jotta voidaan luoda pohja muuttamiselle. Sen jälkeen voidaan muuttaa asioita, jolloin myös koko yhteisöltä kysytään mielipiteitä. Tämän jälkeen muutos kiinnitetään ympäristöön eli jäädyytetään. (mm. Goodstein & Burke 1993, 165- 167.)

Kanter, Stein & Jick (1992, 10) kritisoivat Lewinin muutosteoriaa lineaariseksi, staattiseksi ja liikaa yksinkertaistavaksi malliksi. Toisaalta yksinkertaistamalla organisaatioissa tapahtuvan, erittäin monimutkaisen muutosprosessin, johtajat saavat selkeän kaavan, jonka mukaan suunnitella tarvittavia toimenpiteitä. Nykymaailmassa voidaan ajatella, että organisaation työntekijät eivät juuri koskaan saavuta Lewinin kuvaamaa jäädyyttämisen vaihetta, vaan elävät jatkuvassa epätietoisuuden tilassa.

Kotter (1996, 19) on kehittänyt Lewinin mallia edelleen ja esittää muutoksen toteuttamisen kahdeksanvaiheisena prosessina. Malli sisältää käytännönläheiset ohjeet muutoksen toteuttamiseksi

ja kertoo virheistä, joita eri vaiheissa tyypillisesti ilmenee. Näistä virheistä seuraa, että uusia strategioita ei toteuteta hyvin. Kotterin mukaan ensimmäiset neljä vaihetta liittyvät luotuneen nykytilan purkamiseen. Nämä ovat: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen sekä muutosvisiosta viestiminen. Tämän jälkeen otetaan käyttöön uusia toimintatapoja valtuuttamalla henkilöstö vision mukaiseen toimintaan, varmistamalla lyhyen aikavälin onnistumisia sekä vakiinnuttamalla parannukset. Johtajan haaste muutoksessa on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen merkityksellisyys, jotta he ovat motivoituja tekemään sen, mitä heiltä vaaditaan ja vielä enemmän. Viimeisessä vaiheessa muutokset juurrutetaan yrityksen kulttuuriin.

Muutoksen läpiviemisessä tulee vaiheita, jolloin organisaatiossa luisutaan helposti takaisin vanhoihin tapoihin toimia. Esimerkiksi organisaation siirtyessä osallistuvampaan johtamiseen, saattaa päätösten tekeminen olla hidasta ja aiheuttaa turhautumista, jolloin uusi johtamistapa saatetaan hylätä jo alkuvaiheessa. (Goodstein & Burke 1993, 170.) Kotterin mukaan muutosprosessin kannalta on tärkeää, ettei vauhtia hellitetä ennen kuin työ on saatettu loppuun, muuten saatetaan menettää elintärkeää liikevoimaa, mistä saattaa puolestaan seurata taantuminen. Organisaation uudet menettelytavat voivat olla hyvin hauraita ennen kuin ne ovat vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. (Kotter 1996, 117.) Tilanteessa, jossa uuden toimintamallin implementoinnissa seuraa stagnaation vaihe ja ideat ovat vähissä, tulisi johdon jatkaa kehitysprosessin elvyttämistä ja etsiä uutta innostusta (Savolainen 1999, 1221).

2.1.5 Kehittämisen epäonnistuminen

Kehittämisprojektit eivät kauniista päämääristä huolimatta aina onnistu. Projektit eivät välttämättä saa aikaan odotettuja parannuksia. Kehittäminen voi päättyä kuukausia tai vuosia myöhässä tai vielä pahempaa, kehittäminen jää kesken. Organisaatiokulttuurin muutokset tapahtuvat hitaasti. Ihmiset eivät opi uusia toiminta- ja ajattelutapoja hetkessä, ja kehittäminen usein keskeytetään tai se hiipuu ylisuurten odotusten ja pitkäjänteisyyden puuttumisen vuoksi. Kehittämisessä ilmenee usein liian nopeita ja suuria muutosodotuksia, mikä heijastuu kielteisesti onnistumiseen. (Lanning ym. 1999, 12.) Jokainen keskeyttäminen tai hiipuminen kiireisiin vedoten aiheuttaa pettymyksiä. Seuraavan muutoshankkeen aloittaminen vaikeutuu ja muutosvastarinta vahvistuu ja laajenee. (Ranta 2005, 83.)

Myös Kotter (1996) kirjoittaa, kuinka aivan liian usein muutoshankkeissa epäonnistutaan ja ne tuottavat pettymyksiä: parannukset jäävät pieniksi, voimavaroja on tuhattu ja henkilöstö loppuun palaa ja turhautuu. Kotter luettelee yleisiä virheitä, joita tehdään, kun organisaatioita kehitetään ja muutoksia viedään läpi. Hänen mukaansa suurin virhe on se, että asiassa syöksytään eteenpäin ennen kuin on saatu kaikki johtajat ja koko henkilöstö ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Ihmiset ovat tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, eivätkä he ole valmiita tekemään tarvittavia uhrauksia muutoksen vuoksi, jos he eivät ymmärrä tilannetta.

Epäonnistuminen voi johtua myös siitä, että organisaatiossa aliarvioidaan muutoksen aikaansaamisen vaikeuksia sekä vahvan ohjaavan tiimin merkitystä. Muutosta läpivievään tiimiin on koottava kattava ydinjoukko organisaation ihmisiä, joiden avulla perinteitä ja muutoshaluttomuutta voidaan ryhtyä murtamaan. Kotterin mielestä myös tärkeä menestyksekkään uudistamisen ase on järkevä visio. Vision avulla voidaan ohjata suurten ihmisjoukkojen toimintaa ja kannustaa ihmisiä toimimaan. Muutoshankkeiden johtajilla saattaa olla käsitys tulevaisuuden suuntaviivoista, mutta ajatus voi olla mutkikas ja hämärä. Kotterin mukaan vision tulee olla niin kirkas, että se voidaan ilmaista muutamassa minuutissa ja ymmärrettävästi. (Kotter 1996.)

Onnistuminen muutoksessa on mahdotonta, elleivät organisaation työntekijät ole valmiita tarjoamaan apuaan ja tekemään uhrauksia sen vuoksi. Vaikka ihmiset olisivat tyytymättömiä nykytilanteeseen, he eivät Kotterin mukaan tee uhrauksia muutoksen eteen, elleivät he pidä muutoksen mahdollisia hyötyjä houkuttelevina ja elleivät he usko muutoksen mahdollisuuteen. Viestinnässä voidaan epäonnistua, jos kuvitellaan, että muutama palaveri ja muistio riittävät viestinnäksi. Myöskään henkilöstölle pidettävät puheet eivät auta, jos dialogi on yksisuuntaista tai jos henkilöstön joukossa on kyynikkoja, jotka kasvattavat muutosvastaisuutta. Kotterin teesinä on, että viestintä tapahtuu sanoissa ja teoissa. (Kotter 1996.)

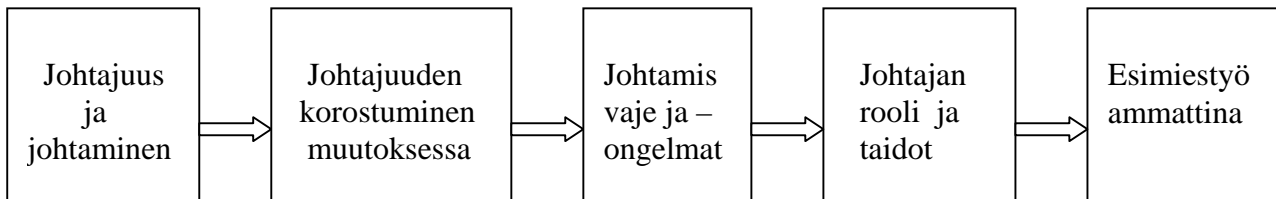
Epäonnistumisia saattavat aiheuttaa myös prosessin matkalla eteen tulevat esteet. Esteet voivat olla ajatuksia ihmisten päässä. Esteet voivat olla myös konkreettisempia kuten organisaatorakenne. Huomioitava on myös, että todelliseen muutokseen kuluu aikaa. Monimutkaisissa hankkeissa, joissa on esimerkiksi tarkoitus uudistaa liiketoimintaa, on vaarana hukata iskuvoima, ellei ole olemassa lyhyen aikavälin tavoitteita. Jos onnistumisia ei tule riittävän lyhyessä ajassa, moni luopuu yrittämisestä. Ihmisille on siis järjestettävä saavutettavissa olevia tavoitteita, joita he voivat juhlistaa lyhyellä aikavälillä samalla, kun pyritään lopulliseen tavoitteeseen. (Kotter 1996.)

Kotter mainitsee viimeisenä virheenä uudistumisyrityksissä sen, että muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Hänen mukaan muutos jää pysyväksi vain silloin kun siitä tulee ”tapa, jolla täällä toimitaan”. Uudet toimintamallit on juurrutettava sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin tai ne unohtuvat. Millä tahansa Kotteirin luettelemalla virheellä saattaa olla vakavia seurauksia. Ne hidastavat uusia hankkeita, herättävät aiheetonta vastustusta, turhauttavat henkilöstöä ja saavat jopa tyrehtyttää tarvittavia muutoksia, jolloin organisaatio ei kykene tarjoamaan asiakkaiden haluamia tuotteita tai palveluja sopivaan hintaan. Virheet eivät kuitenkaan ole väistämättömiä. Varautumalla ja tiedostamalla virheet ne voidaan välttää tai niiden vaikutuksia voidaan lieventää. (Kotter 1996.)

Sundvikin mukaan (2006, 119) muutosvastarinta terminä ruokkii epätarkoituksenmukaista vastakkainasettelua johdon ja muun henkilöstön välillä. Muutos ei kuitenkaan ole työnantajan hyökkäys työntekijää kohtaan, eivätkä työntekijöiden ajattelussa ja toiminnassa tapahtuvat muutokset ole kosto työnantajan toimia kohtaan. Molempia ohjaa sama motiivi- halu säilyä hengissä ja turvata tulevaisuus. Jo pelkästään tämän asian hyväksyminen ja ymmärtäminen parantaa muutostilanteen lähtöasetelmia puolin ja toisin.

Pakko tuo muutokseen toisaalta nopeutta ja saa aikaan muutosvastarintaa. Vapaaehtoinen tapojen muuttaminen tai sopeutuminen ja uuden oppiminen ei aiheuta muutosvastarintaa, mutta siihen siirtyminen voi kestää pidempään kuin millään organisaatiolla on varaa odottaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutos olisi pakotettava organisaation läpi vanhakaltaisella käskyttämällä, jossa ihmiset kokevat asioiden hallinnan ja turvallisuuden tunteensa järjestytyksi ja itsemääräämisoikeutensa loukatuksi. Muutosta voidaan viedä eteenpäin jämäkästi niin, että ihmiset luovat positiivisen välttämättömyyden tunteen itse. Aina kun se vain on mahdollista, muutoksen läpiviemisen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen on syytä investoida lähes yhtä paljon aikaa ja energiaa kuin itse muutoksen lopputuloksen suunnitteluun ja siitä päättämiseen. (Erämetsä 2004, 15.)

2.2 JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ MUUTOKSEN EDESAUTTAJANA



2.2.1 Johtajuus ja johtaminen

Johtajuutta voidaan määritellä lukemattomin eri tavoin ja sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Tästä huolimatta voidaan Northousen (2003, 3) mukaan nostaa esille muutamia keskeisiä komponentteja, joita johtajuuden katsotaan sisältävän. (a) Johtajuus on prosessi, (b) johtajuus pitää sisällään vaikutusvaltaa, (c) johtajuutta tapahtuu sosiaalisessa ryhmässä ja (d) se sisältää aina pyrkimyksen tiettyyn päämäärään. Näiden tekijöiden perusteella johtajuus voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

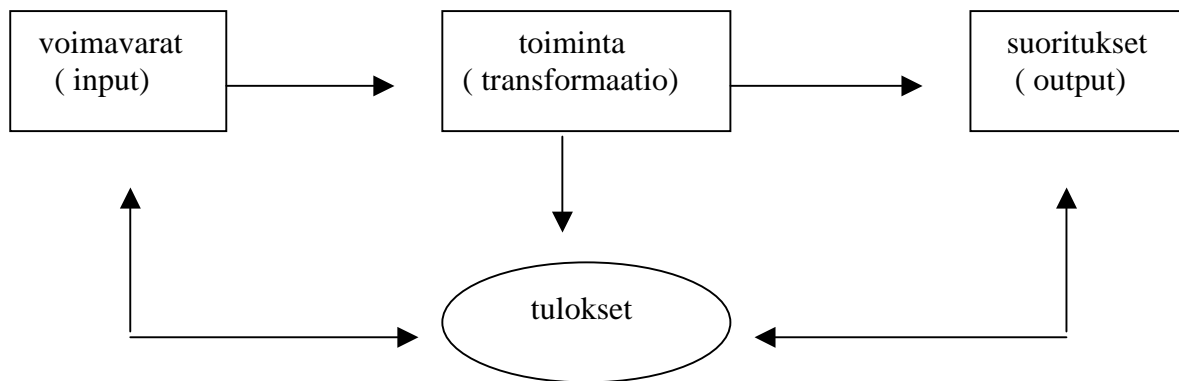
Johtajuus on prosessi, jonka avulla pyritään siihen, että muut ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät ne asiat, jotka pitää tehdä ja myös siihen millä tavalla nämä asiat pitäisi tehdä tehokkaasti. Prosessissa on tarkoitus helpottaa ja mahdollistaa yksilön ja yhteisön ponnistelut, jotta yhteiset päämäärät pystyttäisiin toteuttamaan.

(Northouse 2003, 3.)

Johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Tämä tosiasia on kuitenkin unohtunut, kun hierarkkisista organisaatioista on siirrytty mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Johtamisen merkitystä on jopa vähätelty ja kuviteltu idealistisesti, että tiimit ja asiantuntijat kykenevät ohjautuman itse. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt kuitenkin tarvitsevat ja myös kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista. (Järvinen 2005, 13.)

Johtamista on määritelty monin eri tavoin. Perinteisesti johtamiseen kuuluu suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Kun johtamisen tutkimus on edennyt, on johtamisen määrittelyssä aina keskitytty johonkin tiettyyn puoleen. Ensi tutkittiin johtajan ominaisuuksia, siten johtamistyyliä, sen jälkeen tilannetekijöitä johtamisessa ja vasta sitten on alettu yhdistelemään teorioita. Nykyään johtamisen ajatellaan olevan sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jolla yritetään

vaikuttaa ryhmän toimintaan niin, että saavutettaisiin jokin päämäärä. (Juuti 1994, 102.)
 Systemiteoreettinen näkemys johtamisesta perustuu kolmeen tasoon: organisaatiotasoon, ryhmätasoon ja yksilötasoon. Johtajan tehtävä on pitää kaikki kolme tasoa sekä niiden kokonaisuus tasapainossa. Erityisesti tasojen väliset rajapinnat ovat johtajien tehtävien kannalta olennaisia. Niissä tapahtuu informaation, energian ja toiminnan säätelyä ja kontrollia.



KUVIO 1. Organisaation johtamisen systemiteoreettinen malli (Lindström 1994, 19).

Johtaminen voidaan jakaa kahteen eri puoleen, jotka ovat management ja leadership. Tätä jakoa on usein pidetty keinotekoisena, mutta on todettu, että johtajan huomio voi kiinnittyä eri tilanteissa eri tavoin asioiden sisältöihin ja ihmisiin. Puhuttaessa managementista tarkoitetaan suunnittelua ja budjetointia: esimerkiksi vuositavoitteen asettamista, organisointia ja henkilöstön ohjausta ja kontrollointia ja ongelman ratkointaa. Management on siis enemmän asioiden johtamista. Management onkin nähty viime aikoina huonossa valossa. Leadership on taas enemmän ihmisten johtamista. Siinä kehitetään visioita ja strategioita tulevaisuuteen, autetaan ihmisiä saamaan itsestään enemmän irti sekä motivoidaan ja innostetaan henkilöstöä huomioimalla ihmisten perustarpeita. (Kotter 1990, 3-7.)

Bennis ja Nanus (1986, 22) ovat myös määritelleet managementin ja leadershipin välisiä eroja. Määritelmät voidaan nähdä johtajan työn erilaisina osa-alueina. Asioiden johtaminen on aikaansaamista, suorittamista, vastuussa olemista sekä velvollisuuksien hoitamista. Leadership on puolestaan vaikuttamista, sekä johonkin suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen ohjaamista. Management liittyy asioiden oikein tekemiseen ja leadership oikeiden asioiden tekemiseen.

Sydänmaanlakan (2000, 230) mukaan lähivuosina tulisi panostaa erityisesti visiojohtamiseen, strategiseen johtamiseen, suorituksen johtamiseen ja itsensä johtamiseen. Visiojohtaminen luo tarkoituksen toiminnalle ja vastaa kysymykseen *miksi*, strateginen johtaminen antaa toiminnalle suunnan ja vastaa kysymykseen *mitä*, suorituksen johtaminen ohjaa päivittäistä toimintaa ja vastaa kysymykseen *miten* ja itsensä johtaminen mahdollistaa toiminnan yksilötasolla ja vastaa kysymykseen *millä energialla*. Kiander (2008) puolestaan on sitä mieltä, että työyhteisöjen ongelmat johtuvat usein siitä, että organisaatiossa painotetaan liikaa strategiajohtamista. Heidän mukaansa ihmisten johtaminen tulisi nostaa strategiajohtamisen edelle.

Yritysmailmassa henkilöstöjohtamiseen kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtaminen (*Human Resource Management, HRM*), työelämän suhteiden hoitaminen (*Industrial relations tai Personnel administratio*) sekä johtajuus (*leadership*). Käytännön työssä eri osia on vaikea erottaa toisistaan. HRM pohjautuu ajatukseen, että yritys voi menestyä vain osaavan ja motivoituneen henkilökunnan avulla. Henkilöstöä tulee kannustaa ja motivoida, osaamista tulee kehittää ja toimintatapoja tulee uudistaa. *Industrial relations* ja *Personel administration* käsittelevät lakisääteistä henkilöstöhallintoa kuten työehtosopimusasioita, verotusta ja sosiaalisia etuja. (Strömmer 1999, 12.) Julkisen sektorin henkilöstön johtaminen on usein painottunut henkilöstöhallintoon ja lakisääteisten velvollisuuksien hoitamiseen sekä asiajohtamiseen.

Sveibyn (1990, 244) arvion mukaan julkiseen johtamiseen liittyy aina tavoiteristiriitoja, painostavaa julkisuutta, puutetta oikeista johtamisvälineistä ja oikeista tulostittareista. Julkisen sektorin johtaja on haluttu muuttaa perinteisestä yleisen hyvän palvelijasta professionaaliseksi, tulosorientoituneeksi ja riskejä ottavaksi uuden ajan johtajaksi (Salminen 1998, 33- 52). Julkiselle johtamiselle asetetaan monia tavoitteita. Julkisen johtamisen tulisi olla taloudellista, tehokasta, vaikuttavaa, yhdenmukaista ja yhdenvertaista. Usein kuitenkin kuntien itsehallinto ja poliittisen ohjauksen tiukentuminen sekä demokratian ylläpitäminen ovat ristiriidassa uuden johtamiskulttuurin periaatteiden ja tavoitteiden kanssa.

Sydänmaanlakka (2004, 229) kirjoittaa, että johtaminen on muuttunut tämän päivän globaalissa ja turbulentissa maailmassa entistä haasteellisemmaksi. Hän toteaa, että johtamista voidaan mallintaa erilaisilla ismeillä, kuten laatujohtaminen, muutosjohtaminen, arvojohtaminen, itsensä johtaminen ja tulosjohtaminen, mutta yleensä ne antavat vain yksipuolisen tai yhden näkökulman johtamiseen.

Sundvikinkin (2006, 56 & 58) mielipide on, että johtajuudelle ei tarvita yhtään uutta nimeä tai määritelmää. Yhtään ismiä ei tarvita lisää. Hänen mukaansa painottaa kannattaa kokonaisuuksien syvempää ymmärrystä, käsitteiden ja ilmiöiden sisälle näkemistä.

Johtajuutta harjoitetaan laatimalla pitkän tähtäimen visio siitä, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää ja suunnitelma siitä, miten tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen ihmiset koordinoidaan tuon vision taakse ja heitä kannustetaan sen toteuttamisen kanssa. Johdon haaste on saada henkilöstö uskomaan organisaation suunnitelmiin ja auttaa ymmärtämään heidän oma osansa suunnitelmassa. Tämä vaatii yleensä huomattavaa panostusta ihmisten kannustamiseen ja inspiroimiseen. Motivoimalla henkilöstöä johto varmistaa että johdettavilla on energiaa kohdata muutoksessa vastaan tulevat haasteet. (Kotter 1996, 22.)

Transformationaalinen johtaminen (*Transformational leadership*) on uusi johtamisen muoto, jota on tutkittu paljon. Sitä pidetään vastuksena moniin johtamisen ongelmiin. Sen sisällöstä on vielä monia eri näkemyksiä. Yleisesti sitä pidetään laajana näkemyksenä johtamiseen. Pounder (2001, 282- 283) jakaa transformationaalisen johtamisen kuuteen eri tekijään. Ensimmäinen on inspiroiva motiivointi, jolla tarkoitetaan johtajan toimimista esimerkkinä, vision jakamista ja symbolien apuna käyttämistä tekemissään fokusoinneissa. Toinen tekijä on rehellisyys. Johtajan on tehtävä kaikki, mitä hän lupaa alaisilleen. Seuraava tekijä on innovointi. Innovoinnilla tarkoitetaan johtajan riskinottokykyä, jolla hän muuttaa pysyvästi käytännöt. Hän myös rohkaisee alaisiaan tekemään samoin. Neljäs tekijä on vaikutelman johtaminen. Johtaja nähdään antavana persoonana, joka nauttii alaistensa kanssa heidän saavutuksistaan. Johtaja on lämmin ja välittävä persoona, jonka välittäminen ei rajoitu vain työelämään. Yksilöön keskittyminen on transformationaalisen johtamisen perustekijä. Johtaja valmentaa ja antaa jatkuvasti palautetta sekä yhdistää yksilön tarpeet organisaation tavoitteisiin. Viimeinen tekijä on älykkyyden stimulointi. Tällöin johtaja stimuloi muita ajattelemaan vanhoja asioita uudessa valossa. Varsinkin vanhoja arvoja ja uskomuksia pyritään muuttamaan.

Johtajia pidetään monesti myyttisinä hahmoina ja johtaminen tuntuu myyttiseltä toiminnalta. Todellisuudessa se ei kuitenkaan ole sitä. Se voi olla hyvinkin rutiininomaista työskentelyä. Johtajat ovat auttamassa työntekijöitä, jotta he voivat tehdä työnsä paremmin. (Piasecka 2000, 253-254.) Arjanne (2000, 56) on kuvannut seitsemää ilmiötä, jotka edustavat toistuvasti esiin tulleita uskomuksia johtajuudesta. Hän kutsuu niitä harhaisiksi uskomuksiksi. Johtaminen on niin vaativaa, että niistä on täytynyt tehdä myös monimutkaista.

Seitsemän harhaa johtajuudesta ovat:

1. ” On pärjättävä yksin.”
2. ” On hallittava kaikkea.”
3. ” On oltava jatkuvassa liikkeessä.”
4. ” On oltava oikeassa.”
5. ” On oltava täydellinen.”
6. ” Muiden on oltava kuten minä.”
7. ” Valta on jollakin muulla.”

Kiander (2007, 16) kuitenkin kirjoittaa että johtajan ei tarvitse olla ylivarma. Hänen pitää vain selvittää itselleen, miten juuri hänestä tulee hyvä, itsensä näköinen johtaja, ja hankkia siihen työvälineet.

Arikoski & Sallinen (2007, 13) kirjoittaa, että yhä useammasta työntekijästä on tullut asiantuntija, eikä lähiesimies enää osaa alaistensa työtä paremmin kuin he itse. Tästä syystä johtamisen on perustuttava johonkin muuhun kuin ammatilliseen yliveraisuuteen. Järvisen (2005, 33 & 39) mukaan yhä enemmän kysytään esimiehen henkilökohtaista kykyä ottaa ja käyttää valtaa eli niin sanottua persoonallista auktoriteettia. Jos esimiehen suhde omaan johtajuuteen on selkeä ja tasapainoinen, hän kykenee persoonallisella auktoriteetillaan johtamaan myös asiantuntijoita, joiden työtä hän ei osaa eikä hallitse. Jokaisen esimiehen kehittymisen haaste onkin vähitellen löytää kypsä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteen ja valtaan. Olennaista on, että esimies arvostaa itseään johtajana, uskoo omiin kykyihinsä ja vaikutusvaltaansa sekä kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta samalla alaisiaan kuunnellen ja arvostaen.

2.2.2 Johtajuuden korostuminen muutoksessa

Ihmisten johtaminen erityisesti paineisissa muutostilanteissa on hyvinkin epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamista (Arikoski & Sallinen 2007, 3). Johtaja tarvitsee työssään sekä leadership että management- taitoja ja niiden painotus vaihtelee tilanteen mukaan. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu nopeasti muuttuvassa ja joustavuutta edellyttävässä toimintaympäristössä. Kotterin (1996, 23- 26) mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90-prosenttisesti ihmisten johtamista. Ihmisiä johtamalla päästään eroon monista

muutoshaluttomuuden syistä ja saadaan ihmiset motivoitua muuttamaan toimintamallejaan merkittävästi. Asioiden johtaminen ei itsessään riitä luomaan merkittävää muutosta.

Muutosjohtajuuden voi jakaa kahteen eri luokkaan. Transaktionaalinen johtaminen (*Transactional leadership*) on johtamisen muoto, jossa käydään keskustelua johtajien, kollegoiden ja alaisten kanssa. Näiden kesken sitten sovitaan, mitä tehdään. Transformationaalinen johtaminen on taas paljon laajempi johtamisen muoto. Siinä johtaja yrittää saada muita näkemään työnsä eri tavalla ja saamaan omasta potentiaalista enemmän irti. Tämä tapahtuu olemalla itse esimerkkinä, antamalla huomiota kaikille, kannustamalla uusiin ideoihin ja luomalla inspiroivaa henkeä. (Bass & Avolio 1994, 2-3.)

Muutoksen johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan johtajalla yleensä yrityksen ylintä johtoa ja erityisesti toimitusjohtajaa. Organisaatioissa tapahtuva muutos ja muutosvalmiuden luominen kulttuuriin vaatii kuitenkin tuekseen johtajuutta organisaation kaikilla tasoilla (Holbeche 2006, 255). Ylimmän johdon on hyödyllisempää kannustaa keskijohtoa, sekä alemmaa johtoa toteuttamaan muutos yksiköissään organisaation vision ja strategian mukaisesti, sen sijaan että antaisi tarkkoja ohjeita muutoksen toteuttamisesta. Sen tulisi tarjota myös kannustusta, tukea ja tarvittavat resurssit muutokseen, mutta ei sanella sitä, miten muutos toteutetaan. (Yukl 1998, 448.) Tämä merkitsee sitä, että tulevaisuudessa on nähtävissä uudenlaisia organisaatioita, jotka selviävät nopeasti muuttuvassa ja kilpailullisessa ympäristössä. (Kotter 1996, 153.)

Organisaation muutoksesta vastuussa olevat tahot voidaan jakaa kolmeen ryhmään, muutoksen strategiaan suunnittelijoihin, muutoksen implementoijiin sekä muutoksen vastaanottajiin. Muutosstrategiasta vastaavat ihmiset luovat perustan muutokselle ja rakentavat vision. Muutoksen implementoijat eli toimeenpanijat, toteuttavat visiota vastaten muutoksen päivittäisistä prosesseista. Toimeenpanijat vastaavat muutoksesta riippumatta siitä uskovatko he itse visioon. Heitä myös tarkkaillaan ja palkitaan sen mukaan, miten tehokkaasti muutoksen toimeenpaneminen on onnistunut. Muutoksen strategiasta vastaavat ihmiset tekevät usein päätöksiä koskien muutoksen toteuttamista ja tästä syystä toimeenpanijat jäävät usein ristituleen. (Kanter 1983, 376- 379.)

Linjajohdon rooli muutoksessa on haasteellinen, koska siihen kohdistu paineita kahdelta suunnalta. Johtajan oletetaan selviytyvän muutoksen toteuttamisesta, vaikka hän ei olisikaan osallistunut sen suunnitteluun. Hänen odotetaan myös ohjaavan tiiminsä prosessin läpi, kannustavan ja kehittävän työntekijöitä, käsittelevän kasvavaa työtaakkaa ja samalla hoitavan vielä niin kutsutun päivätyön.

Linjajohtajan tehtävä ihmisten johtajana muuttuu muutosprosessissa entistä haasteellisemmaksi jos johtaja joutuu tuntemaan epävarmuutta työpaikastaan, epäilee muutoksen merkityksellisyyttä tai jos häntä ei ole pidetty ajan tasalla uusimmista tiedoista ja vaatimuksista. (Holbeche 2006, 337.) Linjajohdon rooli muutoksessa on moninainen. Johtajan on:

- 1) Luotava ilmapiiri, joka tukee haluttua muutosta. Tämä tapahtuu muokkaamalla organisaatiokulttuuri, palkitseminen sekä yrityksen järjestelmät ja käytännöt muutosta tukeviksi. Erityisesti johtamistyylin tulee muuttua osallistavaksi. Työntekijöiden tulisi ottaa vastuuta ja keskittyä jatkuvaan parantamiseen.
- 2) Hallittava muutosvastarinta
- 3) Luotava energiaa työntekijöihin, jotka eivät ole motivoituneita muutokseen.
- 4) Varustettava ihmiset tarvittavilla taidoilla, joita vaaditaan strategisen muutoksen suunnittelussa ja implementoinnissa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä laadun kehittämisessä ja oleellisten taitojen ja tekniikoiden käyttöönotossa.
- 5) Luotava selkeät suoritusvaatimukset, jotka työntekijät ymmärtävät.
- 6) Kannustettava työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Henkilöstöä tulee palkita onnistumisista ja sallia virheiden tekeminen uutta oppiessa.
- 7) Otettava käyttöön jatkuva parantaminen.
- 8) Varmistettava, että työnjako toimii, jotta ihmiset eivät ylikuormitu töistä (Holbeche 2006, 378.)

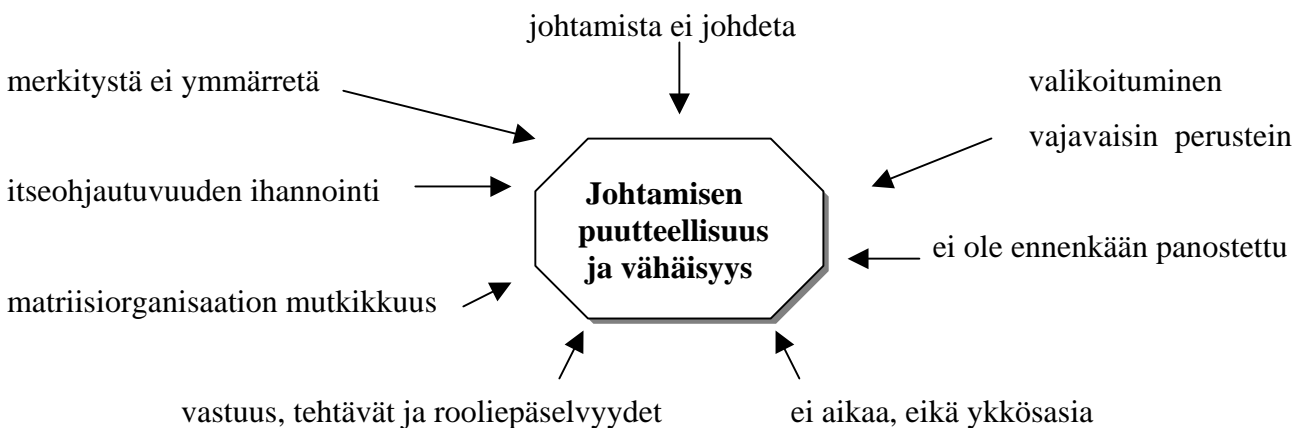
Muutoksen johtaminen on haasteellinen tehtävä. Ihmisiltä ja organisaatioilta vaaditaan kykyä ennakoita muutostarvetta, sekä taitoa johtaa muutosta. Organisaatioissa tapahtuvissa muutoksissa on oleellista ottaa huomioon se ympäristö, jossa muutos tapahtuu. Toteutetut muutokset ovat vaarassa mitätöityä vielä vuosienkin jälkeen, jos uudet lähestymistavat eivät ole juurtuneet tiukasti yrityksen arvoihin ja normeihin. Vaarana on, että yrityksen uudistumishankeen aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät säily, jos ne eivät ole yhteensopivia organisaatiokulttuurin kanssa. (Kotter 1996, 130.) Voimakkaasta muutospainesta huolimatta, joillekin organisaatioille muutos vaikuttaa läpäisemättömältä. Usein syyt ovat löydettävissä organisaatiokulttuurista, joka kontrolloi ja muokkaa käyttäytymistä. (Holbeche 2006, 175.) Organisaatiokulttuuri ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Organisaatiokulttuuri koostuu niistä perusoletuksista ja uskomuksista, joita yrityksen jäsenet ovat omaksuneet pyrkiessään selviytymään ympäristössään ja säilyttämään yhteisön kiinteyden. Ihmisten alitajunnassa vaikuttavat uskomukset määrittävät

itsestäänselvyytenä pidetyt toimintatavat, joiden avulla yritys pyrkii selviytymään ympäristössään. (Juuti 1997, 39.)

2.2.3 Johtamisvaje ja -ongelmat

Järvisen (2005, 14 & 16) mukaan työelämän paineet ja vaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet. Kyse ei ole vain kovenevista tulos- ja osaamisvaatimuksista vaan ihmisten kyvystä sopeutua herkeämättömään muutokseen ja sen tuottamaan epävarmuuteen. Tämä asettaa johtamistyön aivan uuteen valoon: sen merkitys vakautta, suuntaa ja työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona korostuu. Järvinen toteaa, että on erityisen valitettavaa se, että monissa organisaatioissa johtaminen on hyvin puutteellista tai epäammattimaista, joissakin organisaatioissa eletään lähes johtamisen tyhjiössä. Monissa organisaatioissa on unohtunut johtamisen ydintehtävä: päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan.

Yksi keskeinen syy johtamisvajeeseen on, että johtamisen korostunutta merkitystä ei ole ymmärretty. Monissa yrityksissä esimiestyö koetaankin lähinnä tuottamattomaksi askarteluksi, jota tehdään, jos aikaa jää varsinaisilta töiltä. Tyypillistä on, että esimies jättää johtamisjärjestelmään kuuluvat kehityskeskustelut, ryhmäpalaverit ja vastaavat tehtävät kokonaan hoitamatta vetoamalla muihin, kiireellisempiin tehtäviin. (Järvinen 2005, 14.)



KUVIO 2. Johtamisen puutteet (Järvinen 2005, 15).

Johtamisen puutteellisuuksia ja voimattomuutta selittävät myös organisaatioiden toimintaympäristön muutokset. Monissa työpaikoissa on nimittäin näihin päiviin asti pärjätty ilman merkittävää panostusta ihmisten johtamiseen. Tuloksetkoon, tehokkuuteen, työn laatuun ja henkilöjohtamiseen liittyvät vaatimukset ovat olleet pienempiä, joten johtamistarpeet ovat olleet myös vähäisempiä. (Järvinen 2005, 17.)

Tämä ymmärtämättömyys johtamistyön merkityksestä näkyykään Järvisen (2005, 16) mielestä työpaikoilla monin eri tavoin. Työyhteisöjen ongelmiin ei puututa ajoissa, mikä synnyttää syveneviä ongelmakierteitä, tehottomuutta ja vaarantaa ihmisten työssä viihtymisen ja motivaation. Monet työntekijät elävät kroonisessa palautteen puutteessa ja kokevat, että esimiehet eivät arvosta heidän työtään. Lisäksi toiminnan kehittäminen on lyhytjänteistä poukkoilua, mikä synnyttää henkilöstössä turhautumista. Se, että organisaatioissa ei pidetä johtamistyötä merkittävänä työnä, näkyy myös siinä, miten esimieheksi valikoidutaan ja pätevoidytään. Sudvikin (2006, 63 & 64) mukaan liian monet kirjoittajan tapaamat johtajat ovat ”joutuneet” tai ”päässeet” johtajiksi aivan kylmiltään. Edes organisaatio ei välttämättä valmenna johtajuuteen riittävästi. Organisaatio ei välttämättä missään vaiheessa kerro, mitä ”täällä meillä” johtajuudesta odotetaan. Nykyään kuitenkin organisaatiot ovat alkaneet kouluttaa johtajiaan, ja tarjolla on monenlaisia erinomaisia johtajien kehittämiseen liittyviä koulutuksia. Järvinen (2005, 16) puolestaan kirjoittaa, että esimieheksi nousee yleensä henkilöitä, jotka ovat työtehtävissään kokeneita ja menestyneitä oman alansa asiantuntijoita. Toisarvoista yleensä on se, mitkä ovat henkilön johtamismotivaatio, johtamistaidot ja halu kehittyä esimiestyössä.

Kianderin (2008, 16) mukaan johtamisen sudenkuopat tulevat usein siitä, että asioita ei ole selkiytetty tarpeeksi. Odotukset voivat olla hyvinkin epämääräisiä ja kuviteltuja. Epäonnistunut esimiestyöskentely voi hänen mukaansa johtaa siihen, etteivät työt suju, tulosta ei tule ja työntekijät suuntautuvat työstä ulospäin. Työmotivaatio vähenee ja sitoutuneisuus työhön alenee, sairauspoissaolot lisääntyvät ja vaikeat tunteet kuormittavat työyhteisöä. Ihmiset alkavat syytellä toisiaan, esille tulee monenlaisia ristiriitoja ja työyhteisö ajautuu kriisiin. Yleisimmät ongelmat esimiestyöskentelyssä Kianderin mukaan syntyvät siitä, että esimies ei ole tietoinen, minkälaisessa organisaatiossa hän työskentelee. Esimerkiksi jos elää linjaorganisaatiossa, ei voi toimia niin kuin matriisiorganisaatiossa. Pitää olla tietoinen myös kulttuurista, toimintaympäristöstä ja työryhmän toiminnan lainalaisuuksista ja pitää kyetä sietämään pettymyksiä. Hänen arvionsa mukaan esimiehet

ovat usein myös kärsimättömiä. Varsinkin uudet esimiehet eivät malta odottaa, että laiva kääntyisi, vaikka muutosten läpivieminen ja ihmisten sitouttaminen vievät aikaa.

Johtamistyötäkin pitää johtaa. Jos ylin johto ei ole kiinnostunut organisaatiossa esimiestyön laadusta, ja siihen liittyvät tavoitteet, velvoitteet, vastuut ja muut onnistumisen edellytyksistä ovat hunningolla, ei ole ihme, että johtaminen riippuu lähinnä siitä, miten yksittäiset esimiehet kulloinkin mieltävät oman tehtävänsä. Monissa yrityksissä tulisi pysähtyä miettimään, mitä seuraa siitä, jos esimies keskittyy lähinnä suorittavaan työhön. Vaikka esimies olisi kuinka tehokas tahansa, hän tuskin kykenee omalla tekemisellään paikkaamaan huonon johtamisen aiheuttamaa tehottomuutta ja motivaatio- ongelmia, puutteellisia työsuorituksia tai yhteisön energian suuntautumista epäolennaisiin asioihin. Ilman tavoitteellista ja määrätietoista johtamista henkilöstön energiaa ei kyetä suuntaamaan strategisesti tärkeisiin päämääriin, vaan se hajoaa, ja synnyttää tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista. (Järvisen 2005, 15 -18.)

Organisaatioiden keskeisenä kehittämisen haasteena onkin, miten ne kykenevät nostamaan johtamisen profiilia: mistä löydetään esimiestyöstä motivoituneita henkilöitä ja miten heitä kyetään tukemaan niin, ettei johtaminen jää vasemman käden puuhasteluksi. Vaikka organisaatiossa olisi esimiesvastuut ja tehtävät määritelty selkeästi ja johtamiselle olisi varattu aikaa, edelleen hyvin paljon jää sen varaan, miten esimies itse mieltää tehtävänsä ja kykenee ottamaan johtajuuden. (Järvinen 2005, 13.) Samalla on kuitenkin muistettava, että esimies yksin ei tee hyvää työyhteisöä vaan siihen tarvitaan kaikkien yhteistä osallistumista. Kianderin (2008, 16) mukaan nykyään puhutaankin alaistaidoista. Alaistaidoilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä ottaa vastuun omasta toiminnastaan. Jos ongelmia ilmenee, hän ottaa asiat esille.

2.2.4 Johtajan rooli ja taidot

Hyvistä johtajan ominaisuuksista ei vallitse mitään selkeää konsensusta, vaikka jotain yhteistä ydintä löytyykin. Esimiehenä voi onnistua monenlaisella tyyllillä, mitään yhtä oikeaa mallia ei käytännössä edes tarvitse olla. Rehellisyys ja tahto olla esimies ovat niitä harvoja ominaisuuksia, joiden vähäisyys voi merkittävästi haitata tiimin johtamista. (Sundvik 2006, 15.)

Mintzbergin (1973, 56& 57) määritelmän mukaan johtajan roolit ovat organisoituja käyttäytymistapojen paketteja, jotka kuuluvat johonkin tunnistettavaan asemaan tai toimeen. Yksilön persoonallisuus voi vaikuttaa, miten rooli suoritetaan, mutta ei siihen, että se suoritetaan.

Johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: *henkilösuhde-*, *informaatio-* sekä *päätöksentekoon* liittyvät roolit.

- Henkilösuhderooleihin kuuluvat toimiminen oman yksikkönsä *keulakuvana*, *yhdyshenkilönä*, sekä *alaisten johtajana*. Keulakuva rooli on kaikista selkein ja se käsittää esimiehen virallisen toimimisen oman yksikkönsä ja alaistensa edustajana organisaation muille osille sekä ulospäin organisaatiosta. Yhdyshenkilönä esimiehen rooli on hyvin samantyyppinen kuin rooli keulakuvana, mutta tämä rooli on luonteeltaan epävirallinen. Tarkoitus on luoda suhteita ulospäin tärkeille sidosryhmille. Alaisten johtajan rooli määrittää kaikkea, joka liittyy henkilökohtaiseen kanssakäymiseen johtajan ja johdettavan välillä.
- Informaatiorooleihin kuuluu toimiminen *tiedon hankkijana*, *tiedonvälittäjänä* ja *tiedottajana yksiköstä ulospäin*. Informaatiorooleissa esimiehen tulee hankkia tietoa sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista lähteistä. Esimiehen tarkoitus on hankkia tietoa siitä, mihin suuntaan organisaatiossa mennään ja mihin suuntaan markkinat ja tarvittavat teknologiat kehittyvät. Esimiehen on tärkeää tiedottaa näistä asioista riittävästi omassa yksikössään sekä viedä informaatiota ulospäin yksiköstään, jotta muu organisaatio voi hyötyä siitä. Näiden informaatioroolien merkitys korostuu varsinkin kun alaisten tehtävät perustuvat tietoon.
- Päätöksentekorooleihin kuuluvat *yrittäjän*, *ongelmien käsittelijän*, *resurssien allokoijan* sekä *neuvottelijan* roolit. Yrittäjän rooli käsittää jatkuvaa kehittämistä ja muutosten läpiviemistä. Ongelmien käsittelijän tulee reagoida vaikeisiin tilanteisiin ja pyrkiä selvittämään niitä. Esimiehen on myös suunniteltava ja budjetoitava yksikön toimintaa, jotta se toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Esimies toimii myös neuvottelijana, jolloin hänen on toimittava olosuhteissa, jotka ovat kriittisiä ajan sekä mahdollisesti ihmissuhteiden suhteen.

Vaikka jokainen rooli on Mintzbergin mielestä erikseen havaittavissa, vaativat monet tehtävät esimieheltä useita rooleja samanaikaisesti. Ne muodostavat näin ollen kokonaisuuden, jonka avulla esimies toimii. (Mintzberg 1973, 56- 57.)

Johtajien piirteiden ja ominaisuuksien etsiminen on ollut ensimmäisiä yrityksiä tutkia johtamista (Sydänmaanlakka 2004, 30). Esimiehen ominaisuuksia kartoittavia tutkimuksia on tehty vuosien varrella lukuisia, ja niissä on aina epäonnistuttu määrittäessä johtajien piirteitä ja ominaisuuksia selkeästi. Ominaisuuksien listat vaikuttavat loputtomilta ja niistä on lähes mahdotonta tehdä mitään selkeää yhteenvetoa johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. (Northouse 2003, 23.) Tämä piirteiden ja ominaisuuksien vaihtelevuus johtuu siitä, että piirretutkimuksissa ei oteta huomioon erilaisia

tilanteita ja ympäristöjä, joissa johtamista tapahtuu. Johtaminen on aina sidottu kontekstiin. (Jago 1982, 318.) Vaikka onkin hyvin vaikeaa löytää yksittäistä ominaisuutta, joka voisi määritellä selkeästi johtajan piirteitä, niin joitain yhteisiä ominaisuuksia tutkimuksista yleisimmin nostetaan esille. Näitä ovat Northousen (2003, 18 & 19) mukaan älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, aitous ja sosiaalisuus. Juuti (1994, 102 & 103) on puolestaan nostanut esiin älykkyuden, sosiaalisuuden, ihmisten arvostamisen ja suoritussuuntautuneisuuden.

Myös muutosjohtajan piirteitä on tutkittu. Tutkimuksen mukaan hyvä muutosjohtaja auttaa alaisiaan ja organisaatiotaan selviytymään muutoksesta. Siihen tarvittava piirre johtajalla on muutoksen rajaus, jolla hän selvittää muutoksen tulokset organisaatiolle ja samalla sen vaikutukset yksilölle. Hyvät muutosjohtajat myös luovat ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat kokeilla uusia työtapoja. Näin he edistävät uuden kulttuurin juurtumista organisaatioon. He johtavat muutosta jokaisella teollaan ja sanallaan eli ovat esimerkkinä muille. He joutuvat perustelemaan muutoksen tuloksellisista syistä, mutta samalla he joutuvat tunnistamaan ja poistamaan potentiaalisia vastustuksen lähteitä. Hyvän muutosjohtajan piirteitä on myös jatkuva omistautuminen muutoksen toteutumiselle. Pitää siis keskittyä tuloksiin, menestykseen ja epäonnistumisten analysointiin, jotta saadaan selville, miksi jokin meni pieleen, ja saadaan kannustettua muita yrittämään uudelleen. Johtajan pitää aina toimiessaan muiden kanssa käyttää informaatiota hyödyksi, jotta hän voi legitimoida muutoksen. Hänen pitää kertoa, kenen, missä, milloin ja miksi pitää muuttua sekä löytää vastaus jokaiseen kysymykseen. Ihmiset ovat aina skeptisiä uuden suhteen, ja se pitää tajuta sekä yrittää poistaa. (Moran & Brightman 2001, 113.)

Mckenna (2004, 666 & 667) jakaa johtajan taidot kolmeen luokkaan: *henkilökohtaiset taidot*, *ihmistenväliset taidot* ja *ryhmätaidot*. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluvat itsetietoisuuden kehittäminen, stressin johtaminen ja ongelmien luova ratkaiseminen. Ne ovat siis itsessä olevia taitoja. Ihmisten välisiä taitoja ovat kannustava kommunikointi, työntekijöiden motivointi, konfliktin johtaminen ja vaikutusvallan saaminen. Nämä ovat siis enemmän kahdenvälisessä suhteessa olevia taitoja. Ryhmätaitoihin taas kuuluu työntekijöiden valtaistaminen ja delegointi sekä tehokkaiden tiimien rakentaminen. Hyvän johtajan olisi osattava kaikki nämä taidot.

Saylesin (1989, 37) mukaan johtajan tärkein taito on pitää alaiset tyytyväisinä. Jos alaiset ovat tyytyväisiä, he kunnioittavat ja puolustavat johtajaansa. Pitääkseen alaiset tyytyväisinä johtajan täytyy herättää heidän kiinnostuksensa hyväksyä aloitteet ja käskyt. Johtajan pitää myös ansaita

uskottavuus saadakseen aseman legitiiminä aloitteen tekijänä. Hänen pitää myös selvittää yhteenotoista, jotka nousevat käskyjen noudattamattomuudesta.

2.2.5 Esimiestyö ammattina

Malikin (2002, 51) mukaan johtaminen pitäisi nähdä selkeästi ammattina niin kuin mitkä tahansa muutkin työt. Hänen mielestään johtaminen pitäisi selkeästi irrottaa kutsumuksesta ja kaikenlaisesta mystifioinnista, sankarillistamisesta ja ideoinnista. Ajatus poikkeuksellisista luonnonlahjakkuuksista, joilla on erityisiä taitoja ja ominaisuuksia, kyllä kiehtoo, mutta tämänlainen ajattelu johtamisesta ei ole välttämättä hyväksi.

Jos tiedetään, kuka on esimies, seuraava kysymys on, tietääkö hän tehtävänsä. Nykyään on yllättävän tavallista, että tiiminvetäjät, projektipäälliköt, ryhmävastaavat tai prosessinomistajat eivät tiedä omaa tehtävänsä, vastuutaan ja valtuuksiaan organisaatiossa. (Järvinen 2005, 18.) Jos johtamisesta halutaan puhua ammattina, on sitä lähestyttävä kuten muitakin ammatteja. Kaikille ammanteille on neljä tyypillistä osatekijää:

Tehtävät: Ammatille ovat ominaisia sille erityiset tehtävät, jotka on hoidettava. Minkä tahansa ammatin tehtäviä voidaan kuvata ja analysoida sekä myös oppia ja opettaa.

Työvälineet: Toinen jokaisen ammatin tärkeä tekijä ovat työvälineet, joiden käyttämistä työn suorittamisessa tarvitaan. Niiden käytön voi myös oppia harjoittelemalla. Esimiestyön työvälineitä ovat muun muassa kokoukset, budjetit, tehtävienohjaus ja muotoilu, raportointi, suoritusten arviointi ja niin edelleen.

Periaatteet: Kolmas ammatin osatekijä ovat periaatteet. Niitä noudatetaan tehtävien suorittamisessa sekä työvälineiden käyttämisessä. Näiden oppimiseen ei tarvita lahjakkuutta, vaan ennemminkin näkemystä. Erityisesti tarvitaan näkemystä ammatin merkityksestä sekä siihen liittyvistä riskeistä.

Vastuu: Neljäs jokaisen ammatin osatekijä on vastuu. Vastuu on sitä suurempi mitä tärkeämpi ammatti on tai mitä suuremmat riskit sen suorittamiseen liittyvät. Vastuuseen liittyy ammattietiikka, joka muodostuu siitä, että ihminen vastaa siitä mitä tekee tai jättää tekemättä. (Malik 2002, 60– 62.)

Esimiehen tehtäväksi lankeaa huolehtia ennen kaikkea työnteon perusrakenteista. Lähiesimies seuraa työryhmänsä toimivuutta ja ihmisten hyvinvointia tavanomaisessa kanssakäymisessä, palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Hänen tehtäviinsä kuuluu havainnoida ja tarttua mahdollisiin

ongelmatilanteisiin. Tarvittaessa hän voi konsultoida omaa esimiestään tai tukipalveluita (henkilöstöhallinto, työterveys, työsuojelu). Parhaimmillaan hän kehittää ongelmien käsittelykulttuuria työryhmissään. Johdon tehtävä on puolestaan vastata koko organisaation toiminnasta ja seurata tilannetta organisaatiotasolla. Johdon on tärkeä antaa tukeaan esimiehille erityisesti vaikeissa tilanteissa sekä kehittää työhyvinvointistrategioita osana henkilöstöpolitiikkaa. (Sundvik 2006, 41.)

Työyhteisön toimivaksi saattamisessa auttaa tieto työyhteisön prosesseista ja siitä, mitä esimies voi tehdä asioiden sujumisen hyväksi (Sundvik 2006, 9). Sundvik on luonut esimiehen huoneentaulun:

- Työyhteisön henkilökohtaiseen tuntemiseen kannattaa uhrata aikaa
- Arvostuksen osoittaminen sekä yksilölle että koko joukkueelle on olennaista: pienet teot, huomaaminen.
- Oma kommunikaatiota voi tietoisesti monipuolistaa ja tehdä toisen osapuolen mukaan joustavaksi.
- Oman ja työyhteisössä vallitsevien ajattelutapojen tarkastelu, maltillinen kyseenalaistaminen ja rikastuttaminen on tärkeää: mikä on mahdollista/ mahdotonta, yrittämisen arvoista, mistä onnistumiset tai epäonnistumiset mielletään johtuviksi.
- Esimiehen kannattaa panostaa omaan stressinhallintaan, ajanhallintaan ja tuen hakemiseen uran eri vaiheiden mukaisesti.
- Aloitukset ovat tärkeitä, monet prosessit saavat kierteen luonteen työyhteisössä: joko positiivisen velhonkierteen tai negatiivisen noidankehän.
- Puutu ongelmiin ajoissa, mieluummin liian nopeasti kuin aikailen.
- Esimieskin on ihminen. (Sundvik 2006, 35.)

Esimiehen yhtenä haasteena on tasapainotella yksilön ja koko tiimin huomioimisen välillä. Sundvik väittää, että suurimmat virheet tiimien johtamisessa ja ohjaamisessa tapahtuvat, jos tiimiä johdettaessa unohdetaan yksilöt. Hänen ja monien hänen asiakkaidensa kokemuksen mukaan hyväkään tiimi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla, jos yksittäiset työntekijät jäävät liian vähälle henkilökohtaiselle ohjaukselle. Työntekijän arvostus välittyy paitsi kollektiivisena arvostuksena, myös vähintään yhtä paljon yksilökohtaisena arvostuksena. Työntekijän saama henkilökohtainen arvostus onkin yksi vahvimpia työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen ennustajia. Miten arvostus sitten käytännössä ilmenee ja näkyy? Erään tutkimuksen vastaajien mukaan se on henkilökohtaisen mielipiteen kysymistä, mahdollisuutta vaikuttaa, myönteisen palautteen saamista, non- verbaalisesti

välittyvää tunnetta arvostuksesta , toisinaan tapahtuvaa henkilökohtaista huomiointia – yleensäkin enimmäkseen pieniä tekoja. (Sundvik 2006, 12-14.)

Esimiesten työ on ennen kaikkea päätösten tekemistä (Yukl 1998, 20). Useasti päätösten teossa on se etujen ristiriita, että esimiesten tekemillä päätöksillä on useasti kahdensuuntaisia vaikutuksia. Vain harvat päätökset ovat täysin neutraaleja. Jokin päätös jonkin ryhmän tai yksilön hyväksi tapahtuu useasti jonkin toisen ryhmän tai yksilön kustannuksella. Esimiesten pitää oppia elämään sen kanssa, että heidän päätöksillään ja perusteluillaan on kaikkiin tuntuva vaikutus. (Sayles 1989, 112& 113.) Tämän lisäksi esimiesten on jatkuvasti elettävä sen kanssa että he joutuvat tekemään päätöksiä asioista, joista kaikki vaihtoehdot voivat olla epämiellyttäviä. Tällöin he joutuvat omien näkemyksiensä perusteella tekemään kahden epämiellyttävän vaihtoehdon välillä päätöksen, joka voi vielä useasti perustua hyvin vähäiseen asiaan perehtymiseen. Useasti epämiellyttävien asioiden kohdatessa voi esimieskäyttäytymisestä selkeästi näkyä negatiivisten asioiden tietoinen tai tiedostamaton huomioimatta jättäminen, liian optimistinen ajattelu, liiallinen viivyttely päätöksen tekemisen suhteen, hyvin epämääräisten päätösten tai ohjeiden antaminen ja jopa selkeä paniikki. Kaikki päätökset eivät kuitenkaan ole aina vaikeita, epämiellyttäviä tai seurauksiltaan suuria. Suuri osa esimiesten päätöksentekoon liittyvästä työstä on pienempiin ja operatiivisen tason päätöksentekoon liittyvää työtä, kuten lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamista, aikataulujen tekoa, työtehtävien jakamista eteenpäin alaisille, palkankorotuksia ja niin edelleen. Näihin on useasti valmiina melko riskitön toimintamalli tai vaihtoehto. (Yukl 1998, 20&21.)

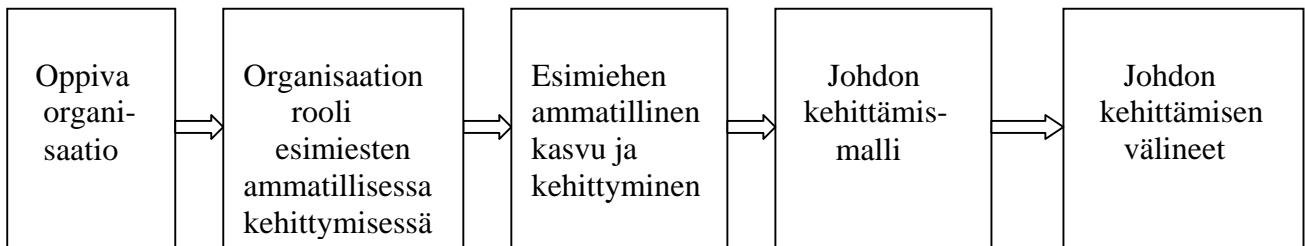
Esimiehiä, jotka huolehtivat tavoitteiden ja toimintatapojen selkeydestä, tekevät päätöksiä, antavat palautetta ja vaalivat oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta, kaivataan kaikissa työyhteisöissä. Organisaation toiminnan ohjaus edellyttää esimiehiltä tietoista ja merkittävää panostusta kanssakäymiseen henkilöstön kanssa, jotta se työskentelee kohti yrityksen päämääriä halutulla tavalla. Hyvään esimiestaitoon kuuluu myös kyky tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuuksista käsin ja eri tavoin haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti. (Järvinen 2005, 18&23.)

Kianderin (2008, 16) mukaan onnistunut esimiestyöskentely on tavoitteisiin, kuten tuloksellisuus, tehokkuus ja kilpailukyky, pääsemisen edellytys. Esimiehellä pitää hänen mukaansa olla kirkaana mielessä, mihin hän itse haluaa vaikuttaa ja mitkä ovat hänen tavoitteensa. Tavoitteet pitäisi saattaa myös työntekijöiden tietoon. Hän myös pitää tärkeänä, että esimies kuulee ja tunnistaa häneen kohdistuvia odotuksia. Hänen ei kuitenkaan tarvitse vastata kaikkiin odotuksiin. Esimiehen tulee

tehdä selväksi, mihin odotuksiin hänen on mahdollista vastata. Ihmiset arvostavat Kianderin mukaan loppujen lopuksi aika yksinkertaisia asioita; kuten sitä, että esimiehellä on aikaa, hän on läsnä ja oikeasti kuuntelee. Hänenkin mukaansa hyväksi esimieheksi voi oppia. Se edellyttää vain, että on halu oppia ja tietynlainen nöyryys.

Esimiehen tehtävää määriteltäessä pitää samalla huolehtia siitä, että vastuut ja valta ovat tasapainossa, esimiehellä on riittävästi ajallisia resursseja tehtävän hoitamiseen ja keinoja palkita alaisiaan (Järvinen 2005, 19). Huomioimisen arvoista on myös, että esimies ei yksin tee hyvää työyhteisöä. Siihen tarvitaan kaikkien yhteistä osallistumista. Nykyisin puhutaankin alaistaidoista. Alaistaidoilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä ottaa vastuun omasta toiminnastaan. Jos ongelmia ilmenee, hän ottaa asiat esille. Alaistaidot ja esimiestaidot menevät itse asiassa aika lailla yksiin. Kiander puhuukin mieluummin työyhteisötaidoista. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan vuorovaikutustaitoja: puheeksi ottamisen taitoa, kuulemisen ja säilömistä taitoa. Hyvä itsetuntemus on työyhteisö- ja esimiestaitojen perusta. (Kiander 2008, 16.)

2.3 ORGANISAATIO ESIMIESTEN AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISTAJANA



2.3.1 Oppiva organisaatio

Tulevaisuuden ihanne organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Myös julkisten organisaatioiden on toimittava tehokkaasti. Kun organisaatioiden tulosten on parannuttava jatkuvasti, myös organisaation ja henkilöstön suoritusten (tuotteiden, palvelujen ja niin edelleen) on parannuttava samanaikaisesti. Suoritukset ovat taas riippuvaisia osaamisesta, joka meillä on organisaatiossa, tiimeissä ja yksilöllä. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Organisaation osaamista edellä mainittujen lisäksi ovat myös

prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. Osaamisen johtamisesta on tullut yksi organisaation menestystekijä. (Sydänmaanlakka 2000, 15 & 16.)

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvittavan osaamisen sisältökin muuttuu nopeasti. Tulevaisuuden organisaatiossa osaaminen ei enää ole riittävä menestystekijä, vaan osaamisen kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi. Silloin on ymmärrettävä, mitä oppiminen on. On ymmärrettävä oppimisprosessi yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Yksilöiden oppiminen ei pelkästään riitä, vaan meidän on opittava yhdessä ja samanaikaisesti tiimeinä. Monesti tiimeistä onkin muodostunut oppimisen perusyksikkö tämän päivän organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2004, 16.)

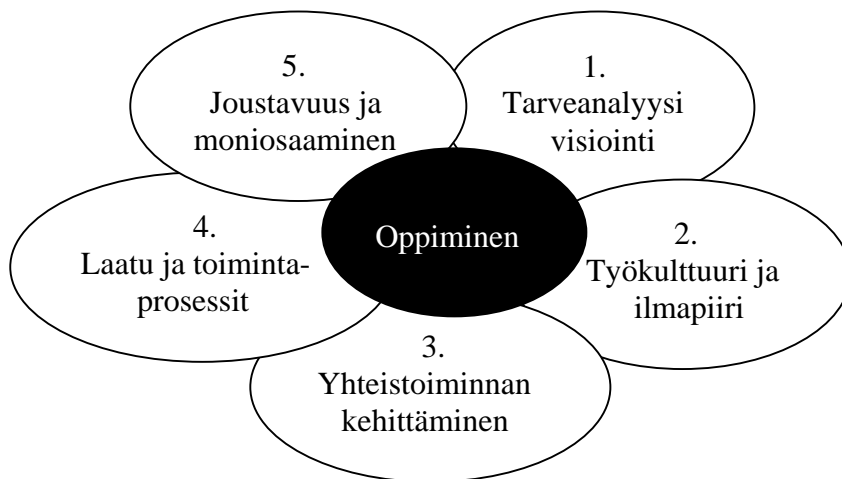
Vaikka yksilöillä olisi kuinka suuri oppimis- ja muutosvalmius tahansa, ei todellista kehitystä tapahdu, jollei organisaatio sitä mahdollista. Tärkein seikka on se, missä määrin organisaatiossa todellisuudessa pyritään yhteisölliseen oppimiseen. Perusedellytys oppivalle organisaatiolle on, että oppimisenäkökulma on kiinteästi mukana kaikessa organisaation toiminnassa. Sen lisäksi oppiminen edellyttää mahdollisuutta ja tilaisuuksia avoimeen vuoropuheluun ja toiminnan jatkuvaan uudelleenarviointiin. (Aro 2002, 84.)

Kehittymisen kannalta ihanteellista organisaatiota on viime vuosikymmenen ajan luonnehdittu yleisesti oppivan organisaation käsitteen kautta. Senge (1990) kuvaa oppivan organisaation viideksi keskeiseksi kehityspoluksi seuraavat: 1) Oppiva organisaatio on ensinnäkin avoin systeemi, joka elää jatkuvassa muutoksen tilassa. 2) Oppivan organisaation jäsenillä on henkilökohtaista pätevyyttä, toisin sanoen heillä on elämässään ja työssään henkilökohtainen visio, jonka avulla he kykenevät suuntaamaan energiansa tärkeisiin asioihin ja suhtautumaan todellisuuteen realistisesti. 3) Organisaatiossa on sisäisiä, yhteisesti jaettuja malleja, kuten yhteinen visio, joka ymmärretään samalla tavoin ja joka inspiroi organisaation jäseniä aidosti. 4) Organisaatiolla on kykyä dialogiin sekä yhteiseen ajatteluun ja oppimiseen. 5) Viimeinen kehityspolku, organisaation systeminen ajattelu, yhdistää puolestaan muut kehityspolut siten, etteivät ne jää vain kauniiksi tulevaisuudenkuviksi. Oppivan organisaation ydin on organisaation perustehtävän ja vision ymmärtämisessä sekä oppimisen suuntaamisessa perustehtävän mukaan. (Jalava & Virtanen 1998, 79-82.) Vallalla olevan strategiakäsitteen valossa ajatellaankin, että organisaatio pystyy palvelemaan perustehtäväänsä parhaiten kun sen strategiatyö on kommunikointia ja se tukee organisaation oppimista. Tämä varmistaa organisaation uudistumisen ja säilymisen. Ajatusmalli on otettu vastaan myös julkisessa johtamisessa. (Barzelay 2001, 7.) Yksilöiden ammatillinen kasvu on

organisaation tasolla nähtävä siten keinona varsinaisen päämäärän saavuttamiseen – ei sinällään organisaation itsetarkoituksena, vaikka se sitä yksilön näkökulmasta saattaakin olla.

Oppivan organisaation ydinteesejä on muutosvalmius sekä kyky oppia kokemuksista. Oppiminen muodostuu tällöin todelliseksi liiketoiminnan ytimeksi. Koska kaikki organisaatiot kuitenkin oppivat jollakin tavalla – toiset hitaammin ja toiset nopeammin, pitää Sydänmaanlakka (2004, 52) termiä ”Älykäs organisaatio” osuvampana. Älykkään organisaation peruskivet ovat hänen mukaansa kyky nähdä muutostarpeet riittävän ajoissa sekä kyky oppia ja viedä asioita käytäntöön kilpailijoita nopeammin. Lisäksi älykkään organisaation toimintaa kuvaa jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, visio ja arvot, jotka ohjaavat toimintaa, virheiden salliminen ja niistä oppiminen, huolenpito henkilöstön sitoutumisesta ja hyvinvoinnista, asiakkaan lähellä toimiminen sekä kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen.

Saralan & Saralan (1996, 12) määritelmän mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa ja osaamista sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Seuraava kuvio esittää oppivan organisaation ydinhaasteita:



KUVIO 3. Oppivan organisaation ydinhaasteet (Sarala & Saralaa 1996 mukailten).

Mahdollista on erottaa tiettyjä yhtäläisiä kulttuurisia tekijöitä, rakennuspalikoita, joiden kehittämiseen jokaisen yrityksen tulee ottaa kantaa. Se, minkä kehittäminen on tärkeintä, mihin voidaan ja mihin kannattaa panostaa ja miten, on yritys kohtaista. Ranta (2005, 12) painottaa sitä, kuinka jokaisen henkilön ja jokaisen yrityksen pitää löytää omanlaisensa tapa irrottaa kehittämiselle

aikaa. Haasteena on muuttaa kokoyrityksen asenne ja ajatusmaailma niin, että kehittyminen ja uudistuminen ei enää olisikaan projekti, joka aloitetaan ja suunnitellaan, vaan toimintatapa, joka on sisäistetty omaan työhön luonnollisesti liittyväksi osaksi. Toisin sanoen muutetaan ajatusten, asenteiden ja toimintatapojen rakenteita niin, että uudistuminen toteutuu jokapäiväisessä arkielämässä.

2.3.2 Organisaation rooli esimiesten ammatillisessa kehittämisessä

Hyvin hoidetussa yrityksessä henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu yrityksen strategiseen johtamiseen. Osaava ja kehittyvä henkilöstö nähdään tällöin yrityksen keskeisenä menestystekijänä. Henkilöstönkehittämiskäytännön tulee lähteä varsinaisen liiketoiminnan tavoitteista, tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittavien työtehtävien vaatimuksista. Henkilöstönkehittämisen tavoitteena on tilanne, jossa yksilöiden urakehitys optimoituu ja organisaatio saa yksilön osaamisesta optimaalisen tuoton. Paras mahdollinen henkilöstönkehittämisen panos- tuotossuhde edellyttää selkeää mallia, jossa työn vaatimusten määrittely, henkilöarviointi, kehittämissuunnittelu sekä työn tulosten arviointi limittyvät toisiinsa ja muodostavat kiinteän prosessin. (Pirnes 2003, 208.)

Johtajan kehittämisen perustaksi ei riitä yksilöllisen työn – tai edes yhteisen työn konteksti, vaan hänen tulee kyetä kehittämään itseään ottaen huomioon organisaatiotasoiset kehittämisen tarpeet. Organisaation ydinosaamisen kannalta keskeinen kysymys onkin, miten yksilöiden professionaalinen kehitys sekä organisaatiotasoiset oppimisen prosessit kytetään sovittamaan yhteen, mitä myös Poikela (1999, 8) väitöskirjassaan peräänkuuluttaa. Myös Pirnes (2003, 208) painottaa, että keskeisenä tavoitteena tulee olla se, että töiden vaatimukset ja henkilöiden pätevyudet vastaavat toisiaan. Hänen mukaansa laadukkaat henkilöarviointimenetelmät luovat perustaa objektiivisille palkitsemisperusteille sekä ura- ja kehittämissuunnittelulle. Kehittämissuunnittelun kulmakivenä ovat puolestaan henkilökohtaiset kehittämisspäätökset sekä niitä tukevat kehittämistoimenpiteet. Kehittämissuunnittelussa nousseiden tarpeiden pohjalta organisaatio voi tuottaa johdon tarpeisiin erilaisia johdon kehittämis- ja koulutusohjelmia, jotka nivoutuvat parhaimmillaan organisaatiotasoiisiin kehitysohjelmiin ja –hankkeisiin. Näin varmistetaan osaltaan johdon kehittämisen ja organisaation kehittämisen keskinäinen logiikka sekä yhtenäiset arviointikriteerit. Henkilökohtaisen kehittämisen ja liiketaloudellisten tulosten arvioinnilla tulisi olla keskenään jonkinlainen yhteys.

Merkittäväksi haasteeksi sekä esimiesten kehittymisen että sitoutumisen näkökulmasta nousee organisaation kyky tarjota riittävän monipuolinen keinovalikko johdon monipuolisiin ja muuttuviin kehittämistarpeisiin. Urakehitys ja ammatillinen kehittyminen kulkevat käsi kädessä, joten varmistaakseen ammattilaisten kehittymisen sekä sitoutumisen organisaatioon, on yrityksen pohdittava rooliaan yksilöiden ammatillisessa kehittämisessä. Organisaation tärkeänä tehtävänä on myös luoda konteksti, joka tukee johtajan kehittymiseensä liittyvää reflektointia ja itseohjautuvuutta. Vain siten johdon kehittäminen ja välineet kyetään sitomaan kiinteäksi osaksi arjen johtamistyötä. (Mäki 2005, 3&27.)

Organisaatiossa tulee tukea aktiivisesti johdon yhteistä, yli yksikkö- ja toimialarajojen tapahtuvaa oppimista. Vaikka kysymys on organisaatiokulttuurinen, voidaan yhteistä oppimista edistää myös erilaisten kehittämismenetelmien avulla. Toiseksi organisaation tulee mahdollistaa johtajien kokonaisvaltainen ura- ja kehittämissuunnittelu. Potentiaalisille johtajille pitää tarjota mahdollisuus kehittää itseään monipuolisten työtehtävien kautta, kuitenkin siten, että varmistetaan yksilön pitkäjänteinen kehittyminen. Kolmanneksi tulee organisaation varmistua siitä, että kukin johtaja saa kehittymiselleen riittävän tuen omalta esimieheltään. Myös johtaja tarvitsee esimiehen tukea ja ohjausta kehittyäkseen. Neljänneksi organisaation tulee tarjota johdon yhteisten kehittämismenetelmien lisäksi ratkaisuja johtajien yksilöllisiin kehittämistarpeisiin. (Mäki 2005, 3.)

Callahan & Greenhouse (1999) kuvaavat organisaation vastuuta yksilöiden kehityksen ohjaamisessa muutaman viitteellisen ohjeen kautta: 1) Organisaation tulee ensinnäkin luoda virikkeellinen oppimisympäristö ja sitoutua jatkuvaan oppimiseen voidakseen reagoida muuttuvilla markkinoilla. 2) Organisaation pitää tarjota itsearviointille sopivat fyysiset edellytykset sekä viestiä selkeästi organisaation odotuksista ja tarjolla olevista kehittämismahdollisuuksista. 3) Organisaation tulee reagoida työelämän ongelmiin siten, että yksilöillä on mahdollisuus löytää tasapaino perheeseen ja työhön liittyvien odotusten välillä. Riittämättömyyden tunne, stressi ja konfliktit estävät ammatillista kasvua tehokkaasti. 4) Organisaation pitää lisäksi vahvistaa tavoitteiden suuntaista kehittymistä ja palkita siitä. (Ruohotie 2002, 227.)

Johtamistaidolliset valmiudet kehittyvät suurimmaksi osaksi työssä oppimalla. Työstä oppiminen on todennäköisintä tilanteissa, jotka henkilö kokee erityisen haastaviksi. Työn kehittävien piirteiden vaikutus perustuu siihen, että ne tarjoavat oppimismahdollisuuksia tai motivoivat oppimaan. Ne liittyvät useimmiten erilaisiin ongelmiin ja pulmatilanteisiin, joita yksilö työssään kohtaa. Johtajan työssä näitä ovat *vaatimukset muutosten aikaansaamiseksi*, kuten uudistusten käynnistäminen,

edeltäjältä perittyjen ongelmien ratkaiseminen, supistamispäätökset sekä alaisiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Myös *työhön liittyvä suuri vastuu* kehittää, kuten korkeisiin, ulkoapäin asetettuihin vaatimuksiin ja paineisiin vastaaminen, liike- elämän moninaisuuden hallinta sekä työn aiheuttama ylikuormitus. Myös *vaikuttaminen henkilöihin*, joihin henkilöillä ei ole suoraa vaikutusvaltaa, kehittää. (Ruohotie & Honka 1999, 197&198.)

Työ voi kääntäen sisältää myös monia kehittymisen esteitä, joita Sydänmaanlakka (2004, 41-44) tarkastelee yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. *Yksilön* näkökulmasta oppimisen esteet saattavat liittyä tiedon hankintaan, ymmärrykseen, soveltamiseen ja toimintaan. Tiedon hankinnan esteiksi hän mainitsee ajan puutteen, tietojen ristiriitaisuuden ja kokemusten puutteellisen dokumentoinnin. Se, että tietoa on liikaa saatavilla, voi yhtä lailla muodostua ongelmaksi kuin se, ettei tietoa ole saatavilla. Ymmärryksen kautta tapahtuvan oppimisen esteet liittyvät yleensä siihen, ettei reflektointiin ole aikaa tai sitä ei koeta tarpeellisenä. Johtopäätökset voivat olla myös ristiriidassa aiemman tiedon kanssa, mikä vaikeuttaa uuden tiedon omaksumista. Soveltamista puolestaan hankaloittaa pitkäjänteisyyden puute. Asioita ei jakseta viedä loppuun, soveltamista ei tueta tai kokeiluihin ei ole mahdollisuutta. Toki oppimisen esteet voivat johtua myös yksilön ominaisuuksista tai motivaatiosta. Yksilö ei halua oppia, hänen havainnointinsa on kapeutunut urautumisen myötä tai hänellä ei ole jostakin syystä herkkyyttä vastaanottaa heikkoja oppimisen signaaleja.

Tiimien oppimisen suurimmaksi esteeksi Sydänmaanlakka mainitsee sen, ettei tietoa ja osaamista jaeta tiimissä. Yhteiset tavoitteet tai yhteinen kieli puuttuvat. Myös huonot henkilösuhteet, heikot vuorovaikutustaidot sekä epämääräiset toimintatavat vaikeuttavat tiimin oppimista. Oppimisen tehottomuus voi kuitenkin elää myös koko *organisaation* tasolla. Organisaatiokulttuuri voi esimerkiksi tukea tiedon pihtaamista, vääristyneitä tulkintoja ja sitä, että asiat nähdään hyvin yksipuolisesti. Myös koordinaation puute, tulehtuneet henkilösuhteet tai ” opittu avuttomuus” saattavat estää organisaatiotason oppimista. Organisaation jäsenet ovat ehkä menettäneet uskonsa siihen, että asioita todella voidaan muuttaa. (Sydänmaanlakka 2004, 44.)

2.3.3 Esimiehen ammatillinen kasvu ja kehittyminen

Ammatillinen kasvu on nähtävä myös yksilön prosessina. Aron (2002, 82) mielestä ehkä kaikkein tärkein muutosvalmiuden tukipilari onkin yksilön ammatillinen osaaminen. Kun henkilö voi

suhtautua luottavaisesti omaan osaamiseensa hän hahmottaa työhönsä kuuluvat muutokset herkemmin mahdollisuuksina kuin henkilöt, jotka ovat huolestuneita omasta osaamisestaan. Mäki (2005, 2) puolestaan toteaa, että omaan kehittymiseensä panostava johtamisen ammattilainen on organisaatiolleen arvokas resurssi. Pitkäjänteinen itsensä kehittäminen hektisesti muuttuvassa johtamistyössä on kuitenkin hänen mukaansa haasteellista.

Esimiehen oma ammatillinen kasvu on tärkeää, jotta osaaminen kehittyisi esimiehen vastuualueen perussuoritusyksiköissä ja verkostoissa. Teknis-funktionaalinen pätevyys eli erityisammattitaito rakentuu johtamiseen usein koulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen pohjalta, mutta ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvä pätevyys ja emotionaalinen pätevyys edellyttävät koulutuksen lisäksi valmennusta ja harjoittelua. Pedagoginen koulutus auttaa esimiestä varmasti roolin omaksumisessa, mutta sekään ei riitä vaan lisäksi tarvitaan kokemusta, johtamistyössä oppimista ja ammatillista kasvua. (Taipale 2004, 80.)

Ammatillinen osaaminen on nykyaikana paljon muutakin kuin hyvä yksilöllinen ydinammattitaito. Sen rinnalla tarvitaan välineosaamista kuten esimerkiksi kielitaitoa ja taitoa hyödyntää tietoteknisiä apuvälineitä. Niin ikään monien sosiaalisten taitojen kuten ryhmätyö- ja esiintymistaitojen, asiakaspalvelutehtävissä asiakaspalvelutaitojen ja esimiestehtävissä johtamistaidon merkitys on suuri. Ihmisiltä edellytetään vielä näiden lisäksi toimintaympäristöosaamista eli oman toimialan ja sidosryhmien tuntemusta. Kaiken kukkuraksi tarvitaan vielä niin kutsuttua metaosaamista eli kykyä arvioida omaa ammatillista osaamista ja suunnitella sen ylläpitämistä ja kehittämistä. (Aro 2002, 84.)

Scheinin (1985, 32-35) luokittelun mukaan esimiesten pätevyyttä voidaan tarkastella erottamalla neljä eri pätevyuden lajia:

- 1) **Teknis- funktionaalinen pätevyys** eli erityisammattitaito rakentuu tietyn työtehtävän ja roolin hallinnassa vaadittavista ammatillisista tiedoista ja taidoista sekä asiantuntijuudesta.
- 2) **Ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyvä pätevyys** liittyy kykyyn työskennellä vertaisten kanssa erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa prosessista riippumatta, olla johdettavana ja johtaa itse.
- 3) **Emotionaalinen pätevyys** on kykyä virittyä erilaisiin tunnelmiin ja tilanteisiin, ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä vaikeissakin tilanteissa, ottaa huomioon ihmisten tunteet ja kohdata ihmiset ja erilaiset ihmissuhteiden kriisit empaattisesti mutta silti oma toimintakyky säilyttäen.

Esimiehenä kehittymistä ja johtamistaidon hioutumista voidaan Ruohotien (1996, 148-150) mukaan kuvata myös mallilla, jossa *panoksina* ovat elämänvaihe, uravaihe, ura- ankkurit, oppimistyylit ja persoonallisuus. *Oppimisen lähteinä* voivat olla erilaiset koulutustilaisuudet ja –ohjelmat, toiset ihmiset, vastoinikäymiset ja haasteet sekä itse työtehtävät. *Oppimistuotoksia* ovat puolestaan hankitut ja jalostuneet taidot, tekniset, ihmissuhde-, konseptuaaliset ja minän hallintataidot.

Johtajan ammatillinen kehittyminen tulee nähdä kasvu- ja kypsyminenprosessina. Pirnes (2003, 145) toteaa, että johtajana kasvu on tasapainoista kehittymistä kaikilla johtamiskäyttäytymisen osa-alueilla kohti kaikkien alueiden hyvää hallintaa. Hän kuvaa korkeimman kehitystason saavuttanutta johtajaa sekä kehittäjäksi että valmentajaksi. Johtaja ei tällöin ainoastaan hallitse asioita ja ihmissuhteita, vaan myös kehittää niitä aktiivisesti. Johtajan urakehityksen taustalla tulisikin olla dynaaminen ja positiivinen kehitysajattelu, jonka mukaan ympäristö ja ihmiset muuttuvat, jolloin myös työn sisältöjen ja haasteiden on muututtava. Kehittyvä työ pakottaa vastavuoroisesti ihmistä itseään muuttumaan, mistä seuraa, että kehittyvä yksilö edistää puolestaan koko organisaationsa uudistumista.

Osaaminen on varsin tärkeä seikka myös ihmisen työkyvyn kannalta. Ennenaikaiseen eläkkeeseen päätyvät työkyvyttömyysurat käynnistyvät lähes säännönmukaisesti tilanteesta, jossa on syntynyt osaamisvaje. Tällainen osaamisvaje johtaa työn hallinnan lipsumiseen ja ennen pitkää siitä johtuvaan epäspesifiseen oireiluun. Kun tilanne jatkuu riittävän pitkään, vajaakuntoisen rooli vahvistuu ja yksilöstä tulee eläkehakuinen. Tilanne, jossa ihminen kokee jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta, on psyykkisesti hyvin raskas ja voi myös helposti johtaa sairauksien puhkeamiseen. (Aro 2002, 82-83.)

Ruohotie (2002, 50-57) kirjoittaa, että ammatillisen kasvuprosessin jatkuminen koko työiän ajan onkin suuri haaste – niin yksilö- kuin organisaatiotasonkin näkökulmasta. Vakiintuessaan omaan ammattirooliinsa ihminen ajautuu herkästi urarutiiniin, jota rikkomaan vaaditaan sellaisia tekijöitä, jotka virittävät yksilölle tarpeen oppia uutta. Ammatillisen kasvun edellytyksenä on aina muutos – joko yksilöä ympäröivässä yhteiskunnassa, organisaatiossa, työssä tai yksilössä itsessään. Ruohotie onkin eritellyt ammatillista kasvua laukaisevat tekijät organisatorisiin, työrooliin liittyviin sekä henkilökohtaisiin kasvutekijöihin. Nämä erilaiset kasvutekijät murtavat rutineja, minkä seurauksena ihminen alkaa pohtia omia uravalintojaan.

Mäen (2005, 41) mukaan erityisesti tavoittelemisen arvoista on johdon sisäinen sitoutuminen sekä organisaation että itsensä kehittämiseen. Kun yksilö kokee ammatillisen kasvun jo sinällään tavoittelemisen arvoisena, ei määrätietoinen itsensä kehittäminen ole niinkään altis hetkellisille tilannetekijöille ja kehittymisen esteille. Tällöin sitoutuminen pitkäkestoisiin kehittymistavoitteisiin ja -ohjelmiin on Mäen mukaan luontevampaa. Hänen mukaansa on myös huomattava, että johtaja luo esimerkillään perustaa koko organisaationsa tai yksikkönsä kehittymiselle. Mikäli johto ei sitoudu henkilökohtaisella tasolla jatkuvaan itsensä kehittämiseen, ei sitä voida vaatia muiltakaan organisaation jäseniltä.

Motivaatio jatkuvaan itsensä kehittämiseen on Ruohotien (1997, 116) mukaan johtajana kasvun perusedellytys. Pirnes (2003, 145) puolestaan peräänkuuluttaa työn kehittämisen merkitystä työmotivaation ylläpitäjänä. Hänen mukaansa johtajan urakehityksen taustalla tulisi olla positiivinen ja dynaaminen kehitysajattelu, jonka mukaan kehittyvä ympäristö ja työ ohjaavat yksilöä muuttumaan. Kun yksilö kehittyy, on töiden sisältöjen ja haasteiden muututtava puolestaan vastaavasti. Jotta johtajan mielenkiinto ja motivaatio säilyvät, kanavoituu hänen potentiaalinsa työn kehittämiseen. Parhaassa tapauksessa yksilön ja organisaation kehitysprosessit yhdentyvät ja muodostavat keskenään toisiaan vauhdittavan kehän.

Ammatilliseen uusiutumiseen tarvitaan johtajia, jotka kykenevät asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi pedagogiseen johtamiseen. Pedagoginen johtaja osaa ohjata perussuoritusyksiköt toimimaan, oppimaan ja kehittämään toimintaa, luomaan uudenlaisia toimintatapoja sekä löytämään ihmisistä uusia voimavaroja, hyödyntämään niitä ja ihmisten osaamista tavoitteisiin pääsemiseksi. Pedagoginen johtajuus näkyy kyvyssä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja tiimejä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen, palautekeskusteluun ja asioiden arvioimiseen, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen vaalimiseen. Pedagoginen johtajuus on myös positiivisuutta ja avoimuutta sekä tietoisuutta oman pätevyyden kehittämistarpeista. (Malten 2000, 188.)

2.3.4 Johdon kehittämismalli

Liian monet kirjoittajan tapaamat johtajat ovat ”joutuneet” tai ”päässeet” johtajiksi aivan kylmiltään. Edes organisaatio ei välttämättä valmenna johtajuuteen riittävästi. Organisaatio ei välttämättä missään vaiheessa kerro, mitä ”täällä meillä” johtajuudesta odotetaan. Nykyään kuitenkin organisaatiot ovat alkaneet kouluttaa johtajiaan, ja tarjolla on monenlaisia erinomaisia johtajien kehittämiseen liittyviä koulutuksia. Usein juuri valmenneet työyhteisöt selviytyvät

muutoksista myös toiminnallisesti ja taloudellisesti paremmin kuin ne, jotka on muutoksessa jätetty oman onnensa nojaan.

Sisäisen, systemaattisen, johdon kehittämisohjelman kriittinen edellytys on, että se on sidottu tiiviisti organisaation periaatteisiin, liiketoiminnan tavoitteisiin sekä henkilöstöstrategiaan. Kehittämisprosessin pitää olla jatkuva ja kattaa kaikki hierarkiatasot ja organisaatioyksiköt. Sisäisen kehittämisohjelman organisointi onkin vaativa prosessi. Ohjelmilla on usein taipumus jäädä hajanaisiksi, ellei kehittämisestä vastuussa olevia osapuolia, kehittämiseen liittyvää yhteistyötä ja keskinäistä työnjakoa ole selkeästi määritelty. (Mäki 2005, 45.) Pirnes (2003, 150) näkee johtajuuden kehittämisen johtamiskäyttäytymisen, asenteiden ja ajattelutapojen muuttamisena. Kehittämisessä on hänen mukaansa otettava huomioon sekä johtamistehtävän ja –tilanteiden muuttuvat vaatimukset että johtajan persoonallisuus ja kehitysvaihe. Hänen laatimansa johtajuuden kehittämismallin vaiheet ovat: 1) johtajuuden arviointi, 2) kehittymistarpeiden tunnistaminen, 3) kehittymispäätösten ja kehityssuunnitelmien työstäminen, 4) kehittämisohjelman toteuttaminen, 5) oppien soveltaminen johtamisessa ja 6) kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arviointi. Vaikutusten arviointia seuraa tietyn ajanjakson jälkeen uudelleen suoritettava johtajuuden arviointi, jolloin kehittymistä kyetään seuraamaan myös pidemmällä aikavälillä. Kehittämismallista muodostuu siten prosessimaisesti etenevä kehämalli.

Pirneksen malli tarkastelee johtamisen kehittämistä yksilön näkökulmasta. Malli on kuitenkin hieman muunneltuna käyttökelpoinen myös organisaatiotasoisesti johdon kehittämismalliksi. Organisaatiotasoisessa kehittämisen mallissa tulee johtajuuden arviointia (vaihe 1) edeltää kuitenkin organisaation johtamisosaamisen määrittely, toisin sanoen määrittellään, millaista johtamisen tulisi organisaatiossa olla ja mitä taitoja johtajien tulisi näin ollen hallita. Johtamismääritysten tulee pohjautua yrityksen visioon, missioon ja strategiaan, arvoihin ja ydinosaamiseen. Vaikutusten arviointiin (vaihe 6) on organisaatiotason mallissa perusteltua liittää myös palkitseminen. Mikäli omaan ammatilliseen kehittymiseen ja organisaation odotusten mukaiseen toimintaan ei kannusteta myös palkitsemisen keinoin, jäävät organisaation arvot ja ydinosaamiset herkästi vain kauniiksi sanoiksi; teot puhuvat usein sanojakin enemmän. Kehittämisohjelmat tulisi lisäksi laatia siten, että niissä yhdistyvät loogiseksi kokonaisuudeksi kaikki johdon kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet sekä organisaation muutoshankkeiden asettamat kehittämistarpeet. (Mäki 2005, 46.)

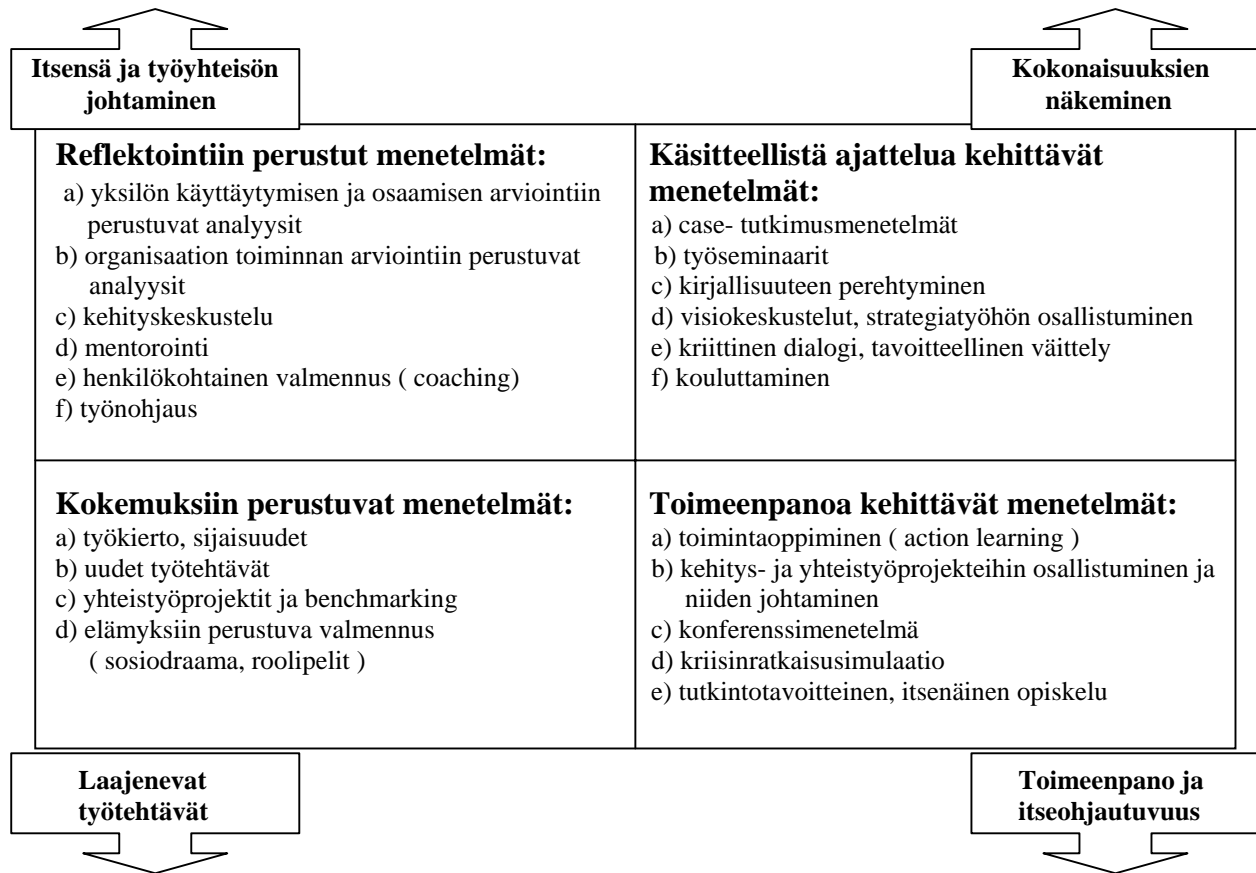
Johdon kehittämiseen tähtäävän sisäisen mallin tarpeellisuudesta on vakuuttunut jo suuri osa suurista yritysorganisaatioista. Myös monet julkishallinnon organisaatiot ovat nähneet systemaattisen johdon kehittämisen edut. Hyvä esimerkki tästä on valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002- 2012, jossa keskeiseksi tavoitteeksi mainitaan nimenomaan johdon kehittämisen ammattimaisuus ja järjestelmällisyys: johdon kehittämisen on oltava monipuolista, laadukasta ja tuettava organisaation toimintaa (Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa 2003, 38-40). Johdon kehittämisen suuntaviivat ja päämäärät vaikuttavat siten suhteellisen samankaltaisilta organisaation toimialasta ja toimintakonseptista riippumatta.

2.3.5 Johdon kehittämisen välineet

Johdon sisäisen kehittämisohjelman tulee tarjota monipuolisesi erilaisia kehittämismenetelmiä johdon sekä potentiaalisten johtohenkilöiden erilaisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Ideaalitalanne olisi, että kukin johtaja pystyy valitsemaan yhteistenkehitystoimien lisäksi organisaation omasta ”välinepakista” omaan kehitysvaiheeseensa ja –tarpeisiinsa sopivat kehittämisen välineet. Näin organisaatio kykenee edistämään johtajien henkilökohtaista, suunnitelmallista kehittymisprosessia konkreettisella tavalla sekä tekemään ammatillisesta kehitymisestä monipuolisempaa, houkuttelevampaa ja tiiviimmin käytännön työhön sidottua. (Mäki 2005, 47.)

Luvun tarkoituksena on esitellä erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä, joita kohdeorganisaatiossakin voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää. Valikoimaa on runsaasti, ja koska johtajien kehittämiseensä käytettävissä oleva aika on rajallista, on tarkoituksenmukaisten keinojen valintaan syytä kiinnittää huomiota. Toisaalta, vaikka lista on runsas ja ammatilliseen kehittymiseen käytettävä aika rajallista, nivoutuvat käyttökelpoisimmat menetelmät usein käytännön työhön niin jättevästi, ettei kehittyminen sinällään vaadi varsinaista omaa aikaansa – ehkäpä enemmänkin tietynlaista oppimisasennetta, oppimisen tiedostamista ja aktiivista reflektointia. Erilaisten kehittämismenetelmien valinnan tuleekin perustua kehittämistarpeiden arviointiin ja sen pohjalta määriteltyihin kehittymistavoitteisiin.

Seuraava kuvio esittelee erilaisia johdon kehittämiseen käytettäviä menetelmiä:



KUVIO 4. Johdon kehittämisen menetelmiä (Mäki 2005, 49).

Kokemuksiin perustuvat menetelmät

Kokemukset ovat työn kehittävyden sekä kokemuksellisen oppimisen perusta. Kriittistä johdon kehittämisen kannalta on se, miten kokemuksia osataan hyödyntää niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. Parhaimmillaan kokemuksiin perustuvat kehittämismenetelmät on nivottu tiiviisti kehittämisen tavoitteisiin ja siten sekä organisaatio-, yksikkö- että yksilötasoisin kehittämis- ja urasuunnitelmiin. Kokemuksiin perustuvat menetelmät kehittävät erityisesti osaamista, jota vaaditaan työkentän laajetessa tai vastualueen muuttuessa. Tällaisissa, oppimistarpeen kannalta usein akuuteissakin tilanteissa on luontevaa, että oppia haetaan käytännön oppimistilanteista, joissa opittu on heti sovellettavissa käytäntöön. (Mäki 2005, 49.)

Joissakin yrityksissä *työnkierto* on järjestetty luonnolliseksi osaksi työtehtävien kehittämistä. Tavallisin työnkierron toteutustapa on, että henkilöt siirtyvät tietyin ajoin työtehtävästä toiseen. Työnkierron nähdään kehittävän samalla myös osasten keskinäistä yhteistyötä, mikäli johtajat pohtivat ja oppivat toistensa ongelmista yhdessä.

Sijaisuuksien hoitaminen on vuosilomien, sairauslomien, äitiys- ja opintovapaiden vuoksi jo käytännön sanelema välttämättömyys. Ne kannattaa kuitenkin nähdä organisaatiossa myös kokemuksellisen oppimisen mahdollisuuksina. Siirtyminen *uusiin*, nykyistä vaativampiin *tehtäviin* avaa Pirneksen (2003, 27) mukaan yksilölle merkittäviä kehittymismahdollisuuksia.

Erilaisissa *yhteistyöprojekteissa työskentely* sekä tutustuminen yhteistyöyrityksen toimintaan ja järjestelmiin syventää usein ymmärrystä ja avaa aivan uusia näkökulmia sekä ajattelumalleja. *Benchmarking* mielletään puolestaan enemmänkin organisaatiotasoisena oppimisen välineeksi, jossa omaa toimintaa kehitetään tutustumalla systemaattisesti jonkin muun yrityksen tai yksikön toimintaan ja oppimalla siten uusia, parempia menetelmiä omaan organisaatioon sovellettavaksi.

Kokemuksista voi oppia myös järjestetyissä olosuhteissa, todellisuutta simuloivien tilanneharjoitusten ja esimerkiksi *sosiodraaman* avulla. (Mäki 2005, 50&51.) Hätönen (1998, 80-81) suosittelee erilaisia *roolipelejä*, koska ne tarjoavat mahdollisuuden kokeilla, harjoitella ja havainnoida käyttäytymistä todellisuutta muistuttavissa tilanteissa.

Reflektointiin perustuvat menetelmät

Sydänmaanlakka (2004, 96) toteaa, että toiminnan reflektointi on johtamisen kannalta kahdella tavalla tärkeää. Ensinnäkin sen avulla oppii enemmän siitä, miten itse johtaa tehokkaasti. Toiseksi opettamalla reflektointia muille auttaa myös heitä kehittymään. Toiminnan reflektointi ei hänen mukaansa tarkoita sitä, että istutaan työhuoneessa käsi poskella miettimässä asioita; tätä tärkeämpää on oikea asenne muutokseen, asioiden jatkuva kyseenalaistaminen sekä kyltymätön uteliaisuus. Reflektoinnin tulee Sydänmaanlakan mukaan liittyä kaikkeen aikuisen ihmisen tavoitteelliseen kehittymiseen, samalla siis kaikkiin kuvattuihin kehittämismenetelmiin. Seuraavissa sen merkitys painottuu kuitenkin erityisesti. Reflektointiin perustuvat menetelmät edistävät eritoten oman itsensä johtamiseen sekä työyhteisön johtamiseen liittyvää osaamista.

Erilaiset arvojen, asenteiden, käyttäytymisen tai osaamisen arviointiin perustuvat palautemenetelmät ovat tehokas johdon kehittämisen väline, kun kyselyt toteutetaan ja analysoidaan tarkoituksenmukaisesti (Mäki 2005, 52). Tyypillisiä ovat 360-asteen arvioinnit, mikä tarkoittaa yksilötasolla, että palautetta saadaan esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja mahdollisesti muilta yhteistyökumppaneilta. (Sydänmaanlakka 2000, 62).

Ilmapiirikyselyt, henkilöhaastattelut sekä muut erilaiset organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja toimintatapoihin liittyvät analyysit ovat Pirneksen (2003, 216) mukaan parhaimmillaan osallistuvia tutkimuksia, joihin sisältyvä vuorovaikutus ja palaute auttavat ymmärtämään paremmin oman yksikön tai organisaation tilannetta. Tällainen analyysin tuottaja voi olla joko ulkopuolinen tai yrityksen sisäinen taho.

Kehityskeskustelu määritellään yleisesti seuraavalla tavalla: ”Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua. Hyvä vuorovaikutus sekä luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ovat tärkeitä seikkoja onnistuneelle kehityskeskustelulle.

(Sundvik 2006, 113.) Kehityskeskustelun tulisi sisältää ainakin seuraavat neljä ulottuvuutta; 1) tavoitekeskusteluosa, jossa sovitaan tavoitteista ja toimintasuunnitelmista, 2) tuloskeskusteluosa, jossa tarkastellaan aikaansaatuja tuloksia ja todetaan kehittymistarpeita, 3) henkilöarviointiosa, jossa tarkastellaan henkilön suorituksia, pätevyyttä ja osaamista suhteessa nykyiin ja tuleviin tarpeisiin sekä 4) kehittämisoosa, jossa todetaan henkilön kehittymistarpeet ja sovitaan kehityssuunnitelmasta. (Pirnes 2003, 213.)

Juusela (2000, 5) kuvaa *mentorointisuhdetta* kehittäväksi, huolehtivaksi, osallistavaksi ja auttavaksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa toinen ihminen investoi aikaansa, tietämystään ja vaivannäköä lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorin tehtävänä on heidän mukaansa reagoida niihin tarpeisiin, jotka ovat mentoroitavan kannalta kriittisiä.

Henkilökohtainen valmennus eroaa mentoroinnista keskeisimmin siinä, että valmentaja on kokeneemman kollegan sijasta yleensä ammattivalmentaja. Toisin kuin mentoroinnissa, valmennussuhteen ei siten tarvitse olla samalla tavoin vastavuoroinen. Henkilökohtainen valmennus on yksilöllinen kehittämismuoto, jossa ammattivalmentaja ja valmennettava tapaavat säännöllisesti. (Åhman 2004, 185.)

Työnohjaus on työyhteisön ulkopuolisen, useimmiten työyhteisön psykodynamiikkaan koulutuksen saaneen tai terapeuttiset valmiudet omaavan henkilön ohjaamaa vuorovaikutusta, jossa paneudutaan luottamuksellisissa keskusteluissa työyhteisön jäsenten kokemien ongelmien pohdintaan (Pirnes 2003, 216). Mäen (2005, 56) mukaan työnohjauksen perusajatuksena on, että lisääntynyt ymmärrys auttaa myös ratkaisumallien rakentamisessa. Työnohjauksen rooli johdon kehittämisessä liittyy useimmiten työssä jaksamiseen.

Käsitteellistä ajattelua kehittävät menetelmät

Kokemuksellisen oppimisen kolmas elementti on kokemusten käsitteellistäminen, konkreettisten kokemusten työstäminen abstrakteiksi käsitteiksi, teorioiksi tai yleistyksiksi. Tämä on kokemuksen uudenlaisen soveltamisen kannalta välttämätön vaihe. Seuraavat menetelmät tähtäävät kehittämään erityisesti kokonaisuuksien hahmottamista, mikä on ensiarvoisen tärkeä taito varsinkin strategisessa, mutta myös operatiivisessa johtamisessa. (Mäki 2005, 57.)

Mäen (2005, 57) mukaan *case- tutkimusmenetelmä* perustuu valmennettavalle annettavaan, yleensä kirjalliseen kuvaukseen organisaation ongelmasta. Johtaja analysoi casen ensin itse ja esittelee ratkaisunsa tämän jälkeen muille valmennettaville yhteisessä keskustelutilanteessa. Erilaiset työyhteisön sisäisesti toteutettavat *työseminaarit* edistävät Pirneksen (2003, 216) mukaan kehittymistä erityisesti, mikäli niissä käytetyt oppimismenetelmät ovat ajattelua ja luovuutta korostavia. Hän toteaa muun muassa mielikuvaharjoittelun edistävän oppimista. Seminaareissa käytettävät menetelmät voivat olla moninaisia. Tärkeää on kuitenkin, että ne aktivoivat ihmisiä pohtimaan, keskustelemaan, ottamaan kantaa ja ideoimaan uutta. Johdon näkyminen työyhteisön muutoshankkeisiin liittyvissä seminaareissa on tärkeää.

Johtamiseen, omaan toimialaan sekä yhteiskunnalliseen kehittymiseen liittyvään kirjallisuuteen, erilaisiin raportteihin ja ennusteisiin perehtyminen laajentaa näkökulmia ja ymmärrystä usein tehokkaasti. *Visiokeskustelut*, joissa johtoryhmät aidosti kyseenalaistavat juurtuneita käsityksiä, luovat siten mainion mahdollisuuden laajentaa ymmärrystään ja kyetä hahmottamaan kokonaisuutta laajemmin kuin vain oman vastualueensa näkökulmasta. *Strategiatyöskentelyn* joka vaiheeseen *osallistuminen* selkeyttää myös syy-seuraussuhteisiin liittyvää ajattelua, loogista ajattelua, kokonaisuuksien hahmottamista ja argumentointitaitoja. (Mäki 2005, 58.) Henkilöstö ja johto tulisi vapauttaa virheellisistä ja uutta ajattelua kahlitsevista olettamuksista, jotka koskevat joko organisaatiota, itseä tai työtehtäviä. Tähän tarkoitukseen soveltuvia tekniikoita ovat hänen

mukaansa kriittinen *kyseenalaistaminen ja dialogit, kriittiset väittelyt, erilaiset roolileikit sekä edellä mainittujen erilaiset yhdistelmät.* (Ruohotie 2002, 272.) *Kouluttajana* toimiminen tai asiantuntijana luennointi *oman työn ohella* avartaa ajattelua tehokkaasti. Oma substanssialuetta tulee pohdittua monelta näkökulmalta, sillä kuulijat avaavat kysymyksillään ja kommentteillaan usein aivan uusia näkökulmia aiheeseen. (Mäki 2005, 59.)

Toimeenpanoa kehittävät menetelmät

Mäki (2005, 59) toteaa, että moni hyvä suunnitelma jää toteutumatta ja tarkoituksenmukainen idea kokeilematta johdon puutteellisen toimeenpano-osaamisen takia. Myös kokemuksellisen oppimisen teoriassa vasta uuden tiedon soveltaminen käytäntöön sulkee ympyrän ja varmistaa oppimisprosessin onnistumisen. Seuraavat menetelmät kehittävät erityisesti johtajan itseohjautuvuutta, päätöksentekoa ja kykyä viedä asioita päätökseen.

Toiminnasta oppimisen (action learning) keskeiset elementit ovat Järvisen (2005, 102) mukaan oppimisen suunnitelmallisuus sekä oppimisen perustuminen kysymiseen ongelmanratkaisun ja epävarman tiedon tilanteissa. Pirnes (2003, 217) toteaa, että toiminnasta oppiminen on toisaalta oppimista tekemällä, toisaalta oppimista yhteistyössä. Action learning antaa johtajille mahdollisuuden irtaantua tietyksi ajaksi päivittäisestä työstään ja työskennellä projekteissa oman yksikkönsä ulkopuolella. Menetelmän etuna on se, että se antaa kokemusta todellisista ongelmanratkaisutilanteista, mikä kehittää johtajan suunnittelu- ja ongelmanratkaisutaitoja.

Osallistuminen oman työn ohella erilaisiin *kehitys- ja muutosprojekteihin* edistää Pirneksen (2003, 217) mukaan johtajan aktiivista tekemistä sekä toimeenpanoa. Varsinkin *kehitysprojektin johtaminen* edellyttää yksilöltä toimeenpanoa, aktiivisuutta ja organisointia ja kehittää samalla tekemisen kautta kyseisiä taitoalueita. *Konferenssimenetelmässä* työyhteisön jäsenet etsivät omakohtaisen osallistumisen avulla kehittämiskohteita ja toteuttavat tarpeellisiksi näkemänsä kehittämisprojektit. Prosessia ohjaa ja tukee ulkopuolinen asiantuntija. Ruohotie (2002, 272) määrittelee *kriisinvratkaisusimulaation* yhdeksi tavoitteeksi oppijan vapauttamisen virheellisistä, uutta toimintaa kahlitsevista uskomuksista ja oletuksista. Oppijoiden tulee ratkaista kuvitteellinen kriisi suhteellisen nopeasti, organisoida toiminta, jakaa vastuut sekä käynnistää ratkaisuun liittyvä toiminta.

Tutkintotavoitteinen, itsenäinen opiskelu voi toki tähdätä hyvin monen erilaisen johtamisessa tarvittavan substanssialueen oppimiseen. Itsenäinen, pitkäjänteinen opiskelu kehittää kuitenkin myös itseohjautuvuutta: kykyä asettaa oppimistavoitteita, suunnitella ja toteuttaa henkilökohtaista oppimissuunnitelmaa ja siihen liittyvää ajankäyttöä sekä arvioida omaa oppimista ja opiskelun panos-tuotos-suhdetta. (Mäki 2005, 61.)

2.4 YHTEENVETO TEOREETTISESTA OSUUDESTA

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin kolmea tutkimuksen kannalta keskeistä osaluuetta; organisaatiota kehittämisen kohteena, johtajuutta ja esimiestyötä muutoksen edesauttajina sekä organisaatiota kehittämisen mahdollistajana. Kunnallisen liiketoiminnan muuttaminen yhtiömuotoiseksi tuo organisaatiota lähemmäksi kilpailtuja yksityissektorin markkinoita, joka edellyttää organisaation monipuolista kehittämistä, jotta markkinoilla vallitsevaan kilpailuun pystytään vastaamaan. Organisaation kehittäminen on liiketoiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä, joka edellyttää muutoksia koko organisaatio kulttuurissa; tämän tutkimuksen näkökulmien kannalta erityisesti toimintatavoissa, asenteissa, johtajuudessa ja lähiesimiestyössä.

Isot muutokset laittavat organisaation monien haasteiden ja vaatimusten eteen. Laajuudesta ja tyypistä riippuen, muutokset vaativat yleensä onnistuakseen selkeitä suunnitelmia ja tavoitteita, avointa ja tehokasta viestintää, jämäkkää otetta suunnitelmien läpiviennissä, jatkuvaa arviointia ja seurantaa, palkitsemista onnistumisista sekä motivoivaa ja näkyvää korkean profiilin johtamista ja esimiestyötä. Organisaation muutoksilla pyritään aina toiminnan parantamiseen ja tehostamiseen ja tätä kautta varmistamaan sen jatkuvuus ja kannattavuus. Kehittämistoimenpiteet jäävät kuitenkin usein tuloksettomiksi ja keskeneräisiksi koordinoinnin-, systemaattisuuden- ja pitkäjänteisyyden puutteen vuoksi. Tällaiset epäonnistuneet kehittämisyritykset ovat omiaan pahentamaan muutosvastarintaa ja aiheuttamaan uskonpuutetta kehittämisen hyödyllisyyteen ja välttämättömyyteen.

Johtaminen ja esimiestyö korostuvat muutoksessa ja sen läpiviennissä. Johtajat nähdään muutosvision ja resurssien luojina, esimerkkeinä ja kannustajina. Esimiehet ovat vastuussa muutoksen läpiviennistä ja kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta. Esimiehiltä vaaditaan nykyajan turbulentissa toimintaympäristössä yhä enemmän tietoa, taitoa ja tahtoa ja koska ihmisten johtaminen on muutoksessa hyvin korostuneessa roolissa, vaaditaan lisäksi hyviä ihmissuhde- ja

kommunikaatiotaitoja. Tämä asettaa esimiestyön myös professiona tiettyjen vaateiden eteen; sitä ei enää menestyksekkäästi voida hoitaa ” vasemmalla kädellä” muiden, pääasiallisten työnkuvien ohessa. Esimiestyö on työnkuva siinä missä mikä tahansa asiantuntijatyö, ja vaatii, täyttääkseen asetetut tavoitteet, täydellisen panostuksen ja ylhäältäpäin tulevan sataprosenttisen tuen. Vaikka johtaminen nostetaankin usein keskiöön puhuttaessa muutoksesta, on organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen kuitenkin kaikkien vastuulla. Pelkkä esimiestyöhön panostaminen ei saa organisaatiota toimintatapoineen kehittymään ja muuttumaan. Alaisilla on muutosprosesseissa oma tärkeä osuutensa ja myös heidän valmentaminen muutokseen ja sen myötä tuleviin haasteisiin on tärkeää.

Organisaatiolla on sen kehittämisessä merkittävä rooli muun muassa kehittymisen mahdollistajana. Samaan aikaan omaan oppimiseen ja kehittymiseen panostava johtamistyön ammattilainen on organisaatiolle kallisarvoinen resurssi. Organisaatioille on tarjolla laaja kirjo erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Näiden toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuus, hyödyllisyys ja sopivuus on aina organisaatiokohtaista ja tulisi mieltä tarkkaan ennen käyttöönottoa. Onnistuessaan tehokkaan avun toiminnan kehittämiseen antavat menetelmät saattavat runsaudessaan aiheuttaa hämmennystä monissa organisaatioissa ja tuottaa epäonnistuneita kehittämisyrityksiä. Organisaatiota, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa ja osaamista sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi (Saralan & Sarala 1996, 12). Tällainen organisaatio on tavoitetila, jota Sydänmaanlakka (2004) kutsuu myös älykkääksi organisaatioksi.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 TUTKIMUSOTE

Tutkimuksessa on noudatettu toiminta- analyttisen tutkimusotteen periaatteita. Tämä tutkimusote perustuu hermeneutiikkaan ja painottaa inhimillisen toiminnan kuvausta, tulkintaa ja ymmärrettäväksi tekemistä. Tutkimusmenetelmäksi toiminta- analyttisessä tutkimuksessa sopii tapaustutkimus, koska sen pyrkimys ymmärtää ihmistoimintaa vaatii läheistä kontaktia tutkijan ja haastateltavan henkilön välillä. Tutkijalta edellytetään siis empiiristä työskentelyä kentällä. Tässä

tutkimuksessa tutkimusongelma on hyvin käytännönläheinen ja tavoitteena on ymmärtää kohdeorganisaatioon liittyvää problematiikkaa eli yhtiöittämisen myötä syntyneitä kehittämishaasteita niin organisaation, esimiesten kuin kehittämistoimenpiteidenkin näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tyypisessä käytännönläheisessä organisaation kehittämistutkimuksessa toiminta- analyttinen tutkimusote voidaan nähdä luonnollisena vaihtoehtona. (Pihlanto 1994, 369&380.)

3.2 TUTKIMUSKOHDE JA AINEISTON KERUU

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat, joka on Tampereen kaupungin omistama, energia- alalla toimiva kaupunkiorganisaatio. Tarkemmin organisaatio tulee esitellyksi tutkimuksen edetessä.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre on laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Tällä tarkoitetaan, että suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät monipuolisesti esille. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.) Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai yhdisteltynä tutkittavan ongelman kanssa. (Tuomi& Sarajärvi 2002, 73). Haastatteluja on jaoteltu moniin eri ryhmiin vaihtuvin nimikkein. Tavallisimmin tämä erottelu on tehty sen mukaan, miten strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Toisena ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kokonaisuudessaan jo ennalta määritelty. Toinen ääripää on täysin vapaa haastattelu, jossa ennalta on mietitty vain jokin aihealue ja keskustelua käydään vapaasti kyseisessä aihepiirissä. (Hirsjärvi ym. 2005, 197.)

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto koostuu haastatteluista, organisaatiosta saaduista dokumenteista ja henkilökunnan kanssa käydyistä epävirallisista keskusteluista. Haastatteluaineiston keruussa tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Eskolan ja Suorannan (2003, 86) mukaan puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmä, jossa aihealueet ovat ennalta määrättyjä, mutta kuitenkin menetelmästä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijä varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema- alueet (liite 1) käsitellään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus saattavat vaihdella haastattelusta toiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelu on

tutkimusmenetelmänä joustava ja mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen haastattelutilanteessa.

Haastattelu valittiin yhdeksi tärkeimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa siitä syystä, että tutkija koki vain haastattelujen avulla pääsevänsä riittävän syvälle aihealueeseen ja samalla tutkijalla oli koko ajan mahdollisuus dialogiin haastateltavan kanssa selventävien ja tarkentavien kysymysten kautta. Toisaalta tutkijan ollessa organisaation ulkopuolinen henkilö haastattelut mahdollistivat laajemman ja syvemmän ymmärryksen hankkimisen aiheeseen aidossa ympäristössä ja samalla havainnointi tutkimuskohteesta kävi mahdolliseksi. Haastattelut tallennettiin digitaaliselle tallentimelle haastateltavien luvalla, jotta tutkija voisi itse haastattelutilanteessa keskittyä haastattelun tekemiseen ja niistä saatavaan informaatioon muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Haastattelujen jälkeen äänitiedostot siirrettiin tietokoneelle.

Haastattelut tehtiin yrityksen toimipisteiden neuvotteluhuoneissa Tampereella helmi-, maaliskuu- ja huhtikuussa vuonna 2008. Tutkimuksessa haastateltiin 15 esimiestä, jotka työskentelivät nimikkeillä johtaja, päällikkö, tiiminvetäjä, tiedottaja ja mestari. Haastateltavista 7 oli naisia ja 8 miehiä. Haastateltavien valitsemisessa tutkijaa auttoi tutkimuksen ohjaaja kohdeorganisaation puolelta. Haastateltavien valinnassa pyrittiin mahdollisimman kattavaan otokseen muuttujien, kuten toimipaikka, ikä, sukupuoli, koulutus, organisaatiossa- ja kyseessä olevassa työssä olo aika, aktiivisuus kehittämistoimenpiteisiin osallistumisessa, suhteen. Täten oletettiin saatavan parempi kuva organisaatiossa vallitsevasta todellisesta kokonaistilanteesta tutkimusaiheen suhteen. Haastateltavien keski-ikäksi tuli 49,1 vuotta, joka on melko korkea ja kuvaa samalla koko organisaation työvoiman korkea keski-ikä. Organisaatiossa olo ajan keskiarvoksi tuli 18,3 vuotta, joka sekin on hyvin korkea ja kuvaa samalla sitä, että suuri osa esimiestasolla toimivista henkilöistä organisaatiossa on työskennellyt saman työnantajan palveluksessa erittäin pitkän ajan. Kun mahdolliset haastateltavat oli valittu, otti tutkija heihin yhteyttä sähköpostin välityksellä tiedustellakseen halukkuutta toimia haastateltavana ja sopiaukseen haastatteluajan. Vain yksi alkuperäisessä listassa ollut kieltäytyi osallistumasta haastatteluun. Haastatteluiden kestot vaihtelivat yhdestä tunnista kahteen tuntiin.

Tutkimuksen onnistumisen ja rehellisen tiedon saannin kannalta oli ehdottoman tärkeää tehdä haastateltaville selväksi heti haastattelun alussa, että tilanne oli täysin luottamuksellinen, eikä kenenkään nimiä tulisi näkymään missään. Haastattelun alussa käytiin läpi myös haastattelun teemat, jotta haastateltava saisi kokonaiskuvan siitä, mitä aiheita tulisimme käymään läpi. Tutkijan

mielestä, pienen alkukankeuden jälkeen, haastattelut onnistuivat erittäin hyvin ja haastattelutilanteista jäi mukava ja avoin tunnelma. Haastattelujen onnistumista saattoi edesauttaa se, että tutkija oli organisaation ulkopuolinen, puolueeton henkilö, joten omien kasvojen menettämistä kollegana ei tarvinnut pelätä.

Tutkimusaineistona käytetyt organisaatiosta saadut dokumentit koostuivat muun muassa uusimmasta strategiasta, henkilöstön koulutuksiin ja kehittämiseen liittyvästä materiaalista, organisaatiosta ulospäin annetuista haastatteluista sekä erilaisissa esiintymistilaisuuksissa käytetyistä materiaaleista. Näiden avulla hankittiin pohjatietoa organisaation tilanteesta tutkimusaiheeseen liittyen ja toisaalta haastattelusta saatavaa informaatiota pystyttiin vertaamaan dokumenttien sisältävään informaatioon ja vertaamaan niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

3.3 TUTKIMUSAINIESTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI

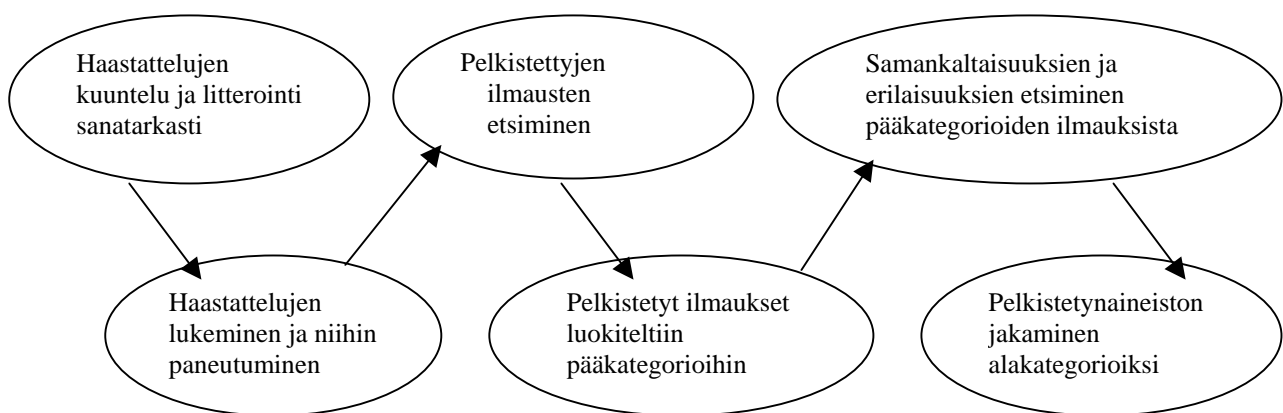
Tutkimuksen haastatteleamalla kerätyn empiirisen aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla äänitallennetut ja tietokoneelle siirretyt äänitiedostot puhtaaksi tekstimuotoon. Litterointi tehtiin sanatarkasti, jotta suorien lainauksien käytön mahdollisuus haastateltavien omien tulkintojen esiintuojana säilyisi. Tämän jälkeen litteroitu materiaali luettiin kertaalleen läpi ennen kuin sitä alettiin varsinaisesti analysoida. Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi oli melko intensiivinen vaihe tutkielman teossa, sillä sekä haastatteluja, litterointeja että aineiston käsittelyä tehtiin kaikkia samaan aikaan.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 2003, 137.) Laadullisessa analyysissä puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta päättelyn logiikasta. Aineistolähtöisessä analyysissä, joka perustuu induktiiviseen päättelyyn, on pyrkimys luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Avainajatuksena on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, ja aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Tutkimustuloksilla on tarkoitus ikään kuin onnistua tuomaan teoreettinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 95-98.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä on ollut kontekstuaalinen analyysi, jossa on lähdetty induktiivisesti edeten etsimään vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Deduktiivinen ote on ollut mahdollinen tutkimuksen loppuvaiheessa. Laadullisen analyysin kannalta oli tärkeää pyrkiä pitämään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma kirkkaana mielessä, jotta tutkimuksen kannalta oleellinen sisältö saatiin esiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94). Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu materiaali huolellisesti läpi perehtyen sen sisältöön. Samalla tekstistä nostettiin yliviivaamalla esiin pelkistettyjä ilmauksia. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin tiettyihin kategorioihin, jotka muodostettiin tutkimuksen alaongelmien perusteella. Kolme pääkategoriaa oli organisaation-, esimiesten- ja kehittämistoimenpiteiden kehittämishaasteisiin liittyvät ilmaukset. Tämä luokittelu oli kohtalaisen sujuvaa, sillä asiat olivat jo haastattelun kulussa pyritty jakamaan omiin kategorioihinsa.

Tämän jälkeen muodostettuja pääkategorioita analysoitiin yksitellen pyrkien selvittämään, mitä ajatuksia ja ilmiöitä niistä käydyissä keskusteluissa olisi olennaista nostaa esille. Pelkistettyjä ilmauksia pyrittiin vertailemaan etsien niistä samankaltaisuuksia ja tämän jälkeen myös eroavaisuuksia. Näin ilmaukset pystyttiin jakamaan alakategorioihin. Alakategorioiden muodostaminen osoittautui melko työlääksi ja hitaaksi, koska osa esille tulleista asioista ja ilmauksista olisi voinut kuulua useamman kategorian alle.

Haastattelu materiaali oli erittäin runsas ja kaikkea sen sisältämiä aiheita ei edes yritetty ottaa mukaan käsillä olevaan tutkimukseen. Tarkoituksena oli luoda teoria kohdeorganisaation kehittämishaasteista organisaation-, johtajuuden- ja esimiestyön- sekä kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta ja materiaali rajattiin olennaisiin asioihin näihin teemoihin liittyen.



KUVIO 5. Aineiston käsittely.

3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Laatu ja luotettavuus kulkevat kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsi kädessä. Kun perinteisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen liitetyt reliabilisuus ja validuus saavat laadullisessa tutkimuksessa erilaisen sisällön, nousee luotettavuuden arvioinnissa nimenomaan laaduntarkkailun osuus. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 184-185) painottavat, että laaduntarkkailua onkin tehtävä kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa: suunnitteluvaiheessa, aineiston keruuvaiheessa sekä aineiston käsittelyvaiheessa. Tutkimuksen arvioitavuus on käsite, jonka avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa. Tuomen ja Sarajärven (2002, 135) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota useisiin eri tekijöihin, kuten aineiston keruuseen ja analysointiin, kirjoittajan omiin sitoumuksiin tutkijana, sekä tutkimuksen raportointiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen toistettavuutta kohentaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston keruun kannalta oleelliset asiat tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksissa olisi merkityksellistä kertoa olosuhteista ja paikoista, jossa haastattelut toteutettiin. Tämän lisäksi on olennaista kertoa niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2005, 217.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen- ja haastattelujen toteuttamisprosessia tutkimuskohteesta ja aineiston keruusta sekä –analysoinnista kertovissa kappaleissa. Samalla tehtyjä valintoja on pyritty perustelemaan mahdollisimman hyvin. Haastatteluiden luotettavuuteen ja syvällisen analyysin mahdollistamiseen on pyritty jättämällä haastatteluteemat melko laajoiksi kokonaisuuksiksi ja kysymykset riittävän väljiksi.

Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön ja kohdeorganisaatioon ja sen huomioiminen on osa tutkimusprosessia. Omien sitoumuksien huomioiminen on tulosten kannalta oleellinen asia ja liittyy myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135.) Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ole aikaisempia sitoumuksia kohdeorganisaatioon. Positiivisesti sen oletetaan vaikuttaneen erityisesti haastattelutilanteeseen, missä ehkä arkaluontoisistakin asioista on saattanut olla helpompi puhua avoimesti. Myöskään minkäänlaisia ennakoasenteita tai -olettamuksia ei tutkijalla kohteesta ole ollut, joten tutkijan on ollut helppo pitäytyä tutkijan neutraalissa roolissa koko tutkimusprosessin ajan. Organisaation ulkopuolisesta roolista johtuen tutkija joutui käyttämään aikaa ehkä keskimääräistä enemmän kohdeorganisaatioon tutustumiseen, tutkimusaiheeseen

liittyviin taustoihin ja tietoihin perehtymiseen sekä oman ymmärryksen luomiseen kohdeorganisaation tilanteesta. Tutkija on saanut kohdeorganisaatiosta haltuunsa myös materiaalia ja tietoa, jota tutkija on pitänyt erittäin luottamuksellisena. Täten ehdottoman luottamuksen säilyttäminen tutkimuksen tekemiseen liittyvissä asioissa on ollut tutkijalle erittäin tärkeää koko tutkimusprosessin ajan sekä sen jälkeen.

Laadullisen tutkimuksen ongelmana nähdään usein niiden yleistettävyys. Tynjälä (1991, 391) kirjoittaa, että kvantitatiivisen tutkimusperinteen vaatimus tutkimustulosten yleistettävydestä voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa muuntaa siirrettävyydeksi. Hänen mukaansa tutkimusympäristöstä riippuen tulosten pitäisi jossain määrin olla siirrettävissä samankaltaisiin sovellusympäristöihin. Tämänkin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suuntaa-antavasti myös muissa muuttuvissa kunnallisen sektorin organisaatioissa. Tällöin on kuitenkin syytä huomioida tutkimuksen kohdeyrityksen toimiala, historia ja toimintaympäristö, jotka vaikuttavat osaltaan siihen, mikä yritys on ja miten muutos ja sen myötä syntyneet kehityshaasteet siellä koetaan. Tutkimuksen tuloksena saaduista näkökohdista voidaan kuitenkin saada selville, millaisia kehittämishaasteita kunnallisen sektorin organisaatio kohtaa osana muutosprosessia. Samalla voidaan kiinnittää huomio ajatukseen muutoksen läpiviennin ja jatkuvan kehittämisen selkeydestä, määrätietoisuudesta ja järjestelmällisyydestä.

Tutkimuksessa on pyritty varmistamaan laatu muun muassa 1) avoimella tutkimusprosessin kuvauksella 2) aineiston riittävydellä ja 3) kattavuudella, 4) mahdollisimman hyvällä arvioitavuudella sekä 5) jonkinasteisella tulosten siirrettävyydellä.

4. ORGANISAATION KEHITTÄMISHAASTEET MUUTOKSESSA

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen kohteena oleva toimiala. Toisessa luvussa esitellään kohdeorganisaatio aikajanalla mennyt, nykyisyys ja tuleva. Tämän jälkeen seuraavat kappaleet käsittelee tutkimuskysymyksiä. Tulokset on jaettu omiksi luvuikseen tutkimusongelmien mukaisesti, joissa kuvataan organisaation kehittämishaasteita eri näkökulmista; organisaation-, johtajuuden ja esimiestyön- sekä kehittämistoimenpiteiden näkökulmista. Tutkimuksen tavoite toteutetaan tutkimusongelmiin

vastaamisen kautta. Näin rakennetaan kokonais käsitys organisaation kehittämiseen liittyvistä haasteista valituista näkökulmista käsin. Tulosten hahmottamista auttaa suorien lainausten käyttö.

4.1 KUNNALLINEN ENERGIA- ALAN LIKETOIMINTA MUUTOKSESSA

Tässä luvussa kuvataan toimialaa, jolla kohdeorganisaatio toimii sekä alaan liittyviä muutoksia, haasteita ja tulevaisuuden näkymiä.

4.1.1 Energiatoimiala Suomessa

Energia-alalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa sähkön ja lämmön tuotantoa, siirtoa, hankintaa ja niihin liittyvien tuotteiden ja palvelujen myyntiä. Tällaista toimintaa harjoittaa maassamme lähes 200 yritystä tai liikelaitosta ja ne työllistävät yhteensä noin 15 000 ihmistä. (<http://www.energia.fi/fi/julkaisut/energia-alanyhteiskuntavastuu.pdf>.) Energia toimialana on mielenkiintoisessa kehitysvaiheessa koko maailman kehitystä ajatellen. Energian kulutus kasvaa ja tarve investoida uuteen sähköntuotantoon on valtava. Ympäristökysymykset ja kestävä kehitys ovat entistä tärkeämpiä. Energiatarkkinat avautuvat ja integroituvat. Samalla pyrkimys energian saatavuuden turvaamiseen esimerkiksi EU-tasolla on vahva. Käytännössä tämä merkitsee lisää panostusta myös alueellisiin uusiutuviin energialähteisiin ja entistä puhtaampiin tuotantoprosesseihin. Energia ja sen häiriötön saanti on välttämätön yhteiskunnan toiminnalle ja hyvinvoinnille. Jokainen kansalainen ja yritys aina perusteellisuudesta informaatioteknologiaan tarvitsee energiaa. Myös maatalous, palvelut ja julkinen sektori tarvitsevat energiaa. Suomen teollisuuden kilpailukyky on hyvin riippuvainen energian saatavuudesta ja hinnasta. Energiayritykset ylläpitävät tehokasta energiantuotantoa ja -jakelua.

Sähkön osuus energian loppukäytöstä on 25 %. Suomessa on noin 120 sähköä tuottavaa yritystä ja noin 400 voimalaitosta, joista yli puolet on vesivoimalaitoksia. Suomessa sähköntuotannossa käytetään monipuolisesti eri energialähteitä ja tuotantomuotoja, kuten vesivoimaa, tuulivoimaa, puuperäisiä polttoaineita, ydinvoimaa, maakaasua, kivihiihtä ja öljyä. Noin 15 % polttoaineista on tuontipolttoaineita. Toisin kuin useimmat muut teollisuustuotteet, sähkö ei ole Suomessa vientituote, vaan Suomi on sähkön nettotuojana. Suomi tuo sähköä Venäjältä ja Ruotsista. Mitä enemmän olemme tuonin varassa, sitä vähemmän kykenemme vaikuttamaan sähkön hinnan

kehitykseen sekä siihen, miten sähköä tuotetaan. Samoin sähkötoimituksen varmuus heikkenee, kun kulutus kasvaa kaikkialla eikä muiden maiden sähkövientimahdollisuuksista ole varmuutta.

Kaukolämpö tuotetaan paikkakuntakohtaisesti, ja siten kaukolämmön toimittaa asiakkaalle paikkakunnalla sijaitseva energialaitos. Kaukolämpö kilpailee muiden lämmitysmuotojen, kuten sähkö- ja öljylämmityksen kanssa, mutta kaukolämpöala ei itsessään ole kilpailtu. Jokaisella paikkakunnalla sijaitsee oma toimittajansa, joka samalla omistaa kaukolämpöverkoston.

Suomessa sähkönsiirto on varmistettu lainsäädännöllä. Koko maan kattava kantaverkkoyhtiö Fingrid Oyj vastaa suurjännitteisestä kantaverkkosiirrosta, ja yhtiö omistaa myös maan rajojen yli menevät johdot. Alue- ja jakeluverkkotoiminnasta vastaa puolestaan yli 100 sähköyhtiötä, joilla on viranomaisten myöntämä verkkolupa. Sähkönsiirron niin sanotun pistehinnoittelun mukaisesti käyttäjä voi hankkia tarvitsemansa sähkön vapaasti mistä tahansa Suomen alueelta. Käyttäjää maksaa sähkön hinnan ohella liittymispisteessään siirtomaksun, joka kattaa koko siirtoketjun ilman muita siirtomaksuja. Tuottaja voi syöttää sähköä verkkoon samoin periaattein.

Suomessa on syksystä 1998 lähtien ollut pienkuluttajille asti avoimet sähkömarkkinat, mikä tarkoittaa sitä, että kaikilla kuluttajilla on mahdollisuus valita oma sähkönmyyjänsä. Tämä uusi kilpailutilanne on tuonut ja tuo edelleen merkittäviä muutoksia sähköalan yrityksiin ja niiden toimintatapoihin. Muun muassa sähköliiketoiminnat on lainsäädännön kautta eriytetty siten, että tuotannon, siirron ja sähkökaupan on oltava erillisiä liiketoimintoja. Kilpailun vapautuminen on tuonut asiakkaille monipuoliset vaihtoehdot sähkön toimittajiin, tuotteisiin, laskutukseen, oheispalveluun ja niin edelleen. Asiakas voi tietyissä tapauksissa jopa valita sähköntuotantomuodon. Liiketoimintojen eriyttäminen lisää avoimuutta sekä parantaa asiakkaiden ja viranomaisten luottamusta sähköalaan.

Avoimien sähkömarkkinoiden luomassa toimintaympäristössä kilpailu on kovaa ja kilpailutilanne houkuttelee lyhytjänteisiin ratkaisuihin. Vastuullinen yritys huolehtii kuitenkin kannattavuudesta myös pitkällä aikavälillä. Energiayrityksen yhteiskuntavastuu onkin panostusta tulevaisuuden toimintaedellytyksiin: teknologiaan ja tehokkuuteen, asiakkaisiin, henkilöstöön ja ympäristöön. Yhteiskuntavastuussa yhdistyvät omistajien taloudelliset tuotto-odotukset ja muiden sidosryhmien odotukset. (<http://www.energia.fi/fi/julkaisut/energia-alanyhteiskuntavastuu.pdf>.)

4.1.2 Palvelutuotannon markkinaehtoiset muodot

Palvelujen järjestämis- ja tuottamistavat ovat kunnissa muutoksessa. Kuntakonserneja on hajautettu ja päätöksentekoa on siirretty liikelaitoksille ja yhtiöille muuttamalla virasto-organisaatio liiketoimintalähtöiseksi. Kuntakonsernilla tarkoitetaan kunnan eli emoyhteisön sekä yhden tai useamman oikeudellisesti itsenäisen yhteisön muodostamaa taloudellista kokonaisuutta, jossa kunnalla yksin tai yhdessä muiden kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa on määräämisvalta yhdessä tai useammassa yhteisössä. Liikelaitos- ja yhtiömuotoinen toiminta on tapa reagoida kuntaympäristön muospaineisiin. Osakeyhtiö on emokunnasta irrallinen tytäryhteisö ja liikelaitos emokunnan sisäinen, mutta kirjanpidollisesti erillinen yhteisö. Molempia ohjataan emokunnan puolelta omistajuuteen perustuen, usein omistajastrategioin. (Maanonen 2007, 14 & 34.)

Omistajaohjaus on lähinnä omistajien taholta tulevaa ohjausta, jossa määritellään sidosryhmien odotukset yrityksen tavoitteista ja joissakin tapauksissa myös keinot niiden saavuttamiseksi (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 22). Omistajaohjauksen tärkeimmät osa-alueet ovat omistajastrategian valmisteleminen ja siihen liittyvä seuranta sekä valvonta- ja ohjausjärjestelmän (corporate governance) toimivuuden varmistaminen. Omistajastrategialla tarkoitetaan yrityksen omistajien suunnitelmaa siitä, mitä he tekevät tai mitä he toivovat, että heidän omistukselleen yrityksessä tapahtuu tulevina vuosina. Hyvä omistajastrategia koostuu selkeistä tavoitteista ja periaatteista. Vastuu valitun omistajastrategian toteuttamisesta on yhtiön hallintoelimillä, hallintoneuvostolla ja erityisesti hallituksella. Yhtiön johto vastaa strategian mukaisten toimenpiteiden valmistelusta ja hallituksen päätösten toimeenpanosta. Omistajastrategian kohteena on ensisijaisesti yritys ja vasta toissijaisesti yrityksen toiminnat. Omistajastrategia on syytä erottaa yrityksen strategiasta, koska se on aivan eri tason asia, ja se vaikuttaa aina suoranaisesti yrityksen toimintaan. Jos omistajastrategia ja omistajatahto ovat ristiriidassa yrityksen strategian kanssa, siitä voi seurata monia strategisia ja käytännöllisiä yrityksen johtamiseen ja hallintaan liittyviä ongelmia ja täten yrityksen toiminta kärsii aina.

Kellyn (2005) mukaan uuden julkisen johtamisen retoriikkaan kuuluu ns. sekatalouden tuominen julkiseen palvelutuotantoon. Sekataloudella tarkoitetaan markkinaehtoisten toimintatapojen tuomista julkishallintoon, public-private-käsitteen sekoittumista. Julkinen hallinto on aiemmin perustunut lain ja normien määrittelemiin toimintatapoihin, joita toteutetaan byrokraattisessa organisaatiossa (Maanonen 2007, 38.) Nyt monissa tehtävissä on tämän lisäksi vastikkeellista tai

muutoin liiketoimintaa mallintavia toimintamuotoja, jolloin eletään ns. julkisilla näennäismarkkinoilla (Valkama 2004, 24). Liiketoiminta on vastikkeellista ja monimuotoista toimintaa, jossa yhdistyy kannattavuus ja hyödyllisyys eri muodoissa. Sille on ominaista pyrkimys palvella asiakkaita. (Kts. esim. Räsänen 2000.) Kunnallisessa toiminnassa tavoitteet voivat olla moninaisempia.

Pollitt (1993, 48) kuvaa muutosta niin, että julkista sektoria leikatessa pääomavaltaisia, vähemmän kasvotusten tapahtuvia palveluita on siirretty yksityiselle sektorille. Pääomavaltaisten palveluiden siirtymistä yksityiselle sektorille on tapahtunut Suomessa sekä valtion- että kunnallisissa palveluissa. Kunnallisten palveluiden esimerkkinä ovat sähköyhtiöt, joiden toimintaan on vaikuttanut sähkömarkkinoiden vapautuminen. (Sähkömarkkinalaki 386/ 1995).

4.1.3 Yhtiöitys liiketoiminnan kehittämisen mahdollistajana

Kunnallinen yhtiö on kunnan omistama yhtiö, joka on kunnasta erillinen, itsenäinen oikeussubjekti, jolla on omat oikeudet ja velvollisuudet. Taloudellisessa mielessä se on omistajastaan erillinen toimija. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen toim. 2003, 189.) Riippuen yhtiöitettävästä tahosta, yhtiöittämillä saadaan aikaan esimerkiksi valtioenemmistöisiä eli valtionyhtiöitä tai kunnallisia yhtiöitä. Kunnallisen yhtiön perustaminen on yksityistämisen eräs muunnos, jossa päätösvalta siirtyy pois kunnan päätöksentekoaikaväliltä, mutta omistusoikeus säilyy kunnalla. (Puttonen 2002.) Yhtiöittämisessä syntyvässä osakeyhtiössä noudatetaan osakeyhtiölakia. Erotuksena yhtiöittämisessä liikelaitostamisessa organisaatiomuodoksi tulee liikelaitos, jonka toimintaa säätelee yleislakina valtion liikelaitoksista annettu laki. Liikelaitoksen veloista ja muista vastuista vastaa valtio. Liikelaitos ei ole itsenäinen oikeushenkilö. Konkurssisuojojattu ja verottomuutta nauttiva liikelaitos ei voi kilpailla markkinoilla aidosti.

Perusteluja yhtiöittämiselle ja sen käytölle julkisella sektorilla löytyy useita. Yhtiöittämisellä voidaan pyrkiä eroon hallinnollisista prosesseista, jotka on koettu hankaliksi. Yhtiöittämisellä voidaan suojata liiketoimintaa paremmin, kun kaikki asiakirjat eivät ole julkisia. Yhtiöittämisellä saavutetaan nopeutta ja pysyvyyttä päätöksiin sekä voidaan organisoida kevyempi hallinto toimintaan. (Puttonen 2002, 14&15.) Yhtiöittämistä perustellaan usein teeseillä tehokkuus, joustavuus, toimivuus, tulositsenäisyys ja henkilöstön motivointi. Syitä yhtiöittämiseen voidaan etsiä myös vallan tavoittelusta sekä liiketalouden matkimisesta. Tärkeitä yhtiöittämisen syitä ovat

myös hallinnon keventäminen, päätöksenteon joustavoittaminen sekä rahoitusmahdollisuuksien parantaminen. (Puttonen 2002, 142).

Organisaatiomuotona osakeyhtiö nähdään joustavampana ja taloudellisempänä tapana tuottaa palveluja kuin kunnan omat laitokset. Tulostavoitteiden asettaminen ja seuranta koetaan osakeyhtiömuotoisessa toiminnassa helpommaksi kuin perinteisessä kunnallishallinnossa. Osakeyhtiö pystyy päättämään itsenäisesti taloudestaan, toimintaperiaatteistaan ja resurssien käytöstään. Henkilöstön palkitsemisen mahdollistavat työsopimussuhteet. Lisäksi kunnallisvalituksen ja kantelun poisjääminen nopeuttaa päätöksien täytäntöönpanoa. Kunnallisella osakeyhtiöllä pyritään usein nopeaan päätöksentekoon ja reagointiin, mikä on kunnallishallinnossa usein hankalaa. (Rasinmäki 1997, 329-336.) Osakeyhtiön toimiminen itsenäisenä taloudellisenä yksikkönä helpottaa taloudellisen tuloksen seuranta ja varojen hankintaa toiminnan kehittämisen vaatimiin investointeihin sekä taloudellisten ja muidenkin resurssien tehokasta käyttöä. Yksi selkeä peruste yhtiöittämiselle saattaa olla esimerkiksi puhtaasti taloudelliset palkkakustannukset, jotka voivat yhtiöityksen myötä laskea jopa 20 %. (Puttonen 2002, 139.)

Ruotsissa kuntien yritysmuotoista toimintaa on perusteltu taloudellisen vastuun selkeydellä, neutraalin kilpailutilanteen luomisella ja tuottavuuden sekä tehokkuuden lisääntymisellä. Kuntien yritysmuotoista toimintaa voidaankin pitää välivaiheena yksityiselle omistukselle, jolloin rajat julkishallinnon ja yritystoiminnan välillä ovat hämärtyneet. (Johansson 2002, 9.)

4.1.4 Strategian ja strategisen johtamisen merkitys julkisella sektorilla

Julkisyhteisöissä, kuten kunnissa, strategisen johtamisen merkitys on lisääntynyt uusien haasteiden myötä, joita ovat muun muassa väestössä tapahtuvat muutokset, arvomaailmoissa tapahtuvat muutokset, erilaisten intressiryhmien aktivoituminen, julkisten palveluiden yksityistäminen ja maailmantalouden muutokset. Kuntien on pystyttävä vastaamaan näihin haasteisiin ja näin ollen organisaatioiden tulisi pystyä fokusoimaan tehtäviään selkeämmin. Perustehtävän määrittäminen suhteessa ympäristöön nousee keskeiseksi organisaation suunnittelun ja johtamisen muodoksi. Tämä on strategista johtamista. (Maanonen 2007, 81.)

Strategia on organisaation osien yhteensovittamista pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi (Porter 1996). Strategia on liikkeenjohdon työväline ja suunnitelma siitä, miten toimintaa voidaan ja kannattaa viedä eteenpäin. (Räsänen 2000.) Se on eräänlainen toiminnan punainen lanka, jonka

tulisi kulkea jokaisen organisaation työntekijän kädessä. Mintzbergin (1998, 220- 231) mukaan onnistunut strategia kuvaa organisaatiolle sen, millainen se on kun strategia on pystytty implementoimaan onnistuneesti. Oppivan strategian käsite lähtee siitä, että muuttuvassa, ennustamattomassa ja kompleksisessä maailmassa strategiaprosessi on oppimisprosessi ja strategian rakenne ja toimeenpano ovat toisistaan erottamattomia osia. Lähtökohta on, että johto ja henkilöstö oppivat prosessin mukana.

Strateginen suunnittelu ja sen toimeenpanon ohjaus on organisaation oppimisprosessi. Kompleksinen ympäristö vaatii strategialta moniulotteista ja nopeatempoista otetta. Perinteiset strategiat eivät kestä liiketoimintaympäristön nopeita ja yllättäviä muutoksia, jolloin strategian on painotettava toimeenpanon kykyä. Strategisen suunnan löytäminen ja siitä viestiminen on tärkeää. Sen lisäksi on välttämätöntä luoda valmiuksia jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen. Strategia ei synny vain formaalien strategiaprosessien tuloksena, vaan jatkuvan kokeilun ja nopeiden toimenpiteiden kautta. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 10.) Osaamislähtöinen strategiatyö on kuntakonsernissa kahdentasoista: toisaalta tulee varmistaa konsernin kokonaisosaaminen, jotta toiminta on tavoitteellista ja perustehtävää tukevaa ja toisaalta sen avulla varmistetaan kuntakonsernin voimavarat ja henkilöstön viihtyminen. Innovatiivisuus on haastavampi käsite kunnissa. Toiminnat on tietyltä osiltaan lailla säädeltyä, mutta osin kaivataan myös kilpailukykyistä ja innovatiivista toimintaa, jolla varmistetaan laadukkaat tuotteet. (Maanonen 2007, 94.)

Julkisyhteisöissä osaamiseen liittyy voimavaralähtöinen ajattelumalli. Strateginen osaamisen johtaminen varmistaa yksilöllisen ja yhteisöllisen kokonaisosaamisen, joka vahvistaa työyhteisön toimivuutta. Se on myös yksilön kasvua ja kehitystä tukevaa, vuorovaikutuksellista ja osaamisen jakamista lisäävää toimintaa. Organisaation ydinosaamisen säilyttämien on tärkeää erityisesti julkisyhteisöissä, joissa eläköityminen on haasteena ja se linkittyy henkilöstön saatavuuden varmistamiseen tulevaisuudessa. Myös viihtyvyys on strategisen osaamisen johtamisen tavoitteita niin ikään. (Maanonen 2007, 93.)

Muun muassa yhtiöittämisen myötä saavutettu itsenäisyys ja autonomia merkitsevät samalla myös vastuunottamista omasta kehittymisestä ja organisatorisesta oppimisesta. Reagoivuus ja oppivan organisaation rakentaminen on kuntaorganisaatiolle ja sen johtamiselle haaste. Samoin strategian jalkauttaminen on iso haaste johtamistyössä. Strategialla sellaisenaan ei ole merkitystä, ellei sitä pystytä viemään käytännön toimintaan ja arvioimaan sen vaikutusta organisaation tavoitteisiin nähden. Omistamalla ohjaaminen ja johtaminen on strategista. Operatiivinen johtaminen niin ikään

tapahtuu konsernistrategian ja siitä johdettujen yksikköstrategioiden puitteissa. Strategiaa toteutetaan johtamalla ja jotta sen toteutuminen olisi mahdollista, tarvitaan myös kunnallisella sektorilla tasokasta johtamisen profiilia. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat ja myös kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista (Järvinen 2005 , 13).

4.1.5 Julkinen johtaminen korostuneessa roolissa

Hallinnon muutokset, joille yksi yhteinen nimittäjä on organisaation dynaamisuuden hakeminen, vaikuttavat myös johtamiseen. Kaupunkien liiketoimintaa toteutetaan verkostomaisessa organisaatiossa synergioita hakien, jolloin sektorihallinto korvautuu konsernimaisella johtamisella. Kuntakonsernissa kohtaavat julkinen ja markkinaintressi, joita omistajaohjauksella hallinnoidaan. (Maanonen 2007, 30.)

Hallinnon muutos ei ole pelkästään rakenteissa, vaan tuo myös julkishallinnon johtamisjärjestelmään muutoksia ja strategisen johtamisen tarve lisääntyy. Siihen vaikuttavat muun muassa konsernimainen organisoituminen, jolloin itsenäisten yksiköiden ohjaaminen samaan suuntaan vaatii päämäärien ja perusvalintojen selkiyttämistä. (Santalainen & Huttunen 1993, 45.) Kaupunkien omistajaohjaukselle tämä asetelma tuo haasteita. Virkamiehet saavat joustavampia päätöksenteon ja johtamisen välineitä liiketoiminnan toteuttamiselle, mutta samaan aikaan poliittinen prosessi ohjaa toimintaa, ja intressiristiriidat ovat mahdollisia. Kolmannen ulottuvuuden kaupunkien omistajaohjaukseen tuo tytäryhteisöjen yksityisoikeudellinen luonne. (Maanonen 2007, 30 & 31.)

Muutos vaatii onnistuakseen johtajuutta ja ohjausta. Kotter (1996) on todennut, että muutoksen eli kehittymisen todellinen onnistuminen edellyttää johdolta paljon tekoja kuten tavoitteiden asettamista ja tarpeettoman karsimista toiminnasta. Kotter verratessaan leadershipiä ja managementia korostaa, että erityisesti muutosprosesseissa leadershipiä eli ihmisten johtamisen merkitys on suuri. Organisaation muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70- 90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10- 30 prosenttisesti asioiden johtamista. Johdon on luotava toteuttamiskelpoinen visio ja saatava koko henkilöstö uskomaan vision mukaiseen muutokseen tai 80 prosentin henkilöstöstä on ymmärrettävä muutoksen välttämättömyys, jolloin viestinnän merkitys korostuu. Johdon on saatava henkilöstö uskomaan ja ymmärtämään muutos, sillä todellisuudessa muutos tapahtuu vain ja ainoastaan ihmisten kautta ja myötävaikutuksella.

Myös Warren Bennis painottaa johdon merkitystä ja hänen mallinsa mukaan yrityksen tulee aina aloittaa kehittäminen toimitusjohtajasta sekä hallituksesta eli yrityksen ylimmästä johdosta. Bennisin mallin mukaan tärkeintä ei ole panostaa managementiin eli asioiden tekemiseen oikein. Tärkeää on panostaa leadershipiin eli oikeiden asioiden tekemiseen. Tasapainoisessa lopputuloksessa johdon tulisi pystyä valitsemaan oikeat asiat ja tehdä ne oikein. (Lipiäinen 2001, 27.)

Monella taloustieteen teoreetikolla on näkemys johtajuudesta. Lipiäinen (2001) luokittelee erityisesti johtajuuteen keskittyneiksi ja vaikuttaneiksi henkilöiksi esimerkiksi Adairin, Barnardin, Davenportin, Demingin, Hansenin, Kanterin ja Mintzbergin, jolla on malleja johtajuuteen runsaasti. Näiden maailmanlaajuisesti tunnettujen henkilöiden malleihin lukeutuu toimintokeskeinen johtajuus (Adair), organisaation arvojen johtaminen (Barnard), asiakastietämyksen johtaminen (Davenport), laatujohtaminen (Deming), knowledge management (Hansen), sekä muutosjohtaminen (Kanter).

Julkinen johtaja on saanut erityispiirteitä yritysmaailmasta, jolloin johtamista kuvaa toimintojen ohjaaminen ja ongelmanratkaisun tukeminen. Mitä enemmän organisaatiossa on erityisosaamista, sitä vaikeampaa johtajan on käskyttää. Johtaja ei välttämättä ole paras substanssin asiantuntija, vaan tämä keskittyy esimiestyöhön ja toiminnan mahdollistajan rooliin. Kirjoittajien mukaan julkisen organisaation johtamistyö tulisi erottaa asiantuntijatehtävästä. (Santalainen & Huttunen 1993, 180.)

Työelämän paineet ja vaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet. Kyse ei ole vain kovenevista tulos- ja osaamisvaatimuksista vaan ihmisten kyvystä sopeutua herkeämättömään muutokseen ja sen tuottamaan epävarmuuteen. Tämä asettaa johtamistyön aivan uuteen valoon: Sen merkitys vakautta, suuntaa ja työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintoa korostuu. Niinpä onkin erityisen valitettavaa se, että monissa organisaatioissa johtaminen on hyvin puutteellista tai epäonnistunutta. Johtamisen korostunutta merkitystä ei ole ymmärretty vaan esimiestyö koetaan lähinnä tuottamattomaksi askarteluksi, jota tehdään, jos aikaa varsinaisilta töiltä jää. (Järvinen 2005, 13-15.)

Aidosti johtamisesta kiinnostunut, oman työnsä tärkeän merkityksen ymmärtävä ja johtajuuden ottava sekä omaan kehittämiseensä panostava johtamisen ammattilainen on organisaatiolle arvokas resurssi. Tuomiranta (2002) toteaa tutkimuksessaan, että johtaminen vaatii yhä monimutkaisempaa strategista, taloudellista ja muutoksia ennakoivaa innovatiivisempaa osaamista. Varsinkin kuntasektorilla onnistunut johtajuus usein edellyttää esimiehiltä selkeää esimiesroolin ottamista, muuttumista asiantuntijasta esimieheksi. Muutos edellyttää vanhoista ajattelu- ja

toimintatavoista luopumista tietoisuudessa, johtamiskulttuurin syvärakenteissa, käsityksissä, uskomuksissa sekä rakenteissa, rooleissa ja menettelytavoissa. Ei siis ole ihme, että ihmisten johtaminen on nostettu korostuneesti kehittämisen kohteeksi myös kunnallisella sektorilla.

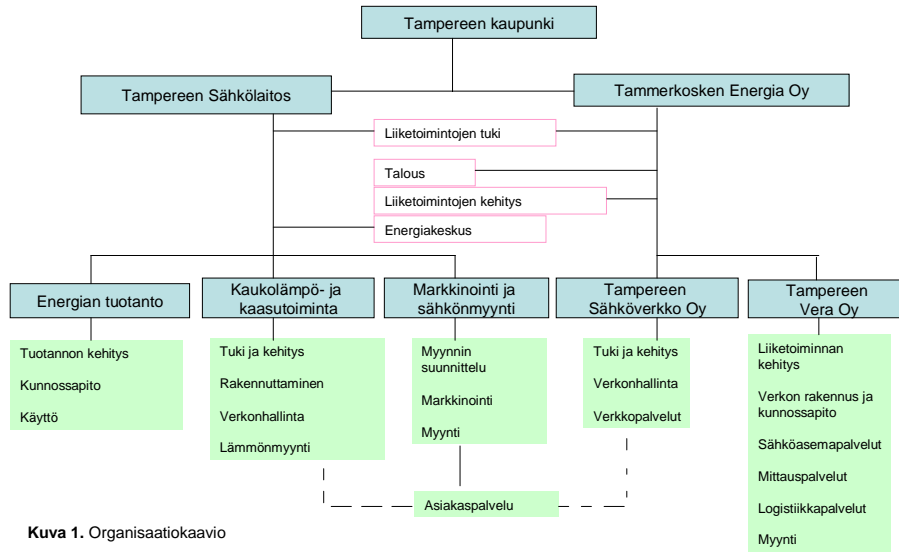
4.2 TAMPEREEN KAUPUNGIN ENERGIALIIKETOIMINNAT

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatio aikajanalla; lähimenneisyys, nykytilanne, ja tulevaisuuden näkymät sekä niiden mukanaan tuomia haasteita.

4.2.1 Organisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on energia- alalla toimiva julkinen yritys, joka ennen 1.7.2005 tunnettiin nimellä Tampereen Sähkölaitos. Tampereen Sähkölaitoksen historia ulottuu vuoteen 1888, josta lähtien kaupungin omistama sähkölaitos on toimittanut energiaa paikallisiin tarpeisiin. Organisaatio toimittaa sähköä, kaukolämpöä ja maakaasua yksityis- ja yritysasiakkaille pääasiassa Pirkanmaalla. Energiaa tuotetaan omissa voimalaitoksissa, jotka sijaitsevat muun muassa Naistenlahdessa, Lielahdessa ja Tammerkoskessa. Energianlähteinä käytetään rikitöntä maakaasua, kotimaista turvetta, puhdasta puuta ja vettä. Myös tuulivoimalla tuotettu sähkö kuuluu valikoimaan. Oman tuotannon osuus vuonna 2006 myydystä sähköstä oli 91 prosenttia.

Sähkölaitos oli 1.7.2005 saakka kaupungin omistama liikelaitos, jolloin osia siitä yhtiöitettiin sähkömarkkinalain edellytysten mukaisesti ja Sähkölaitoksesta ja yhtiöistä muodostettiin kokonaisuus nimeltään Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat. Nykyinen Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat on toiminnallinen kokonaisuus, jonka muodostavat kaupungin liikelaitoksena toimiva Tampereen Sähkölaitos sekä Tammerkosken Energia -konserni. Konsernin emoyhtiönä toimii palvelu- ja holdingyhtiö Tammerkosken Energia Oy, ja sen tytäryhtiöitä ovat sähköverkkotoimintaa harjoittava Tampereen Sähköverkko Oy ja sähkö- ja ulkovalaistusverkkojen rakentamis- ja kunnossapitotoimintaa harjoittava Tampereen Vera Oy.



KUVIO 6. Kohdeorganisaatiokaavio

Sähköverkkotoiminnan oikeudellisessa ja toiminnallisessa eriyttämisessä Tampereen Sähkölaitoksen Sähkönjakelu- liiketoiminta siirrettiin Tammerkosken Energia -konserniin. Tampereen kaupunki omistaa Tammerkosken Energia Oy:n, jonka omistukseen perustettiin kaksi yhtiötä: verkkoyhtiö Tampereen Sähköverkko Oy sekä sähköverkkojen rakennus- ja kunnossapitoyhtiö Tampereen Vera Oy. Tammerkosken Energia Oy:öön siirrettiin samassa yhteydessä osia Tampereen Sähkölaitoksen tukitoiminnoista. Tampereen Sähkölaitoksen organisaatioon kuuluu kolme liiketoiminta-aluea: Energiantuotanto, Kaukolämpö- ja kaasutoiminta, Markkinointi ja sähkönmyynti sekä kaksi tukitoimintoa: Energiakeskus ja Liiketoimintojen tuki. Tukitoiminnot tuottavat asiantuntijapalveluita sekä Tampereen Sähkölaitokselle että yhtiöille. Tampereen kaupungin operatiivisessa organisaatiossa Tampereen Sähkölaitos ja yhtiöt raportoivat Tampereen kaupungin liiketoiminta- ja rahoitusryhmään. Kaupungin liikelaitoksena Tampereen Sähkölaitos toimii kaupunginhallituksen ja kaupunginvaltuuston alaisuudessa. Tammerkosken Energia Oy:n tehtävänä on asiantuntijapalveluiden tuottaminen Tampereen Sähkölaitokselle ja Tammerkosken Energia Oy:n tytäryhtiöille. Tampereen Sähköverkko Oy:n toimialana on tarjota sähkönsiirtopalveluja suunnittelemalla, rakennuttamalla ja ylläpitämällä jakelualueensa sähköverkkoa. Tampereen Vera Oy keskittyy sähkö-, ulkovalaistus- ja televerkkojen rakentamiseen sekä sähkö- ja ulkovalaistusverkon kunnossapitoon.

Tampereen Vera Oy: ssä ollaan lisäksi siirretty funktionaalisesta- eli toimintojen mukaan jaetusta organisaatiosta prosessiorganisaatioon, osaksi toimintaverkostoa. Organisaatioita on perinteisesti tarkasteltu toiminto- tai osastokohtaisesti. Organisaatiot on siksi nähty lähinnä pystysuoraan hierarkkisina tasoina, jossa johto on ollut kolmion kärkenä ylimpänä ja suorittavan työn tekijät kolmion alareunassa pyramidin perustana. Prosessiajattelussa siirrytään vaakasuorien yhteistyösuhteiden tarkasteluun. Organisaatio nähdään tällöin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden muodostamana verkostona, joka muodostuu erilaisista asiointi-, työ- ja toimintaprosesseista sekä tiimien ja osaajien verkostosta. (Normann 1986, 38- 45, 68- 74.)

Organisaation missio on olla Pirkanmaan luotettava voimanlähde ja visiona puolestaan on olla Pirkanmaan johtava energiantoimittaja. Arvoihin kuuluu avoimuus, luotettavuus, positiivisuus ja osaaminen. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2006 oli 193 miljoonaa euroa ja liiketulos 27, 9 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä oli 462. Työntekijöiden keski- ikä vuonna 2006 oli 48,9 vuotta.

4.2.2 Toiminta rinnakkain kunta- ja osakeyhtiömaailmassa

Tällä hetkellä Tampereen Sähkölaitoksen toimintaa ohjaavat mm. Tampereen kaupungin liikelaitosten ja yhdyskuntatuotannon johtosääntö, Sähkömarkkinalaki ja Maakaasumarkkinalaki, Kilpailulaki ja Kuntalaki. Sähkölaitoksen johtamista varten sähkölaitoksella on johtokunta. Tampereen Sähkölaitoksen johtokunnan tehtävänä on vastata valtuuston ja kaupunginhallituksen, sähkölaitokselle asettamien strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta sekä konsernimääräysten noudattamisesta alaistensa toiminnan osalta. Johtokunta myös valvoo sähkölaitoksen etua. Johtokunnan esityslistat ja pöytäkirjat julkaistaan internetissä Tampereen kaupungin kotisivuilla. Johtokunnassa on seitsemän, kaupunginvaltuuston kahdeksi vuodeksi valitsemaa jäsentä ja jokaisella jäsenellä henkilökohtainen varajäsen. Valtuusto valitsee johtokunnan jäsenten keskuudesta puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Johtosäännön mukaan toimitusjohtajan ottaa ja erottaa johtokunta. Sähkölaitoksen ja sen toimintojen johtamista varten sähkölaitoksella on johtoryhmä. Johtoryhmän ensisijaisena tehtävänä on toimitusjohtajan tukena laitoksen strateginen johtaminen, toimintojen kehittäminen ja toiminnan tuloksellisuuden valvonta. Sähkölaitoksen johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja puheenjohtajana, liiketoiminta-alueiden johtajat, henkilöstön nimeämä edustaja ja johdon assistentti sihteerinä.

Osakeyhtiöt toimivat osakeyhtiölain alaisina ja muuttuivat yhtiöityksen myötä markkinatoimijoiksi. Liikelaitoksena ne olivat suojattuja konkurssilta ja niiden ei tarvinnut maksaa tuloistaan veroja ja

kunta vastasi niiden veloista ja vastuista. Mutta markkinatoimijoina ne harjoittavat normaalia yritysmäistä liiketoimintaa. Yhtiöissä sekä teknologian osaaminen että paikallisten olosuhteiden ja asiakaskunnan tuntemus ovat vahvuuksia. Liiketoimintaosaamiseen toivotaan lisää panostusta. Menestymisen edellytys on kannattava liiketoiminta. Menestyminen edellyttää erottumista muista myyjistä ja palveluntarjoajista. Tuotteiden pitää olla laadukkaita ja hinnaltaan kilpailukykyisiä sekä sisäisten prosessien tehokkaita.

Liiketoiminta- alueet ovat yhtiöittämisen jälkeen opetelleet toimimaan omina yksiköinä. Tilaaja-tuottaja-malli ja palvelusopimusjärjestelmä ovat merkinneet uuden toimintatavan opettelua ja vastuurajoissa on ollut epäselvyyksiä. Uutta on se, että yksiköt myyvät palvelusopimuksilla palveluita toisilleen, jolloin he ovat samalla toisilleen palveluntuottajia ja asiakkaita. Tämä edellyttää liiketoiminnan uudenlaista ymmärrystä ja ansaintalogiikan ja rahan merkityksen hahmottamista eri tavalla kuin aikaisemmassa kuntamaailmassa.

Sähkölaitoksen ja yhtiöiden työntekijät työskentelevät eri työlainsäädäntöjen alaisina. Sähkölaitoksen työntekijöitä koskee kolme erilaista kunnallista sopimusmallia; KvTES, TS ja TTES. Yhtiöiden työntekijät kuuluu energiayhteisöjen työehtosopimuksen piiriin. Liikelaitosta ja yhtiöitä koskee erilainen päätöksentekomenettely ja julkisuus sekä erilaiset valitusoikeudet. Erilaisuudet ovat hankaloittaneet liiketoiminnan sujumista ja keskittymistä ydinasioihin.

4.2.3 Muutokset 2000- luvulla

Kohdeorganisaatiossa 2000- luvun vaihteessa läpikäyty kannattavuuskriisi vauhditti ja käynnisti lukuisia muutoksia. Taloudellinen kriisi käynnisti nopean muutosprosessin, jota ohjaamaan taloon palkattiin kriisiajan toimitusjohtaja, jonka tehtäväksi tuli muutamassa vuodessa nostaa organisaatio takaisin jaloilleen.

”Mistä se meidän kriisi käynnistyi. Me myytiin halpaan hintaan kiinteitä- tai määräaikaaisia sopimuksia kiinteällä hinnalla. Sitten pörssihinta pomppas pilviin ja sit meil energiamarkkinoiden riskienhallinta ei ollu kunnossa, josta seuras se, että kun me myytiin halvalla enemmän kun me itse tuotettiin, niin me jouduttiin ostamaan markkinoilta kalliilla - ja sit siitä seuras valtava niin ku tappio, jonka jälkeen niin omistaja viikon sisällä, kun meillä lopullinen tulos selvis, niin viikossa se vaihto toimitusjohtajan”.

Henkilöstö oli tässä vaiheessa valmis muutokseen, sillä vaihtoehtoja ei kriittisestä tilanteesta johtuen nähty.

” Me ei oltais kerta kaikkiaan niin pärjätty kilpailussa - et me ei oltu kilpailukykyisiä . Henkilökunta tajusi sen syvällä sisimmässään myös, koska kun Asko tuli, niin se sai väen mukaansa. Tää oli sillä tavalla niin ku semmonen kypsä omena, joka odotti poimijaa, henkilökunta kaipas sellaista uudistamista ja niin kun uudenlaista otetta ja sen takia henkilöstö lähti siihen hirveen hyvin mukaan”.

Muutoksia lähdettiin tekemään suurella volyymilla ja nopealla aikataululla.

” Lähetettiin hirveän lavealla rintamalla eteenpäin ja haluttiin saada niin ku koko maailma kuntoon. Meiän niin ku johtamisjärjestelmä ja esimiestyö kaipas remonttia, me oltiin semmonen autoritäärisesti johdettu laitos - et nimenomaan siis laitos, jossa ihmisiä kohdeltiin ehkä eri arvosesti, pärstäkertoimella oli vaikutusta ja henkilökemiat niin kun vaikutti siihen organisaation rakenteeseen. Et esimiestyössä ja johtamisessa niin oli todella paljon kehitettävää. Henkilöstöä ei kuunneltu eikä otettu niin ku mukaan ja sit johtoryhmä - keskinäinen yhteistyö niin ei pelannut ollenkaan – et meiän johtoryhmässä ei niin ku keskusteltu - et meiän nykyinen myyntijohtaja kuvas sitä hyvin, kun hän oli ensimmäinen, jonka Asko rekrytoi ennen johtoryhmän vaihtamista - hän sano, et se oli niin ku lauma muumioita, jotka ei siis keskustelleet kunnolla keskenään – se oli semmosta niin ku syyttävää se keskustelu - et jos niin ku oli eri mieltä niin tuli syyttävä sormi helposti”.

Sisäisiin muutoksiin 2000- luvulla voidaan lukea useat toimitusjohtajavaihdokset, hallitustyön kehittäminen, kunnallisen tilaaja-tuottaja-mallin käyttöönotto sisäisenä toimintatapana, monien tietokone- ja toimintajärjestelmien muuttaminen lyhyellä aikajänteellä sekä palvelukeskusten käyttöönotto, muun muassa henkilöstöhallinnollisiin töihin liittyen. Muutoksia on lähdetty ratkomaan ja viemään läpi panostamalla esimiestyöhön ja sen kehittämiseen.

Osaltaan tarpeen muutoksiin on luonut jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö trendineen. Viimeaikaisia muutostrendejä ympäristössä ovat olleet:

- Eurooppalaisten sähkö- ja kaasumarkkinoiden yhdentyminen, toimialan jatkuva rakennemuutos koko EU-alueella
- Ympäristökysymysten merkityksen lisääntyminen
- Sähkömarkkinoiden avautuminen - kilpailun kiristyminen, uudet toimijat alalla
- Liiketoiminnan, joissa on määräävä markkina-asema, kiristyvä viranomaisvalvonta
- Parantuva kuluttajansuoja ja vahingonkorvausvastuun kasvaminen
- Väestön ikääntymisen seurauksena kiristyvät kuntien talousongelmat
- Erikoistumisen lisääntyminen kiristyvässä kilpailussa
- Tuottavuuden parantuminen ja uusien mahdollisuuksien avautuminen tietotekniikan kehittymisen myötä
- Kiristyvä kilpailu työvoimasta

Ymmärrettävää on ollut, että kriisitilanteessa kehittämistoimia ja muutoksia on lähdetty tekemään suurella volyyymilla ja laajalla rintamalla. Jälkikäteen ajateltuna vauhti on ollut organisaation muutoskapasiteettiin nähden kuitenkin aivan liian kova. Toteutumattomat suunnitelmat ja tavoitteet ja tehottomat toimenpiteet ovat olleet omiaan edesauttamaan tiettyjen organisaatioissa nykyään vallitsevien kehitysesteiden syntymistä. Kehitysprojekteilla ei välttämättä olla saatu aikaan odotettuja parannuksia vaan kehittäminen on fokuksinnoin, systemaattisuuden ja pitkäjänteisyyden puutteen vuoksi jäänyt ikään kuin kesken. Tämä on aiheuttanut vaikeuksia uusien kehittämishankkeiden aloittamisessa ja niihin osallistamisessa. Muutokseen, sen mahdollisuuteen toteutua sekä sen hyödyllisyyteen ei uskota ja into sekä asenne kehittämistoimia kohtaan on muodostunut melko epäileväksi.

4.2.4 Esimiestyö ja yrityskulttuuri erityishuomion kohteena

Silloinen organisaatioissa toiminut kriisiajan toimitusjohtaja nosti esimiestyön voimakkaasti esille ja käynnisti lukuisia kehittämistoimenpiteitä esimiestyötä parantaakseen. Toimitusjohtajavaihdoksista huolimatta organisaatioissa panostetaan edelleen voimakkaasti esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Yhtiöittäminen ja tulevat yhtiöittämissuunnitelmat ovat lisänneet paineita työskennellä aktiivisesti me-hengen luomiseksi, strategia 2010- jalkauttamiseksi, sisäisten arvojen vahvistamiseksi, esimiestaitojen kehittämiseksi ja arvioimiseksi sekä yhteisen toimintamallin kehittämiseksi. Kriittiset tekijät ja strategiset päämäärät nykyisessä konsernistrategisassa ovat seuraavat:

Osaaminen ja henkilöresurssit

- Henkilöstön osaamista kehitetään strategisen henkilöstösuunnitelman mukaisesti
- Työn mielekkyyttä ja tuottavuutta parannetaan
- Henkilöstörakennetta uudistetaan eläköitymisen myötä suunnitelmallisesti siten, että osaamista on riittävästi ja henkilöstömäärä vähenee

Johtaminen ja työhyvinvointi, haluttu työnantaja

- Työyhteisöä ja johtamista kehitetään pitkäjänteisesti ja arvopohjaisesti tavoitteena työhyvinvoinnin merkittävä lisääntyminen ja sairauspoissaolojen puolittuminen
- Esimiestaitoja kehitetään pitkäjänteisellä valmennuksella ja säännöllisillä mittauksilla
- Työprosesseja kehitetään siten, että työtapaturmien määrä vähenee kolmannekseen. Tavoitetaso: yli päivän poissaoloon johtavia työtapaturmia on alle 5 kappaletta miljoonaa tehtyä työtuntia kohden

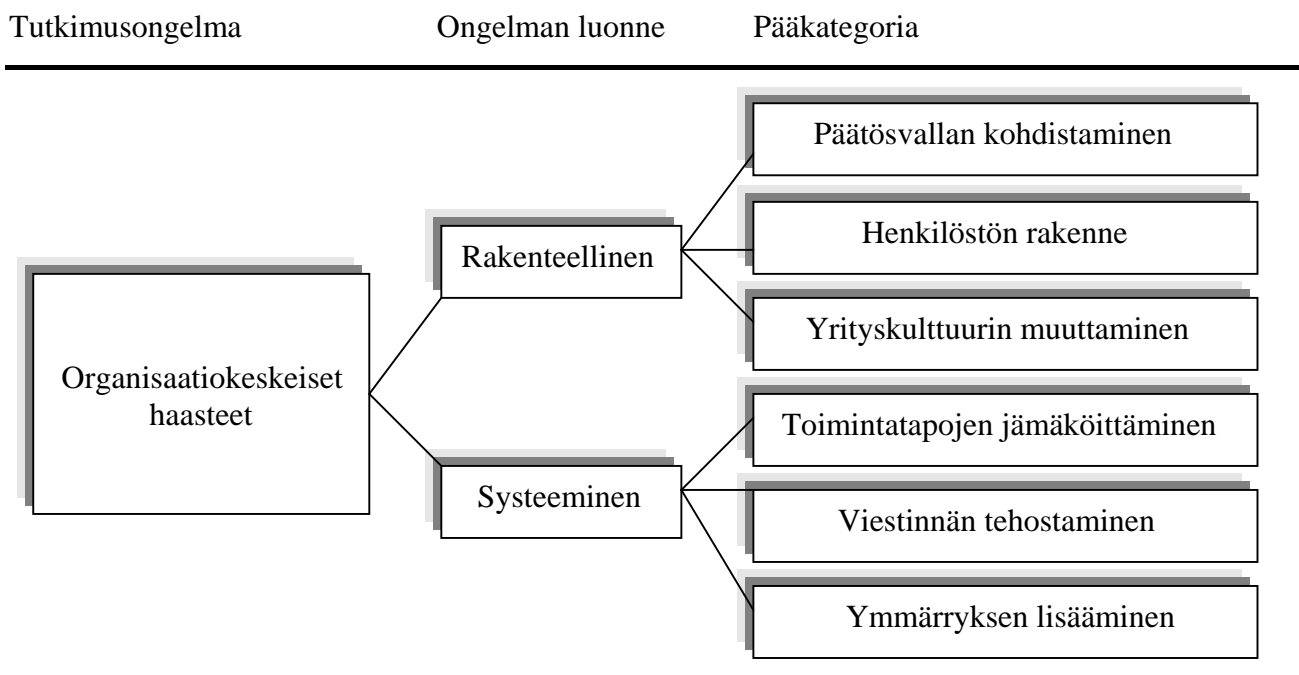
Tilastojen mukaan sähkölaitoksen henkilöstö on sairauksien ja tapaturmien takia poissa töistä 8000 päivää (15 pv/ henkilö) vuodessa. Niistä 300 päivää aiheutuu työtapaturmista. Poissaoloista aiheutuu 1,5-2 miljoonan euron suuruinen vuotuinen ylimääräinen kuluerä. Sairauspoissaolojen syyt ovat pitkälti kartoittamatta. Sellaiset sairaudet ja tapaturmat, joihin ei pystytä työnantajan toimesta mitenkään vaikuttamaan, muodostavat ehkä vain puolet poissaoloista. Yksi merkittävä poissaolojen syy saattaa olla vanhenevan henkilöstön heikko fyysinen kunto yhdistyneenä väärin ravintotottumuksiin. Osa poissaoloista aiheutuu henkilöstön alkoholiongelmista. Mainituista syistä aiheutuvien poissaolojen vähentäminen on mahdollista pitkäjänteisellä työllä, mistä on olemassa hyviä esimerkkejä. Huomattavan osan poissaoloista aiheuttaa puutteellinen työhyvinvointi, joka on pitkälti seurausta esimiestyön puutteista. Motivaation ja työssä jaksamisen lisäämiseksi henkilöstön esimiestaitoja, johtamisjärjestelmiä ja organisaatiota on yritetty lähteä kehittämään päämäärätietoisesti.

Organisaation henkilöstöstä iso joukko jää eläkkeelle seuraavien viiden vuoden aikana. Toiminnan tehostamistoimista huolimatta on olemassa riski, ettei saada rekrytoitua riittävästi kyvykästä henkilöstöä, mikäli organisaation imago työnantajana ei ole kunnossa. Kankea päätöksenteko, monimutkainen organisaatiojärjestelmä, hidat reagointikyky ja lukuisat valitusmahdollisuudet hankaloittavat toimintaa ja saattavat saada henkilöstön parhaimman osan vaihtamaan työnantajaa.

Haasteisiin on pyritty reagoimaan muun muassa seuraavanlaisilla toimenpiteillä, esimiestaitojen-, johtamisjärjestelmien- ja organisaation kehittämällä, benchmarkkaamalla, miten muissa yrityksissä on saatu työstä poissaoloja vähennettyä, työturvallisuuden kehittämällä, henkilöstön työhyvinvoinnin säännöllisillä mittauksilla, henkilöstön omaehtoisen liikunnan tukemisella sekä alkoholiongelmiin puuttumisella. Asiaankuuluvat toimenpiteet on löydettävissä myös organisaation toimintaa ja tulosta mittaavista tuloskorteista.

4.3 KEHITTÄMISHAASTEET ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen pohjalta nousseet tutkimustulokset organisaation suurimmista kehittämishaasteista tällä hetkellä sekä tuodaan esiin organisaatiokeskeisiä asiaan liittyviä oleellisia asioita. Seuraava kuvio esittää tiivistetysti haastatteluista esiin nousseet pääasiat, joita tullaan seuraavassa käymään läpi.



KUVIO 7. Esimiesten näkemykset organisaation kehittämishaasteista

Esimiehet läpi organisaation näkivät kehittämisen asiaan - ja nykyaikaan kuuluvana toimintana ja yleinen kehittämisvire on heidän mukaansa 2000- luvun alun alkupisteestä säilynyt melko positiivisena, vaikkakin haastattelusta esiin nousseet asiat olivat melko ongelmapainotteisia.

Organisaation tekninen puoli koettiin olevan alansa huippuluokkaa, tyky- toiminta (työkykyä ylläpitävä toiminta) ja siihen kannustaminen koettiin positiivisena ja työmaaedut: liikunta- ja kulttuurisetelit, pitkät lomat, virkatyöajat sekä ilmainen kuntosali koettiin hyvinä asioina. Systeemin koettiin yleisesti menneen parempaan suuntaan ja olevan melko hyvin perillä vallitsevista puutteista.

” Mää nään muutokset kuitenkin aina mahdollisuutena - jotain tehdään asioille tai ainakin pyritään tekee, niin mä en näe välttämättä sitä itte niin ku huonona asiana”.

Puutteiden korjaamiseksi tehtäviä toimenpiteitä ei koettu riittävän systemaattiseksi ja päämäärätietoiseksi ja yleisesti oltiin huolestuneista työntekijöiden jaksamisesta, viihtymisestä sekä motivoitumisesta. Tuleva yhtiöittäminen nousi myös monen haastateltavan huolenaiheeksi.

RAKENTEELLISET HAASTEET

Rakenteellisilla haasteilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisia haastateltavilta esiin nousseita ongelmia, jotka aiheutuvat organisaation rakenteesta, eivätkä siten ole kovin yksinkertaisia ratkaista. Ne ovat ongelmia, joiden ratkaiseminen edellyttää melko pitkää aikajännettä ja organisaatorakenteen muuttumista edelleen. Nämä ongelmat on hyväksyttävä ja toimintaa on sopeutettava niin, että kyseisten ongelmien aiheuttamat haitat saataisiin mahdollisimman vähäisiksi, samalla kun niistä yritetään, toimintaa oikeaan suuntaan, pitkäjänteisesti kehittämällä, päästä eroon.

4.3.1 Päätösvallan kohdistaminen

Esimiesten näkemysten mukaan kahdelta eri suunnalta tulevat erilaiset toimintatapaohjeet hankaloittavat työntekoa huomattavasti. Organisaation ohjeet toimia saattavat olla hyvinkin erilaiset kuin omistajan taholta, eli poliittisten päättäjien taholta, tulevat ohjeet. Esimiehet kokivat sen turhauttavaksi kun asiasta ehkä hyvinkin tietämättömät henkilöt tekivät heihin kohdistuvia päätöksiä. Päätöksien onnistuneisuutta kritisoitiin erityisesti palvelukeskuksissa siitä syystä, että ne saattoivat hankaloittaa itse työntekoa hyvinkin paljon muun muassa aiheuttamalla päällekkäisiä töitä; sama työ saatetaan joutua tekemään pahimmillaan kolmella eri tavalla riippuen tahosta kenelle työtä tehdään. Saman asian moneen kertaan tekeminen turhauttaa ja aiheuttaa jatkuvaa kiirettä ja stressiä.

” Se vetää niin ku toiseen tapaan toimia esimiehenä toi konsernihallinto, sit sähkölaitos odottaa jotakin muuta , et sen yhdistäminen on mun mielestä nyt se suurin haaste. Ollaanko me sähkölaitoksessa esimiehiä sillä tavalla, kun sähkölaitos toivoo vai ollaanko me esimiehiä sillä tavalla, kun kaupunki toivoo, niin siinä on mun mielestä aika iso ongelma eli toimintatapojen selkeyttäminen näin niin ku molemmilta. Mää toimin itse semmosilla välimuoto-ohjeilla, jolla mä koitan pitää kaikki tyytyväisinä ja vielä ihmiset saada ymmärtämään, miten toimimme tässä tilanteessa - et täs ihan normaalis työs niin ku mulla jo, että pitää koko ajan hakea sitä sellaista välimuotoa ja tuntuu, että menee sillä rajoilla, että teenkö mä oikein - vähän sairaalloisia aatteita ja sit se, että miten sää selvität sen ihmisille vielä niin, että asia tulee ymmärretyksi.”

Toisaalta toimintaan vaikuttavien päätösten tekeminen liian kaukana itse suorittavasta tasosta koettiin ongelmalliseksi myös sen vuoksi, että osan päätöksistä koettiin jopa hankaloittaneen työntekoa ja aikaan saaneen toimimattomia toimintajärjestelmiä. Päätöksiä ollaan tehty puutteellisen tiedon varassa ja niinpä itse muutettu toimintatapa on saattanut olla jopa mahdotonta toteuttaa työntekijätasolla olemassa olevilla systeemeillä ja resursseilla. Se on aiheuttanut turhautumista ja sen, että vanhan, tutun asian tekemiseen uudella tavalla menee huomattavasti enemmän aikaa.

” Kyl mua ainakin välillä pelottaa just ne päätökset, mitä sieltä tulee, kun se joka ois käytännössä tuntenu sitä asiaa, ei oo ollu mukana ku se päätös tehtiin, että tällaisia on viime aikoina tullut aika paljon. Että se käytännön näkemys on sit puuttunu. Se on hirveän vaikee viedä niitä käytäntöön, osalle jopa mahdotonta , et se ei vaan niin ku useasti mene näin ja on joko teknisesti taikka muuten mahdoton toteuttaa, että se ei aina ihan onnistu tosta vaan.”

Taloudellisen päätösvallan kankeus koettiin muun muassa palkitsemista, motivointia ja rekrytointia hankaloittavana tekijänä. Tulospalkka tällä hetkellä perustuu tuloskortteihin ja niihin asetettujen tavoitteiden täyttymiseen. Tulospalkka joko saadaan kokonaisuudessaan tai sitten sitä ei saada ollenkaan ja se on suuruudeltaan noin 13. palkka vuositasona.

” Yksi kehittämisenkohde on tulospalkkaus, joka nojaa vahvasti näihin tuloskorttitavoitteisiin, toinen on meidän palkkausjärjestelmä, jossa on tehtäväkohtaiset, tehtävän vaativuuteen perustuvan osan lisäksi henkilökohtainen osa, joka pitäis pohjautua henkilön suoriutumiseen, mutta meillä on vieläkin liian jäykkää tämä palkkapolitiikka ja henkilökohtaisen osan käyttö.”

” Tarttis saada nuo palkkausjärjestelmät toimimaan paremmin niiden varsinaisen periaatteen mukaisesti. Nyt teorian ja käytännön välillä on hiukan eroa.”

Taloudellinen palkitseminen toimiessaan koettiin lähes kautta linjan voimakkaasti toimintaa ohjaavana ja motivoivana tekijänä. Tämän hetkisen palkitsemissysteemin esimiehet kokivat kahtiajakoisesti. Osa oli sitä mieltä, että se on lähinnä psykologinen tekijä ja että sen tehokkuus hukkuu byrokratian portaisiin. Esiin nousi myös toive kohdennetummasta ja henkilökohtaisemmalle tasolle menevästä palkitsemisjärjestelmästä. Toiveena oli myös lyhyemmän aikavälin, jopa eirahallinen, palkitseminen.

” Ei sillä rahalla osteta taloo paremmaksi – vaan muutetaan ihmisten ajatusmaailmaa.”

” Voidaan palkita silläkin että laitetaan porukka johki saunailtaan tosiaan ja siellä porukka kyllä viihtyy - sillonhan se koetaan niin ku antamiseksi kun työnantaja hoitaa tämmöset.”

Palkkauspolitiikan laahaaminen jäljessä yksityiseen sektoriin verrattuna koettiin haasteellisena muun muassa tulevasta suuresta eläköitymisestä johtuvia rekrytointeja sekä vallitsevaa ja tulevaisuudessa ennustettavasti pahenevaa työvoimapulaa ajatellen. Myös muutoksen onnistumisen kannalta riittävien henkilöstöressurssien varmistaminen koettiin puutteellisena.

”Palkka on yksi ja tässä on varmaan se pahin - yksityinen puoli houkuttelee ihan täysin.”

4.3.2 Henkilöstörakenne haasteena

Yrityksessä on tällä hetkellä erittäin korkea työntekijöiden keski-ikä ja se yhdistettynä pitkään, saman organisaation palveluksessa oloaikaan, koetaan ongelmalliseksi muun muassa jaksamisen, lisääntyvien sairauspoissaolojen sekä muutoksen näkökulmasta. Jaksamista on hankaloittanut lähinnä jatkuvan muutoksen aiheuttama kuormittuneisuus. Sairauspoissaoloja on lisännyt muun muassa muutosstressistä aiheutuneet oireilut sekä iän myötä seuraava luonnollinen työkyvyn alenema. Muutosta yleisesti, toimintatapojen ja tehtävänkuvien muuttumista saatetaan pelätä voimakkaastikin ja tottuneisuus, jopa vuosikymmeniä samanlaisina säilyneisiin työoloihin ja työympäristöön, aiheuttaa muuttumisen kankeutta ja vaikeutta. Samalla muutokset ovat selkeästi joillain alentaneet turvallisuuden tunnetta ja uskoa omaa työtään ja työpaikkaansa kohtaan.

” On se niin, että kun meidän esimieskunta on tällasta vanhaa ukkoo kaikki ja pinttyneet tavat toimia - suuri osa on hyvinkin ollu täällä kaksikymmentä, kolmekymmentä vuotta - niin kyllähän se tuo mukanaan sellasen, miten mä nyt sanoisin, vaikka sitten kauniisti, että kokemusta on ja näkemystä, mutta sitten on ehkä urautunut tiettyyn ajattelumalliin.”

” Itse asiassa voidaan näinkin sanoa, että joka kerta kun tulet töihin melkein täytyy kattoo onko tämä Tampereen Sähkölaitos vai Wattenfall - että tääkin nyt sanoo sulle, että ei sähkölaitosta myydä - jos tarpeeksi sulla on tarjoajia, niin kyllähän se myydään ilman muuta- et ei tää oikein hyvältä tunnu tää uus systeemi tässä kaikkien mielestä.”

Organisaation sukupuolirakenne on hyvin miesvaltainen, 80 % työntekijöistä on miehiä. Tämän koetaan vaikuttavan negatiivisesti muun muassa keskustelemaan ja asioita esiin nostavan kulttuurin luomiseen. Sukupuolijako yhdistettynä organisaation melko yksipuoliseen professiojakaumaan eli siihen, että valtaosa organisaation työntekijöistä on insinöörejä ja diplomi- insinöörejä, koetaan jossain määrin organisaation kehittämistä hidastavaksi tekijäksi. Esimiesten mukaan insinöörit ovat usein hyvin tekniikka suuntautuneita ja kaikenlainen yleinen kehittäminen, pehmeiden arvojen kehittäminen, tekniikan kehittämisen kustannuksella ja asioiden ”vatvominen” puhumalla koetaan epäluonnollisena ja jopa turhana.

Kunnan organisaatiossa irtisanomisille koetaan olevan erityisen korkea kynnyks ja organisaatio onkin tehnyt periaatepäätöksen olla irtisanomatta ketään muutoksien myötä. Tämä koettiin

haasteellisena organisaation iskukyvyyn kannalta, sillä joihinkin yksiköihin ollaan jouduttu sijoittamaan sellaisia työntekijöitä, joiden vanha työnkuva on joko poistunut muutosten myötä tai heidän taitonsa hoitaa muuttunut työnkuva ei ole riittävä. Näille henkilöille ollaan jouduttu keksimään töitä ja tämä koetaan osittain haitallisena suhteutettuna nouseviin tavoite- ja tulos odotuksiin. Muutenkin vähäinen valta vaikuttaa oman yksikön henkilöstökoostumukseen koettiin jossain määrin haittaavana.

4.3.3 Yrityskulttuurin muuttaminen

Hyvin voimakkaasti haastatteluista nousi esiin tarve koko yrityskulttuurin muuttamiselle. Virastokulttuurin muuttaminen ja kunnallisesta ajattelusta poisoppiminen koettiin oikeastaan edellytykseksi koko muutosprosessin onnistumiselle ja kehittämisen mahdollistamiselle. Tämän koettiin kaikessa hitaudessaan ja pitkäjänteisyyden puutteessa olevan erittäin hankalaa. Joidenkin mielestä kulttuurin muuttaminen olisi mahdotonta nykyisellä henkilöstörakenteella ja todellisten muutosten, erityisesti asenteissa, uskottiin tapahtuvan vasta eläköitymisen ja uusien työntekijöiden palkkaamisen myötä.

Matalaan ja tasa- arvoiseen organisaatioon on ollut vaikeahkoa totutella aikaisemman autoritäärisen kulttuurin jälkeen. Edelleen erotellaan hyvin voimakkaasti johto, esimiehet ja ruohonjuuritaso ja yhteistyö koetaan jotenkin kaukaiseksi. Toisten kunnioittaminen työntekijöinä ja ihmisinä koetaan edelleen haasteeksi, joka kuitenkin nähdään aidon yhteistyön ja onnistuneen työyhteisön rakentamisen edellytyksenä.

” Mikä muakin on hiukan yllättänyt, että täällä on totuttu varsin hierarkiseen, herran pelkoseen ilmapiiriin.”

”Kun tällä ruohonjuuritasolla aina koetaan se, että me ollaan täällä vaan ja tehdään, me itse tiedetään, mitä me osataan ja hyvää tulostahan me tehdään mut ei meitä niin ku arvosteta miksikään sen koommin.”

Tällä hetkellä koetaan tärkeänä koittaa systemaattisesti poistaa kehittämisen tiellä olevia esteitä ja tähän kaivataan haastateltavien mukaan jämäkkää ja selkeää johtamista ja esimiestyötä muiden toimenpiteiden ohella. Osa organisaation toimipisteistä on siirtynyt muun muassa avokonttorimalliin työtilojen suhteen. Tämän katsotaan omalta osaltaan edistävän yhteistyötä ja

keskustelua synnyttävän kulttuurin muodostumista. Suhtautuminen avokonttorin tuloon on ollut ristiriitaista, osa kokee sen vain ja ainoastaan hyväksi, osa on alun epäilevyyden jälkeen alkanut löytämään hyviäkin puolia ratkaisusta ja osa kokee tämän edelleen hyvin negatiivisena, omaa työrauhaa häiritsevänä työympäristönä. Parannusehdotuksena päällimmäisenä oli pyrkiminen siihen, että saman asian kanssa työskentelevät laitettaisiin istumaan lähekkäin, jolloin ympärillä käsiteltävät asiat olisivat samoja kuin omat työasiat ja näin keskittyminen omaan työhön voisi olla parempaa.

SYSTEMISET HAASTEET

Systeemisillä haasteilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sellaisia ongelmia, joihin vastaaminen on kiinni lähinnä tiedoista, taidoista, tahdosta ja toiminnasta. Näihin pystytään vastaamaan hyvinkin nopealla aikajänteellä, kunhan ongelmat on ensin tiedostettu ja niihin tartutaan jämäkällä, systemaattisella ja pitkäjänteisellä toiminnalla.

4.3.4 Toimintatapojen jämäköittäminen

Toiminta on aiemmin perustunut lain ja normien määrittelemiin toimintatapoihin, joita on toteutettu byrokraattisessa organisaatiossa. Ihmisten, jotka ovat olleet organisaatiossa 20-30 vuotta kokevat, että heille on erityisen hankala tottua ja asennoitua liiketoimintalähtöisiin, kilpailuun vastaaviin toimintatapoihin. Nykyiset organisaation toimintaperiaatteet, jotka työntekijät kokevat hyvin konkreettisina, ovat seuraavat:

- Olemme reippaita ja ryhdikkäitä
- Teemme pienet asiat hyvin ja tunnemme vastuumme vuosikymmenien päähän
- Kehitämme meidän luotettavuuden ja turvallisuuden maailman huipulle

Esimiehet kokevat, että vaikka toimintatapoja on koitettu muuttaa ja parantaa, on toiminta edelleen kirjavaa, epäyhtenäistä ja tehotonta. Johtoryhmältä toivottiin enemmän selkeitä eväitä tiimityöskentelyyn ja konkreettista neuvonantoa arjen toimintatapoihin omalla esimerkillä varustettuna. Selkeiden ja perustellusti vaadittujen yhteisten toimintatapojen puuttuminen tekee toiminnasta hieman sekasortoista ja kontrolloimatonta.

” Toivottavaa olis, että johtoryhmä työskentely olis semmosta, että siitä sais sitte eväitä tiimiin kanssa työskentelyyn enemmän että jos aattelee tätä meidän

toimintajärjestelmää ja kehityskeskusteluita ja tiimipalavereja ja kaikkea tätä kokonaisuutta, niin kyllä siinä ehkä vielä punainen lanka on hukassa.”

Haastatteluista nousi esiin muutamia lähes kaikissa haastatteluissa mainittuja toiminnan haasteita ja puutteita. Yksi niistä oli ylimpien johtajien massiivinen palaverikäytäntö. Alemman tason esimiehet kokivat, että he eivät enää saaneet entiseen tapaan tukea omalta esimieheltä, koska hän oli hyvin harvoin läsnä. Palaverien tarpeellisuus vallitsevassa mittakaavassa kyseenalaistettiin ja toivottiin palaverijärjestelmän tiivistämistä, monien asioiden käsittelyä yhdessä palaverissa

” Nyt se kuitenkin on melkein pelkästään sitä, että mun esimies kulkee päivästä toiseen palavereissa - ku se ennen on ollu sitten niin ku enemmän tässä minua läsnä ja mun tukenani – niin nyt se täysin kyselee minulta, että mitenkä nää hommat menee. Miksikäs nyt sanotaan semmosia, jotka on tossa organisaatiossa, mutta ne ei niin ku ole olemassa.”

” Hän myöntää sen, et on väärin, mutta ei aika riitä - palaveria palaverien perään - se on sitä nykyään.”

Samaan aikaan alemman tason esimiehillä esiintyi kuitenkin selkeä puute palaverikäytännöistä ja yleensä kaikista selkeistä käytännön johtamisjärjestelmistä. Palavereita ei pidetty joko ollenkaan tai sitten niitä pidettiin hyvin epämääräisessä tahdissa. Palaverien sisällölliset puutteellisuudet tuli myös esiin haastatteluja tehdessä. Palavereihin ei valmistuttu, niiden sisältö oli monesti vaikeasti ymmärrettävää tai esitetty ihmisiä kiinnostamattomalla tavalla. Samaan aikaan informaation perille menoa pidettiin vajavaisena.

” Ei meil oo mitään palavereita - en käy minä enkä pidä - että kaikki tieto tulee sitten tässä ja nyt - koska meillä on niin pien porukka- se tulee niin kun työn lomassa ja tämmösissä niin se kaikki tieto.”

Synergioiden ja yhteistyön muiden organisaatioiden yksiköiden välillä, jopa saman yksikön sisällä eri tiimienvälillä, ei koettu toimivan hyvin ja saumattomasti kautta linjan. Koettiin myös, että kommunikaatio pystysuunnassa toimii paremmin kuin sivusuunnassa. Eri yksiköiden välillä

vallitsee esimiesten mukaan edelleen jossain määrin asenne, että mehän täällä tehdään töitä ja nuo muut ei tee mitään muuta kuin kustantaa.

”Tavoite oli hyödyntää kaikki synergia mut täytyy sanoa, et tavallaan pikkasen menttiin ojasta allikkoon , että se synergia hyöty antaa sen et me tehdään kaikki moninkertaisesti.”

Pelisääntöjen puute työyhteisössä ja sen toiminnassa tuli esiin suurimmassa osassa haastatteluja. Pelisäännöt olemassa ollessaan koettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi ja työntekoa helpottavaksi.

”Täällä ei niin kun oikeastaan noudatettu niitä ohjeita, vaan täällä tehtiin vaan ku helpomman kautta asioita – että tää kulttuuri on siis aika paljon erilainen ku vanhassa paikassa”

” Siellä on tämmösiä hankalia kaveria tai tapauksia - tai hankalia ja hankalia, mut sillain ettei ne nyt ihan mene niin ku tässä organisaatiossa pitäis mennä.”

Yksi haastattelujen lomassa esiin noussut selkeä, alkeellinenkin, työntekoa haittaava pelisäännön puute oli kännykän käyttöön liittyvät yhteiset säännöt. Esille tuli, että kohdeorganisaatiossa kännykkään vastataan palaveritilassa kesken palaverien, tekstiviestejä näppäillään tai puhelimeen lähdetään puhumaan pois palaveritilasta kesken palaverien. Tästä johtuen palaverit usein venyivät hyvin pitkiksi, informaation perillemenoä valitettiin ja puhujan oli mahdoton keskittyä esittämäänsä asiaan.

Toimintajärjestelmien (lähinnä ATK- järjestelmien) hyödyllisyyden miettiminen, turhien järjestelmien karsiminen ja käytössä olevien järjestelmien käyttöön kunnolla opastaminen oli hyvin monen haastateltavan toiveena. Järjestelmien paljous koettiin stressaavana ja työtä hankaloittavana, päinvastaisesta alkuperäistarkoituksesta huolimatta. Jotkut haastateltavat jättävät joidenkin järjestelmien käytön kokonaan niiden hankaluuden ja ajan puutteen vuoksi.

” Tää tilanne on ihan hullu, että tosiaan me istutaan tuolla koneen ääressä kuus tuntia päivässä ja kuitenkin pitäis ihmisten näkyä tuolla työmaallakin työntekijöitten luona, et se on iso ristiriita. Ja mua ainakin, jos mä oisin talon johtoo niin mua kyllä ainakin pelottais hirveesti, että mitä tässä on edessä. Mää oon pitäny tästä

palopuheita tuolla kaikennäkösissä johtoryhmissä, mutta musta tuntuu aina, että mua ei kauheesti kuunnella siellä, kuitenkin mulle tullaan sit et kuinka sää siel taas uskalsit sanoo sillai, että hän on ihan samaa mieltä, mutta ei hän oo uskaltanu puhua siitä. Jonkuhan siellä on sanottava.”

Toimintajärjestelmät koettiin saatavan toimimaan selkeyttämällä niitä, osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon enemmän asioiden suunnitteluvaiheessa, jämäkällä johtamisella, systemaattisella seurannalla toiminnan tuloksista ja suunnitelmien toteuttamisesta, sekä pienillä palkinnoilla hyvistä suorituksista ja toiminnan muuttamisesta jo matkan varrella.

” Mun mielestä ennen saatiin kyllä melkein enemmän silloisen toimitusjohtajan aikaan osallistua, mutta se on nyt pieni piiri, joka hoitaa nää asiat. Ennen meillä oli tämmönen laajennettu strategiaryhmä silloin toiminnassa ja mun mielestä se oli hirveen hyvä, ku siinä tuli monipuolisia näkemyksiä. Että nyt se on vaan tietyn porukan juttu aika paljon. Että huomattavasti vaikeempaa on sen asian läpivieminen, kun kaikki esimiehet ei saa osallistua siihen.”

” Pitäis vaan mennä henkilökohtaisemmalle tasolle, esim. joku lahjakortti Sportiaan hyvästä suorituksesta tai viiskymppiä yhteen ravintolassa käymiseen. ”

4.3.5 Viestinnän tehostaminen

Strategialla viestiminen koetaan haasteelliseksi vaikka tietynlainen selkeys strategian hahmottamiseen ja selkeät foorumit strategiaan liittyvien asioiden esiintuomiseen onkin alkanut löytyä. Strateginen johtaminen on, nykyisessä merkityksessään, vielä melko uusi asia organisaatiossa ja se, miten esimiehet ottavat ja haluavat ottaa asiakseen viestiä strategisia tavoitteita eteenpäin läpi koko organisaation, on epävarmaa ja esimiehestä riippuvaa.

” No aika huonosti kun ei ole edes mitään tuolla meidän infossa. Kyllä sen pitäis toimintaa ohjata, että kaikki pitäisi mun mielestä niin ku työpaikalla näkyä, kupeissa, seinällä, niin ettei niitä tarvis mistään hakea.”

Viestintä on kohdeorganisaatiossa paljolti luotettu organisaation sisäisen intranetin varaan, jopa sinä määrin, että esimiesten keskuudessa on noussut lievä vastarinta tätä ajatusta kohtaan.

”Ja minä en pidä siitä. Jos on tärkeitä asioita, niin kyllä ne pitää mennä niin kun ainakin sen osaston johtajalle, joka jakaa sen tiedon eteenpäin, ei voi jättää sen varaan, että lue Intrasta, onhan se ollu Intrassa. Mää sitten vihaan sitä. Ei ihmiset kerkiä, siel ku pitäs mennä järjestelmästä pois ja sit kattoo ja tutkii, mitä Intrassa lukee, niin ei näin asioita voida hoitaa, että mää koen sen niin ku samaks kun se, että tekstiviestillä irtisanotaan tai sähköpostilla irtisanotaan joku ihminen, tää kuuluu ihan samaan luokkaan. Mää en hyväksy, et oothan sää luku Intrasta - no en tasan tarkkaan oo.”

” Ei paperilla johdeta - mää oon vähän vanhanaikainen.”

Intranetin tuleminen pääasialliseksi viestinnän kanavaksi nähtiin isona kulttuurisena muutoksena, johon tottuminen ja sen tehokas hyödyntäminen tulisi ottamaan pitkän ajan. Esimiehet kokivat, että niille henkilöille, joka työskentelivät pääosan työpäivästä tietokoneen äärellä, intranetin käyttö on luonnollisempaa ja vaivattomampaa kuin niille, jotka joutuvat varta vasten menemään koneelle katsoakseen intraan tulleita asioita. Intran rakenne ja käsittely koettiin edelleen, vaikka sitä on alkuperäisestä rakenteesta jo paljon kehitettykin, melko hankalana. Samoin informaation määrä koettiin massiivisena ja oikean tiedon löytäminen työläänä. Ne, jotka ovat runsaasti tekemisissä intranetin kanssa ja ovat jopa olleet suunnittelemassa sitä, kokivat turhina valitukset intranetistä ja sen hankaluudesta. Heidän mielestään jokaisella tulisi olla oma vastuu etsiä tietoa kun kerran tiedetään, mistä sitä saa. Ristiriitaista oli se, että suuri osa koki intranetin käytön työlääksi ja hankalaksi, mutta kun koulutusta sen käyttöön oltiin tarjoamassa, ei halukkaita osallistujia ollut kuin muutama. Intran tullessa käyttöön jätettiin pois siihen saakka ilmestynyt henkilöstölehti sekä henkilöstötiedote. Näiden karsiminen koettiin suurimmaksi osaksi harmillisina ja edes henkilöstötiedotetta (Sähkökää) toivottiin otettavan takaisin käyttöön.

Asioiden perille menoon ja sen varmistamiseen, että tieto varmasti on mennyt perille, ei esimiesten mukaan käytetty riittävästi aikaa. Heidän mukaansa liian paljon jätetään intranetin ja oletusten varaan tärkeidenkin asioiden viestinnässä. Myös ajan riittävyys intrassa selailuun ja tiedon etsimiseen koettiin hyvin rajalliseksi.

”Jos mulle tultais sanoon, että multa on jääny joku työ tekemättä sen takia, että on ollu vaan tieto Intrassa, niin se on varmaa, että saa nenilleen se ihminen multa ja lujaa.”

”Eli ongelma on vaan lähinnä siinä, että ei oo aikaa siellä pyöriä niin paljon.”

Viestintää tulisi esimiesten mukaan kehittää ja erilaisia systemaattisia viestintä foorumeita, kuten palaverit, olisi hyvä pitkäjänteisesti kehittää. Tällöin heidän mukaansa voitaisiin parantaa myös informaation perillemenon varmistamista ja valvontaa. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että informaatiota on jo liikaakin saatavilla ja sitä pitäisi alkaa tehokkaasti fokusoida. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea, vaan tiedon tehokkaaseen suodattamiseen tulisi esimiehiä kannustaa ja opettaa.

Epävirallinen kommunikointi ja spontaani palautteen anto koettiin tärkeäksi viestinnän muodoksi. Joillekin kuitenkin tämä ”small talkin” harjoittaminen ja ihmisten yksityisasiasta uteleminen oli hankalaa ja epäluonnollista.

” Ihminen tuntee turvallisuutta ja mukava on aina puhua niin ku perheestä. Jokaisen pitää niin ku koittaa niitä asioita kaivaa esille, että mitä harrastaa ja mitä just niin ku tämän perhe. Niil pystyy sitten itse niin ku keskusteleen. Kenen kanssa puhutaan puutarhan hoidosta ja kenen kanssa auton korjaamisesta ja ihmisenhän on kauheen otettu aina, kun siltä kysytään jotain, mistä hän henkilökohtaisesti tykkää.”

Puoliepävirallisten kommunikointifoorumien järjestäminen oli joidenkin mielestä koettu positiivisena. Tällaiset ” avautumistilaisuudet” koettiin hyödyllisiksi erityisesti vähäpuheisille ja vetäytyville mieshenkilöille. Tällaisen tilaisuuden järjestäminen esimerkiksi kenttätyöntekijöiden tukiasemilla antoi esimiehille runsaasti informaatiota vallitsevista ongelmista, ideoista ja kehittämistarpeista.

Avoimuus on yksi organisaation arvoista. Avoimuus koettiin jokaisessa haastattelussa erittäin tärkeäksi organisaatioon ja sen viestintään liittyväksi asiaksi. Vaikka avoimuuden koettiin toisaalta lisääntyneen niin edelleen se kuitenkin nousi hyvin monessa haastattelussa esiin myös ongelmana.

” Onhan meillä hieno ALPO- järjestelmä, mutta kun se A puuttuu.”

Tietoa koettiin kuitenkin jossain määrin pantattavan ja oltiin sitä mieltä, että tiedottaa pitäisi kaikista, hieman keskeneräisistäkin asioista nopeasti.

”Avoimuushan on yks meidän jopa arvoistakin ja panostettukin siihen on, että tietoa ei saa pantata, et tietoa pitää jakaa , et se, jolla tietoa on, sen pitää siitä kertoa niin ku eteenpäin.”

Esimiehet olivat sitä mieltä, että organisaatiossa työskentelee aikuisia ihmisiä, joille voi puhua asioista niiden oikeilla nimillä ja mieluummin vielä hyvissä ajoin. Varsinkin muutostilanteissa avoimuuden ja tiedon jakamisen koettiin korostuvan ja olevan edellytys turvallisuudentunteen säilymiselle. Tulevista muutoksista ja sen vaikutuksista työyksiköihin ja henkilöihin pitäisi haastateltavien mukaan ilmoittaa aina mahdollisimman pian.

4.3.6 Ymmärryksen lisääminen

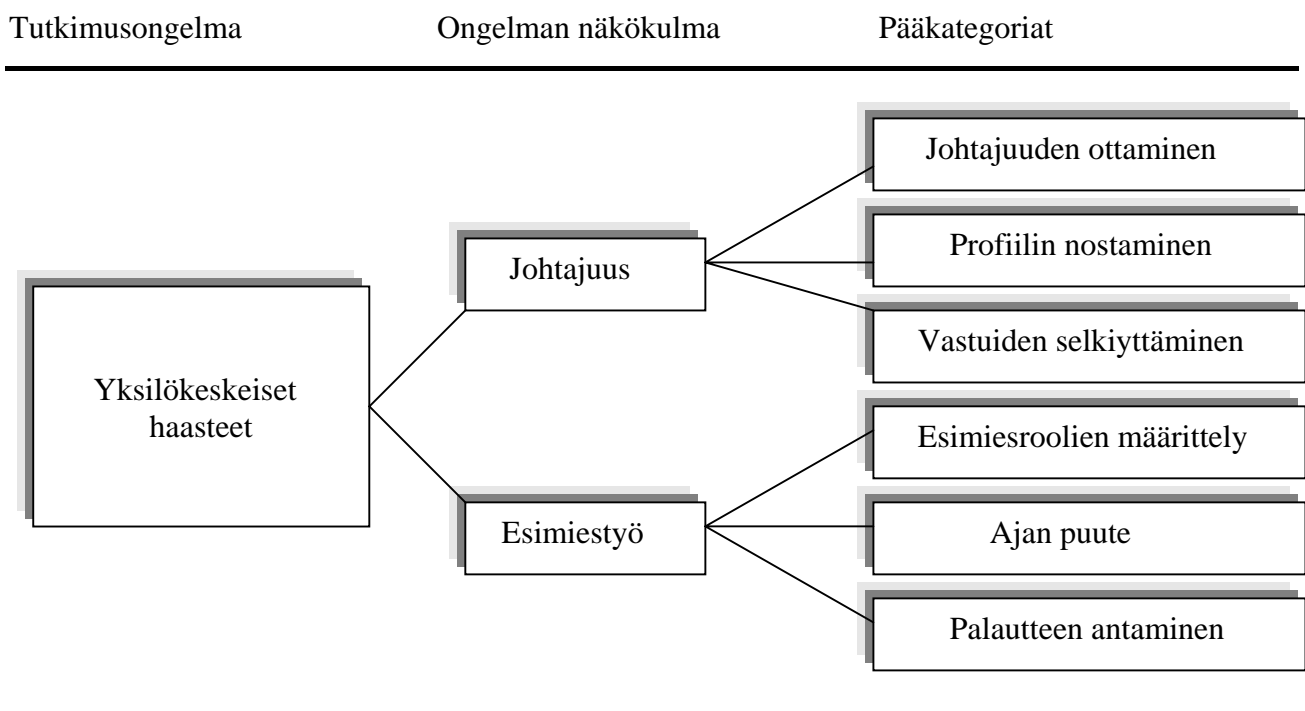
Yhtenä suurimmista haasteita haastatteluissa nousi esiin ymmärryksen puute asioista. Ymmärrys siitä, miksi tiettyjä asioita, kuten muutos toimenpiteet, erilaiset kartoitukset ja koulutukset, tehdään ja vaaditaan, oli monesti hyvin hataraa. Erittäin tärkeäksi motivoimisen, sitouttamisen ja työhyvinvoinnin parantamisen kannalta nähtiin asioiden perustelu ja perinpohjainen selittäminen ennen niiden tapahtumista. Ihan jo toiminnan onnistumisen kannalta koettiin oleelliseksi ymmärtää, mitä kaikki ympärillä tapahtuva tarkoittaa.

Myös tiedon ja ymmärryksen lisääminen ihan liiketoiminnallisissakin asioissa koettiin olevan paikallaan. Varsinkin yksiköissä, joissa oltiin siirretty tilaaja-tuottaja-malliin toimintaperiaatteena, koettiin hyvinkin olennaiseksi ansaintalogiikan ja tuloksenteon kannalta oleellisten perusasioiden opettamista ja ymmärtämään auttamista. Tämän koettiin alentavan osaltaan myös muutosvastarintaa, mikäli ihmiset ymmärtäisivät sen, että toimenpiteillä on ihan oikeasti yhteistä hyvää ajava tarkoitus, eikä ilkeämielisyys.

Ymmärryksen lisäämistä kaivattiin myös asiakasnäkökulman sisäistämisessä. Hyvän asiakaspalvelun ja heille lisäarvon tuottamisen systematiikkaa toivottiin opetettavan ja painotettavan jokaiselle. Asiakkaiden hyvä hoito ei kunta sektorilla ennen ole ollut niin olennaista kun se on nykypäivänä ja tulee olemaan tulevaisuudessa, joten näiden pelisääntöjen suhteen ymmärryksen lisääminen koettiin välttämättömäksi toimenpiteeksi.

4.4 KEHITTÄMISHAASTEITA JA KRIITTISIÄ TEKIJÖITÄ JOHTAJUUDEN JA ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen pohjalta nousseet tutkimustulokset suurimmista kehittämishaasteista johtajuuden ja esimiestyön näkökulmista. Seuraava kuvio esittää tiivistetysti haastatteluista esiin nousseet pääasiat, joita tullaan seuraavassa käymään läpi.



KUVIO 8. Esimiesten näkemykset johtajuuden ja esimiestyön kehittämishaasteista

JOHTAJUUDEN NÄKÖKUMA

Johtajuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan abstraktimpaa näkökulmaa johtamiseen verrattuna esimiestyöhön työnä. Hyvä johtajuus on edellytys organisaation menestykselle. Kohdeorganisaatiossa johtajuus on noussut voimakkaasti esiin 2000- luvun muutoksien myötä. Varsinkin muutostilanteissa koettiin johtajuuden olevan erityisen merkitsevää ja tärkeää. Vaikka organisaatiossa koettiin, että johtajuus ja johtamisjärjestelmät ovat jämaköityneet ja kehittyneet, niin silti niissä koettiin paljon puutteellisuuksia ja parannettavaa. Joidenkin mielestä ” talossa” ei

selkeästi ollut johtajuutta vaan se hukkui kunnallisen byrokratian taakse. Jämäkkää ja selkeää johtamista kuitenkin kaivattiin ja toivottiin.

4.4.1 Johtajuuden ottaminen

Selkeä johtajuus ja johtajuuden ottaminen koettiin puutteelliseksi. Johtajuus koettiin piilotettavan isojen asioiden taakse ja vastuun ottaminen sekä johtaminen itse työtilanteisiin liittyvissä asioissa nähtiin puutteelliseksi. Joidenkin mielestä ” talosta” puuttuu johtajuus, sitä ei siis koettu olevan. Vanha kunnallinen johtaminen on haastattelujen mukaan mahdollistanut vastuun taakse piiloutumisen ja vastuun siirtämisen kunnalliselle laitosbyrokratialle. Nykyisyyttä ja erityisesti tulevaisuutta ajatellen tämä nähtiin ongelmana, koska yleinen mielipide oli, että tulevaisuuden yhtiömaailmassa vaaditaan selkeää vastuun ja johtajuuden ottamista.

” Et sit ku pitäis puhua jostain tietyistä asioista niin ku selväksi tai toimia itse työtä koskevien ongelmien kanssa niin nehän on kaikki jääny tekemättä – on niin kauheen mukava puhua tämmösistä isoista ja laajoista asioista.”

Johtajuus koettiin edelleen myös jotenkin asiana, jota ei sopinut korostaa. Johtajuutta ei myöskään läheskään aina oltu halukkaita ottamaan edes tiimitasolla. Yleinen haastatteluissa esiin tullut lause oli ”mähän nyt olen vaan yksi tiimin jäsen ”.

” Mää koen olevani enemmän kyllä tiimin jäsen kuin esimies - tää on ryhmätyötä kumminkin.”

Johtajuuden ottamista ja vahvaa johtajuutta kuitenkin kaivattiin ja toivottiin.

” Kyllä mää niin ku jotenkin kaipaan sitä semmosta reiluu tilannetta enemmän niin ku semmosta tukevaa kättä olkapäällä.”

Tämä oli hyvin ristiriitaista, että selkeää johtajuutta kaivattiin mutta tätä ei haluttu liittää omaan itseen. Johtajuutta katsottiin jotenkin niin kuin oman itsen ulkopuolelta. Osittain tämä perusteltiin sillä, että esimiesasemaan ollaan enemmänkin jouduttu ja ajauduttu kuin systemaattisesti hakeuduttu. Osa koki, että johtamistaidot, halu ja resurssit olivat siihen liian pienet.

Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että selkeä johtajuuden ottaminen ei tarkoita sitä, etteikö voisi olla lähellä työntekijöitä.

” Mää oon aina ollu sitä mieltä, että esimies voi olla kohtuullisen lähelläkin, että ei esimiehen tarvi olla niin ku ylenpänä ku jotkut muut. Voi olla ihan hyvin siinä samalla tasolla. Jos on niin ku särmää ukossa tai akassa, niin kyllä se sieltä esiin tulee, vaikka ei niin ku jakkaralla oliskaan.”

Joitain esimiehiä selkeästi hämäsi se, että johtamisessa painotetaan heidän mielestään liikaa esimiestyötä ja riskien hallintaa. Heidän mielestään kaiken lähtökohta tulisi olla talous ja taloudellisen johtamisen ottaminen ja pehmeät asiat tulevat vasta sen jälkeen.

4.4.2 Johtamisprofiilin nostaminen

Johtamisprofiilin mataluus nousi selkeästi esiin haastatteluissa. Esimiestyön näkeminen työnä siinä, missä mikä tahansa työ oli heikkoa. Esimiestyötä tehtiin pääasiassa oman leipätyön ohella ja sitä hoidettiin mikäli omalta pääasialliselta työltä aikaa jäi. Tämä näkyi selkeästi puutteellisena johtamisena ja sen myötä syntyneinä johtamistoimenpiteiden puuttumisena läpi organisaation.

” Tämä alkaa oleen sitä, että se on ihan täyspäiväinen homma, että sä vedät tän päivän lävitte . Se ei oo niin sanotusti, että mää olisin nyt työnjohtaja, vaan mul on kaikki materiaalihankinnat, tarjouskilpailut ja sitten jopa siinä konsultoin asentajille, millä tavaroil he tekee ja muuta . Mehän ollaan niin kun aika paljon, monikin työnjohtaja osaaottava työn osalta, että ei tää oo ihan pelkkää tässä toimiston takana istumista.”

Johtamisprofiilin mataluuteen koettiin vaikuttavan myös juuri se, että esimieheksi oltiin vähän niin kuin jouduttu ehkä jopa vailla riittäviä taitoja ja kykyjä hoitaa esimiestyötä. Esimiestyöhön koettiin kuitenkin tarvittavan tietynlaisia ominaisuuksia ja erityisesti halukkuutta.

” Se, missä kaupungilla on mun mielestä tehty virheitä, niin on se, että automaattisesti nostetaan jostain ihmisestä esimies. Se ei välttämättä oo aina hyvä. Täytyy niin ku tutkailla pikkusen henkilön, joka nostetaan esimieheksi, niin sitä persoonaa ja tietotaitoa taikka mitä se sitten on. Esimieheiltä vaaditaan kyllä niin kun niitä esimiestaitoja ja niitä ei kyllä niin ku

kaikilla ole. Elikä se, että mikä unohdetaan aina, niin esimiehen täytyy osata sanoa, että ei käy ja jos ei esimies osaa sanoa, niin siitä hommasta ei tuu mitään.”

Johtajalta odotettiin jämäkkyyttä mutta oma esimiestyö kuitenkin monessa tapauksessa oli aivan jotain muuta. Pelisäännöistä lipsuttiin, asioita katsottiin työn sujumisen ja ilmapiirin säilymisen nimissä mielellään hieman läpi sormien. Tämän koettiin korostuvan erityisesti silloin, kun esimieheksi oltiin noustu tiimiläisten joukosta. Haluttiin olla kavereita ja tämä aiheutti ristiriidan esimies ja kaveri roolien välillä.

” Liian lepsu, pitäis olla ehkä vähän jämäkämpä, mutta lepsu mikä lepsu.”

Vaikka johtamisprofiilin nostamisessa nähtiin vielä paljon parannettavan varaa, niin myös hyviä asioita tuli esiin. Nykyisen johdon aikana koettiin asioiden menneen parempaan suuntaan ja johtamisjärjestelmien jämäköityneen ja järkevöityneen.

” Et mun mielestä meidän johtamisjärjestelmä on niin entisestään sillain niin ku jämäköitynyt ja järkevöitynyt.”

” Et meillä on tilanne siitä parantunu hirveesti . Ihan se, että V.P:llä on tosi hyvä tyyli, että kun se käy syömässä se menee ihan tuntipalkkasten pöytään ja hänellä niin ku tuntuu, et kaikki ihmiset on saman arvostia ,menee keskusteleen ja rupatteleen silleen pikkasen puoli epävirallisesti - niin siel voi niin ku päästä sinne ytimeen.”

4.4.3 Vastuiden selkiyttäminen

Selkeiden vastuiden määrittäminen näkyvästi koettiin puutteellisena. Ei tiedetty kuka vastaa mistäkin ja tämä koettiin hyvin työllistäväksi arjen työssä. Tämän nähtiin hankaloittavan arjen työskentelyä muun muassa viemällä kohtuuttomasti aikaa vastausten saamiseen ja oikeiden henkilöiden jäljittämiseen sekä tiedon hankkimiseen. Tyypillistä oli, että vastuuta siirrettiin toiselta toiselle ja asioista ei tiedetty ja oltu kiinnostuneita. Jopa selkeää valtataistelua oltiin havaittu. Selkeiden vastuukaavioiden rakentaminen ja vastuun näkyväksi tekeminen koettiin työntekoa sujuvoittavana seikkana.

”Kyllähän Verasta puuttuu selkeästi työnjohto. Kaikessa saa harrastaa semmosta salapoliisityötä, kun kukaan ei halua eikä osaa vastata. Pompotellaan henkilöltä toisella eikä olla kiinnostuneita. Aikaa menee turhaan salapoliisityöhön. Niillä on ilmeisestikin joku keskinäinen valtataistelu tai semmonen.

Vastuun siirtely näkyi myös tietynlaisena luottamuksen puutteena. Oli hankalaa kysyä asioista, koska juurikaan ei voinut olla varma, missä asia lopun viimein päätetään ja käsitellään. Toivottiin johtamista, jossa seistään omien vastuiden rinnalla ja osataan antaa tukea vastauksin ja päätöksiä tekemällä.

” Mää haluaisin ittelleni kunnan esimiehen. Saisin niin ku tukea, nythän mä en oo saanu mitään tukea. Mul on harvoin kysyttävää mutta sillon ku mul on, niin mä ainakin hermostun, kun ei saa mitään vastauksia. Se sanoo, et kyllä meidän täytyy näin ja näin ja näin, sit se soittaa tonne ja tuolta tulee sitte joku että mitäs te olette tehny - niin viedään matto vähän jalkojen alta pois. Toivois, että ois nyt kerrankin semmonen, joka pysyis sit sen päätöksen takana.”

ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMA

Esimestyöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan konkreettista näkökulmaa organisaation johtamisessa. Esimestyö on päivittäistä tiimien ja yksiköiden johtamista oikeaan suuntaan. Esimestyö on 2000- luvulla nostettu huomion kohteeksi ja sitä ollaan alettu kehittämään monin keinoin, haastateltavien mukaan jopa liiaksi asti. Esimiehiltä toivottiin tasapuolisuutta, esimerkkinä toimimista, luotettavuutta, avoimuutta, palautteen antoa ja hyvää vuorovaikutusta. Esimiehen rooli koettiin haasteelliseksi ja resurssit tämän roolin hoitamiseen rajallisiksi. Esimiehiltä vaadittiin paljon mutta organisaation odotukset esimiehiltä ja esimestyön tavoitteet koettiin epäselviksi ja sekaviksi. Esimiehen valmiudet muutosjohtamiseen koettiin huonoksi.

4.4.4 Esimiesroolin määrittely

Haastattelujen perusteella organisaation odotukset ja tavoitteet esimestyölle ovat melko kirjoittamattomat ja tämän koetaan vaikeuttavan esimiesroolin ottamista. Esimiesten mukaan omistaja- eli kunnallinen taho odottaa jotakin muuta, mitä organisaatio odottaa. Myös organisaation sisällä harjoitettava esimieheys on kiinni hyvin pitkälti esimiehestä itsestään. Johtamisjärjestelmien

suhteen esiintyy ainoastaan toiveita ja toisaalta myös velvoitteita, mutta kukaan ei varsinaisesti valvo niiden toteutumista.

Vaikka oman roolin- ja tavan olla esimies muuttaminen koetaankin olevan hyvin hidasta, niin selkeät määritelmät sille, mitä organisaatio esimiestyöltä odottaa, auttaisi haastattelujen perusteella esimiehiä suuntaamaan omaa, sopivan roolin hakemista ja tarvittavien, puuttuvien taitojen kehittämistä.

” Jos sä olet ollut työnjohtaja tai keskijohdonesimies pitkään omalla tavallasi ja vaikka siihen tulis millainen riikinkukko, niin ei sitä tyyliä yhtäkkiä muuteta.”

Esimiesten rooli koettiin myös hyvin vaativana, sillä he kokivat olevansa ikään kuin ristipaineessa; alaisilla oli omat odotuksensa heitä kohtaan ja toisaalta ylempi johto painosti ylhäältä omien toiveidensa ja tavoitteidensa kanssa. Keskijohdon roolia ei siis koettu mitenkään helpoksi ja yhteiset sopimukset, kirjatut odotukset ja tavoitteet voisivat esimiesten mukaan helpottaa sekä tiimien työskentelyä että esimiesten välistä yhteistyötä.

Esimiesten rooli nähtiin seuraavasti; innostaja, tärkeiden asioiden esillä pitäjä, suunnan näyttäjä, motivoija, vakuuttaja, opastaja, tukija, informaation jakaja ja edellytysten luoja. Jotta nämä roolit saadaan vietyä käytäntöön, vaatii tämä esimiesten mielestä vahvaa tukea ylhäältäpäin.

4.4.5 Ajan puute

Yhtenä suurimpana ongelmana ja haasteena esimiehet kokivat ajanpuutteen. Aikaa organisaation, toimintatapojen ja esimiestyön kehittämiseen sekä kelvolliseen toteuttamiseen sekä itse esimiestyöhön koettiin olevan liian vähän.

” Nyt meillä ainakin on kyllä sen verran kiire, ettei ehdi kyllä sillä tavalla kauheesti johtaa”.

Syyt, mistä kiire kaiken kaikkiaan organisaatiossa aiheutuu näyttivät olevan moninaiset. Jatkuva kiire koettiin osittain aiheutuneeksi siitä, että samat asiat joudutaan tekemään monella eri tavalla riippuen siitä, mihin tai kenelle työ tehdään. Päällekkäiset työt aiheuttavat monelle esimiehelle turhaa kiirettä, joka on pois itse esimiestyöstä. Esimiestyölle ei ole tarpeeksi aikaa.

” Kolme semmosta varmaan viidenkymppin, kuudenkymppin välissä olevaa miestä sano, et ei me olla esimiestä nähty. Ne oli ihan ku pikkupoikia, jotka kaipas sitä esimiehen huomioo jota ne ei ollu saanu.”

”Esimiesten aika ei riitä enää siihen perustehtävään, mihin ne on otettu elikä ihmisten johtamiseen vaan niitten aika menee naputellessa tuolla ja kiroillessa, että miten tääkin tonne laitetaan. On sappia ja on tuhannen järjestelmiä. Niitä tulee koko ajan lisää ja kaikkein pahin, että nyt puhutaan tämmösistä itsepalvelu esimiehestä, jota ollaan kovasti viemässä läpi. Esimies raukat, koitetaan täyttää kaavaketta ja menestyä ja tehdä sitä ja tehdä tätä.

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat kiireen ja ajan puutteen jollain tasolla. Tämän pelättiin jopa vaikuttavan omaan ja alaisten jaksamiseen kaiken kaikkiaan muutosten ja työelämän paineessa.

” Meillä on kuitenkin osalla jo semmosia iän tuomia ongelmia, mutta sitte on semmosia, että on tullu vähän nuoremmillekin tämmöstä niin sanottua työväsäsymystä jostain syystä. Mää olen niin ku tämmöstä havaitsevinani jengissä.

Esimiesten mukaan ilman, että toimintoja järkeistetään ja sovitetaan kullekin yksikölle sopiviksi, sekä järjestetään ihmisten johtamiselle ja esimiestyölle aikaa, ei asioiden voida olettaa muuttuvan ja kehittyvän.

” Ihmisten johtamiselle täytys just niin ku ihan järjestää aikaa, et sitä vaan on liian vähän. Kyllä se varmaan lähtee siitä.”

4.4.6 Palautteen antaminen

Palautteen antamisen taito ja samalla tämän taidon puutteellisuus ja rajallisuus tuli esiin jossakin muodossa jokaisessa haastattelussa. Palautteen antaminen koettiin erittäin tärkeäksi ja erityisesti tämän taidon koettiin korostuvan alaisten kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Palautetta ei esimiesten mielestä kuitenkaan osata antaa eikä saada tarpeeksi. Positiivisen palautteen antaminen koettiin huomattavasti helpommaksi kuin negatiivisen palautteen antaminen.

” Liian kiltti sanovat kyllä, sillai että negatiivista palautetta en varmaan kyllä ihan helposti anna, mitä vois tehdäkin joskus, mutta positiivista yritän antaa heti siinä tilanteessa.”

Vanhakantaista kunnallismaailman byrokraatista viittaa päällään edelleen kantavassa organisaatiossa ylipäänsä asioista puhumisen kulttuuri laahaa hieman jäljessä. Osa kertoi harvemmin saavansa edes positiivista palautetta. Hiljaisuus tulkittiin merkiksi asioiden sujumisesta.

” No ehkä mieluummin jos on hiljaista, niin kaikki on hyvin.”

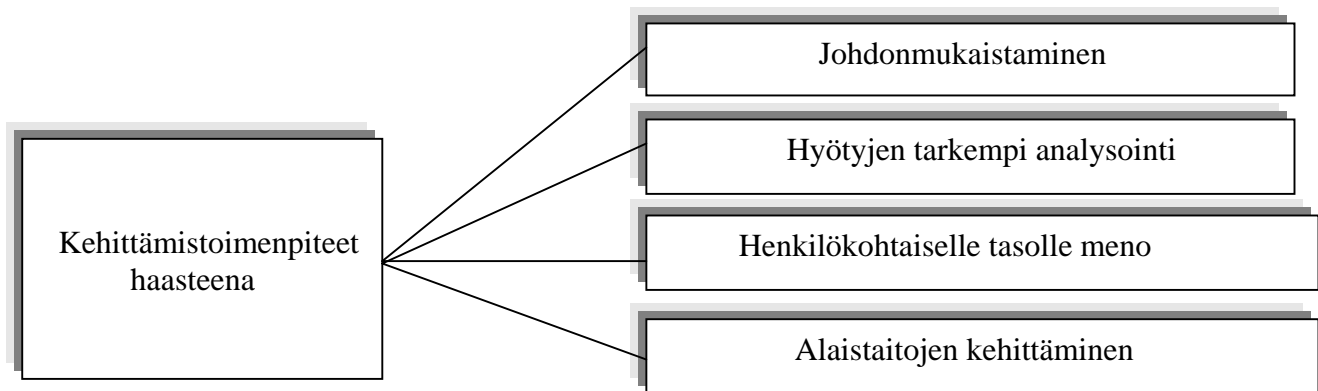
Negatiivisen palautteen antaminen rakentavassa mielessä ei vielä ollut usein haastattelussa esiin noussut ilmiö, joskin muutama esimies koki negatiivisen palautteen antamisen paremminkin rakentavana ja asioita eteenpäin vievänä.

” Ja mää sanon, et niin kauan on hyvä, kun ihminen oppii virheistään - silloin kantaa aina hedelmää - et niin jos toistuvasti tekee samaa, niin sitten se on huono.”

Virheistä oppimisen kulttuurin nähtiin olevan organisaatiossa vielä lapsen kengissä. Virheitä mieluummin peiteltiin kuin nähtiin ne työtä kehittävänä ja kaikkia hyödyttävänä oppimisen lähteenä. Negatiivista eli rakentavaa palautetta koettiin jouduttavan antamaan silloin, kun asiat eivät ole sujuneet niin kuin on sovittu tai on tapahtunut virheitä toiminnassa. Rakentavan palautteen antaminen positiivisessa mielessä koettiin hankalaksi ja se, miten alaiset sitä vastaanottavat oli hyvin kyseenalaista. Toivottavaa esimiesten mielestä oli, että toimintaa pystyttäisiin suuntaamaan siihen suuntaan, että virheitä opittaisiin olemaan pelkäämättä ja niistä saatava yhteinen hyöty alettaisiin ymmärtämään ja käyttämään.

4.5 MUUTOSHAASTEET KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen pohjalta nousseet tutkimustulokset suurimmista haasteista kehittämistoimien näkökulmasta. Seuraava kuvio esittää tiivistetysti haastatteluista esiin nousseet pääasiat, joita tullaan seuraavassa käymään läpi.



KUVIO 9. Esimiesten näkemykset kehittämistoimenpiteiden muutoshaasteista

Johdon ja esimiestyön kehittämisen tarkoituksena on kehittää heitä organisaatioiden tarpeiden mukaisesti, ottaen kuitenkin huomioon yksilön omat ura ja kehitystarpeet. Kehittämistä ei kannata tehdä vain itsensä kehittämisen vuoksi, vaan sille tulisi olla selkeä määritelty tarve ja tavoite organisaation toiminnan kannalta. Näin se ei kuitenkaan kohdeorganisaatiossa läheskään aina ole mennyt. Kun muutostarve oli akuuteimmillaan 2000- luvun alun taloudellisen kriisin seurauksena, organisaatiossa selvitettiin ja kerättiin ylös kaikki mahdolliset esimiehiin ja esimiestyöhön liittyvät kehittämisen keinot. Esimiestyö ja sen kehittäminen nähtiin voimakkaasti ratkaisuna valitseviin ongelmiin ja sitä yritettiin lähteä kehittämään ottamalla käyttöön samanaikaisesti laaja kirjo erilaisia kehittämistoimenpiteitä, niiden onnistumisen mahdollisuuksia, tarkoituksenmukaisuutta tai organisaatioon sopivuutta sen suuremmin analysoimatta. Seurauksena oli kehittämismassa, jonka tuloksia ei olla pystytty selkeästi jalkauttamaan ja osoittamaan, mikä puolestaan on aikaansaanut lievän vinoutuman asenteissa kehittämistoimenpiteitä kohtaan, koska niiden tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen ei oikein uskota. Niiden koetaan ottavan enemmän kuin antavan.

4.5.1 Kehittämistoimien johdonmukaistaminen

Organisaation yhtenä suurimmista kehittämiseen liittyvistä ongelmista tällä hetkellä on toiminnan pitkäjänteisyyden sekä kohdistamattomuuden puute. Kovasta yrittämisestä ja monista

kehittämistoimenpiteistä huolimatta toiminta jää usein lopputuloksettomaksi ajan puutteen, systemaattisuuden puutteen ja seurannan puutteen takia. Ongelmana on siis työn loppuun saattaminen.

” Askon aikana tehtailin näitä kaikkia kehittämissjuttuja, niin mulla oli semmonen olo, ettei näihin innostuttu. Mut se että miten ne saa vietyä loppuun asti , et sitä toivoo, et kun ois aikaa vaatii että viiminenkin ihminen noudattaa näitä tai ainakin tietää niistä. Osa näistä toimenpiteistä on jäänyt sinne pöytälaatikkoon.”

Organisaatiossa vallitsee ” kehittämissähky” eli esiin nousee selkeästi se tosiasia, että valtavan ja kaaosmaisen muutosprosessin keskellä esimiehet kokevat tietynlaista avuttomuuden tunnetta siitä, että mahdollisuudet selvittää kaikista tavoitteista ja hankkeista koetaan melko marginaalisiksi, jopa mahdottomiksi. Panostus kehittämissprosesseihin, onnistumisien puuttuessa, koetaan lähinnä selviytymiseksi.

” Me on selviydytty - sanotaanko niin – nää jutut ois voinu tehdä ehkä paremminkin, mutta ois ne voinu mennä huonomminkin, että en mä tiedä, tää on oikeestaan vaan ollu semmosta selviytymistä monelta osaltaan.”

Kehittämistoimenpiteisiin ollaan ryhdytty melko vauhdilla varmistamatta, onko perustelut , jos niitä on ollut, ymmärretty ja hyväksytty ennen kehittämistoimiin lähtemistä. Toisaalta ollaan jätetty varmistamatta, onko koulutukset tuottaneet tulosta ja ovatko ne olleet riittäviä ja riittävän pitkiä.

” On sappia ja on tuhannen järjestelmiä. Niitä tulee koko ajan lisää ja kaikkein pahin, että nyt puhutaan tämmöistä itsepalvelu esimiehistä, jota ollaan kovasti viemässä läpi. Esimies raukat, koitetaan täyttää kaavaketta ja menestyä ja tehdä sitä ja tehdä tätä ja kuitenkin se koulutus, mitä niihin saadaan, niin ne on jotain puolpäivä kursseja tuol valtuustosalissa.”

” Tuntuu, että on meillä hyviä juttuja, mut et ne tehdään liian hätäisesti.”

Kehittämistoimenpiteisiin toivottiin selkeitä linjauksia ja keskittymistä tiettyihin asioihin kerrallaan. Tarpeelliseksi koettiin tulevien kehittämistoimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden selittäminen ja perustelut niiden tarpeellisuudesta sekä siitä, mitä niillä ajetaan takaa ja mihin niillä yritetään saada

parannuksia. Kun asiat käydään hyvin läpi ja ymmärrys asiasta varmistetaan ennen itse kehittämistä tai kouluttamisvaihetta koettiin sen antavan huomattavasti paremmat lähtökohdat toimenpiteiden onnistumiselle ja niiden tulosten hyödyntämiselle. Myös toimenpiteiden tarkka fokusointi ja vain muutamaan asiaan samaan aikaan keskittyminen ja panostaminen olisi esimiesten mielestä mielekkäämpää, tehokkaampaa ja motivoivampaa. Selkeän fokusoinnin koettiin antavan myös paremmat mahdollisuudet toimenpiteiden mitattaviksi saattamiseen ja tätä kautta kehittämistoimenpiteissä onnistumisista palkitsemiseen.

4.5.2 Hyötyjen tehokkaampi analysointi

Organisaatiossa toteutettuja ja tässä tutkimuksessa käsiteltyjä kehittämistoimenpiteitä ovat 360-tutkimus ja sen pohjalta perustetut keskusteluryhmät, erilaiset kartoitukset, kuten ilmapiiritutkimukset, kunta kymppi - tutkimukset, kehityskeskustelut sekä erilaiset yleiset koulutukset. Niistä saatujen hyötyjen analysointi ja mahdollisista analyyseista saatujen tuloksien hyödyntäminen on esimiesten mukaan jäänyt vähäiselle huomiolle.

” Muutoksien ja kehittämissuunnitelmien ja kehittymistulosten jalkauttaminen organisaatioon on jäänyt mun mielestä puolitiehen.”

Yleinen kokemus oli se, että resursseja ollaan hukattu aika lailla erilaisiin yleisiin ja laajoihin ulkopuolisten konsulttien vetämiin kehittämishankkeisiin ja niistä saatu hyöty puolestaan koettiin tavoitteisiin nähden riittämättömänä jopa olemattomana.

” Saako sieltä sitten mitään niin on toinen asia. On niitä kaikennäköisiä koulutuksia ollu, mutta kyllähän niistä suurin osa on ollu kyllä ihan konsultille maksamista.”

Esimiesten mukaan paikallaan olisi myös sen tosiasian miettiminen, kannattaako kaikkia edes nykyisin vallitsevilla volyyymilla osallistaa erilaisiin tutkimuksiin ja yleisiin, laajoihin kehittämistoimenpiteisiin. Suuri osa esimiehistä on jo muutaman vuoden päässä eläkeiästä, jolloin valtava, pitkäjänteinen itsensä kehittäminen ei läheskään kaikista tuntunut järkevältä ja motivoivalta. Heidän ajatuksensa oli lähinnä siinä, miten työstä selviytyy siihen saakka, kunnes eläkepäivät koittavat ja miten työnilo ja jaksaminen onnistutaan säilyttämään siihen saakka. Heidän mukaansa tähän päästäisiin lähinnä henkilökohtaisista tarpeista lähtevällä, lähinnä työhön liittyvällä

koulutuksella sekä panostamisella viihtyvyyteen ja huolehtimalla jaksamisesta esimerkiksi riittävien henkilöstöresurssien kautta.

Organisaatiossa toteutettu esimiehiin kohdistuva 360- tutkimus koettiin kokonaisuudessaan hieman epäonnistuneeksi projektiksi. Se koettiin kyllä ihan mielenkiintoisena, mutta siitä saatu hyöty suhteutettuna sen työläyteen ja kustannuksiin koettiin minimaaliseksi. Esimiesten mukaan organisaatio ei ollut valmis tämän tasoiseen tutkimukseen ja lähinnä se aiheutti hämmennystä. Valmistelu oli riittämätöntä, toteutus liian laaja ja huonosti kohdennettua, tulosten läpikäymien järjestäjän kanssa koettiin pettymykseksi ja tulokset ovat jääneet suurimmaksi osaksi hyödyntämättä. Tutkimus ollaan uusimassa ensi syksynä ja prosessia ollaan yritetty hioa ja kohdistaa eri tavalla. Pidemmän päälle oikein toteutettuna prosessin onnistumisen mahdollisuus nähtiin mahdollisena.

” Tämä organisaatio ei ehkä ollut valmis siihen, suunta oli oikea, mutta me ei oltu valmiita, se tuli liian aikaisin liian äkkiä, niin ei me olla kyetty hyödyntää niitä tuloksia, sillai kuin olis voinut ja pitänyt. Siinä mielessä, no se on mun mielestä yks esim. että organisaatiota ei kehitetä nopeampaa kuin mihin se pystyy, vaikka olis teoriassa oikeassakin. Olis ehkä hyvä ollut, jos ei sitä ensimmäistä olis tehtykään, koska ei me olla pystytty hyödyntään sitä sillai tai sanotaan niin, että jos meillä ei olisi sitä 360 arvioo silloin tehty pari vuotta takaisin, mikä olis jäänyt tapahtumatta tai oleellinen juttu olis jäänyt kehittymättä, niin mä väitän ettei oikein mikään. Se oli kuitenkin aika iso rulljanssi. Sekä rahana että työnä.”

360- tutkimuksen jälkeen perustetut keskusteluryhmät on koettu alun kankeuden jälkeen ihan mielenkiintoisina ja hyödyllisinäkin. Yksi johdon kehittämisen erityispiirre liittyy työkokemusten aktiiviseen hyödyntämiseen. Johtamistaidollisten valmiuksien katsotaan tutkimuksien mukaan suurimmaksi osaksi kehittyvän työssä oppimalla – eikä niinkään varsinaisen koulutuksen myötä. Työkokemusten kehittävä vaikutus johtuu siitä, että työ tarjoaa päivittäin mahdollisuuksia koetella taitoja ja toimintamalleja käytännön tilanteissa. Näitä kokemuksia on ymmärrettävä aktiivisesti hyödyntää oppimisen näkökulmasta: arvioida omaa toimintaa, hakea vahvuuksia ja kehityskohteita, reflektoida tapahtumia sekä itsenäisesti että muiden kanssa, hioa toimintatapoja ja asettaa uusia tavoitteita.

Keskusteluryhmä tarjoaa hyvän foorumin juuri tämän tyyppiselle toiminnalle; työssä oppimiselle, omien ja muiden kokemusten reflektoimiselle sekä mahdollisesti esiintyvien ongelmien läpikäymiselle ja niistä oppimiselle. Ongelmaksi koettiin osallistujamäärien suhteellisen pieni prosentuaalinen osuus, selkeiden, hyödyllisten toimintatapojen löytymättömyys sekä ainoastaan juuri niiden henkilöiden aktiivinen osallistuminen, jotka muutenkin ovat aktiivisia itsensä ja työnsä kehittäjiä. Toiveena oli, että keskusteluryhmissä aiheet ja puitavat ongelmat ja asiat olisivat enemmän lähtöisin esimiehistä itsestään ja tiedon niskaan kaataminen jätettäisiin vähemmälle. Ajan puute keskusteluryhmässä käymiseen koettiin yhtenä isona syynä osallistumattomuuteen. Joillekin osallistuminen tuntui mahdolliselta mikäli voisi ensin käydä tutustumassa tähän yhden kerran ilman sen suurempia sitoutumisia jatkoon. Osa ei ollut edes kuullut koko keskusteluryhmästä.

Erilaisia kyselyjä ja kartoituksia koettiin olevan aivan liikaa. Niihin ei jaksettu keskittyä ja niihin vastattiin lähinnä siksi, kun oli pakko. Vastausten luotettavuus kyseenalaistettiin juuri sen takia, että niistä ei oltu oikeasti kiinnostuneita eikä niiden tarkoitusperää aina edes ymmärretty. Erilaisia kyselyjä saattoi tulla ja niihin pyydettiin vastaamaan esimerkiksi sähköpostin välityksellä niitä sen enempää perustelematta, mitä niillä haetaan ja miksi niitä oikeastaan tehdään. Erilaiset kartoitukset ovat siis kokeneet pahan inflaation ja niinpä niiden teettämistä toivottiinkin mietittävän tarkkaan.

” Turhat kyselyt pois. Kaikille pitää olla selkeät perustelut tarpeelle ja tulosten toteutus varmistettava.”

Kehityskeskustelujen nähtiin olevan toisaalta yksi merkittävimpiä toiminnan kehittämisen välineitä ja palautteen annon foorumeja. Suhtautuminen niihin ja suhteutus omiin kokemuksiin oli kuitenkin päällisin puolin hyvin negatiivista. Nimeä kehityskeskustelu kritisoitiin jonkin verran. Koettiin, että jatkuva joka paikassa esiin tuleva sana kehitys ja kehittyminen luo jo ennakkoon vastahakoisen asetelman itse tilannetta kohtaan. Parempana koettiin muun muassa esimies- alaiskeskustelu.

” Se on niin typerä sana kuin voi olla, parempi olis tietysti esimies- alaiskeskustelu.”

Esimiehet kokivat, että heillä oli erittäin alhaiset valmiudet käydä oikeanlaisia kehityskeskusteluja ja niinpä suurimmalle osalle ne olivatkin täydellistä pakkopullaa. Syinä niiden epäonnistumiseen koettiin muun muassa liian formaali muoto kaavakkeineen, alaisien heikot taidot olla mukana ja hyödyntää niitä, organisaatiokulttuurin antama huono valmius käydä tämän tapaisia keskusteluja sekä suurimmalla osalla negatiivinen suhtautuminen niistä saatavaan hyötyyn.

”Kun kaikki käy, niin 20 prosenttia on tyytyväisiä sisältöön suurin piirtein näitten kymppi-kyselyitten perusteella - et tosi paljon on parannettavaa.”

Kehityskeskusteluiden käyntiin toivottiin saatavan opetusta sekä esimiehille että alaisille. Mikäli henkilöstölle saataisiin paremmat keskusteluvalmiudet ja lisättäisiin ymmärrystä siitä, miksi tällaisia keskusteluja käydään ja mitä ne parhaimmillaan tarkoittavat, luotaisiin niiden onnistumiselle huomattavasti paremmat mahdollisuudet tulevaisuudessa.

” Me ei olla ehkä panostettu tarpeeksi just siihen alempaan keskijohtoon, että heillä ei ole oikeesti valmiuksia käydä niitä kehityskeskusteluja ja kerrottu heille, että miksi tässä on järkee. Kehityskeskustelun järki ei ole siinä, että saadaan joku raksi ruutuun, että on suoritettu, vaan siinä, mitä siellä yritetään saada aikaiseksi. Niin sen välittäminen väliportaalle, siihen meidän pitäisi panostaa enemmän, koska se on niin, että jos johtoporras painaa päälle, että kehityskeskustelut täytyy käydä, niin sähän lusit ne läpitte, kun on kerran pakko, mutta ellei se ymmärrä miksi ne tehdään, ihmettelet vielä että on ne nyt helvetin hulluja, että käskee tämmöisen tehdä.”

Esiin nousi kuitenkin myös se, että pelkällä koulutuksella kehityskeskustelut eivät varmasti tulisi liiemmin paranemaan vaan siihen tarvitaan lisäksi esimiehen omaa panostusta sekä omaan tapaan käydä keskusteluja että omiin asenteisiin niitä kohtaan.

” Et kyllä niin sitte tämmöstä kehityskeskustelukoulutusta on tarjolla, mut siis mä en tiedä, onks se kehityskeskustelukoulutus sitten niin ku ratkaisu siihen kuitenkaan. Et onks se kuitenkin niin että sen esimiehen pitäis jotenkin siis itte miettiä sitä tapaansa toimia, et voiko niitä koulutuksella kuitenkaan kauheasti muuttaa. Voi siis herätellä, mutta et se muutos sit kuitenkin tapahtuu korvien välissä. Koulutuksessa saa sit niin impulsseja , jotka niin ku vaikuttaa siihen toiminnan muuttumiseen.”

Toisaalta esiin nousi ehdotus siitä, että joillekin tasoille suotaisiin mahdollisuus ottaa henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden sijaan käyttöön ryhmäkehityskeskustelut. Tämän oletettiin olevan paljon hyödyllisempää muun muassa suorittavaa - ja kenttätyötä tekeville sekä niille yksiköille, joiden toiminta on hyvin hajallaan ja työntekijöiden tavoitettavuus huonoa. Tällä koettiin säästettävän aikaa ja saatavan enemmän hyötyä erilaisten ryhmätavoitteiden miettimiseen ja yhteisten onnistumisten miettimiseen. Tätä toivoi erityisesti kenttätyötä tekevät tasot ja pienet

yksiköt, joissa koettiin, että samoista asioista kuin kehityskeskusteluissa puhutaan, he puhuvat muutenkin lähes päivittäin.

Erilaisia yleisiä koulutuksia koettiin olevan vähintään riittävästi, ellei jopa liikaa. Niiden hyödyllisyys saatavan informaation yleisluonteisuuden vuoksi ja osallistumisen pakonomaisuuden vuoksi koettiin vähintäänkin kyseenalaiseksi siinä mittakaavassa, missä niitä tällä hetkellä järjestetään. Koulutusten ja kehittämisen toivottiin kautta linjan olevan hieman enemmän kohdistettua ja henkilökohtaisista tarpeista lähtevää.

” Sitten tollaset isot koulutustilaisuudet ja seminaarit niin vähän niitäkin nyt vois sillon tällöin olla, mutta ei ne niin kauheen hyödyllisiä yleensä oo ku istuu 150 ihmistä haukottelemassa ja kuuntelemassa jotain juttua niin aika vähän sielt päähän jää ja varmaan muillekin ku mulle, et en mää nyt usko, et mää mitenkään siinä poikkeava yksilö oon. Tottakai se on resurssikysymys aina, mutta vähän paremmin suunnattua vois olla.”

4.5.3 Henkilökohtaisen tason huomiointi kehittämistoimenpiteissä

Lähes jokainen esimies koki tarvetta ja mielenkiintoa henkilökohtaisemmista tarpeista lähtevää kehittämistä ja kouluttamista kohtaan. Osa toivoi tätä sen vuoksi, että koki henkilökohtaiset kehittämistavat mielenkiintoisempina, mutta osalla oli hyvinkin selkeä tarve paikata jotakin oman osaamisensa puutteellista osa-aluetta ihan suoraan omaan työhön liittyvällä koulutuksella. Yksi tällainen voimakkaasti esiin noussut tarve oli ATK- taitojen parantaminen.

” Toi ATK-puoli, se on heikommalla. En oo minkään näköstä kurssia ikänä käynyt.”

” Siis mullahan on jotenkin haaste toi tietotekniikka tossa nyt kanssa. Alkaa oleen semmosia kaiken maailman systeemejä ja järjestelmiä, joita ei hahmota ku ainahan tulee joka päivä uutta.”

” Ihan konkreettisesti niin pitäs osata viel enempi noita järjestelmiä. Täällä on niin hirveesti kaikkee tuolla koneella, mut en osaa käyttää. Siihen on kyllä luvattu apua mut se on et aina luvataan täsmäkoulutusta.”

Toinen, henkilö- tai oman tiimin tarpeista lähtevä, esiin noussut koulutuksen aihe oli puhelinmyynti ja asiakkaiden palvelu puhelimesta. Tämän koettiin olevan valmistautumista tulevaisuuteen, missä olisi esimiesten mukaan hyvä siirtyä myynnin ja markkinoinnin osalta hieman aktiivisempaan palveluiden ja tuotteiden myyntiin. Tällä hetkellä myynti perustuu lähinnä siihen, että asiakas itse ottaa organisaatioon yhteyttä.

” Jotain, joka liittyis tohon puhelinpalveluun ja myyntiin - elikä se, että miten myyt puhelimesta lisää taikka joku tämmönen. Jotain niin kun, miten sää palvelet asiakasta hyvin sieltä puhelimen kautta ja miten sää myyt meidän tuotetta enemmän , ehkä jotain semmosta. ”

Erilaisina uusina henkilökohtaisempaa linjaa noudattavina ja kiinnostavina kehittämisen muotoina tuotiin esiin muun muassa coaching eli valmennus, pienryhmätoiminta eli työpajat, omanyksikön ulkopuolisista, jopa oman organisaation ulkopuolisista, samantapaista työtä tekevistä henkilöistä koottu keskusteluryhmä.

Monissa organisaatioissa viime vuosina käyttökelpoisiksi johdon kehittämisen välineiksi havaittu henkilökohtainen valmennus eli coaching ja mentorointi palvelevat sekä vuorovaikutteisuuden että yksilöllisyyden vaateita oppimisprosessissa. Haastateltavista huomattava osa osoitti mielenkiintoa juuri tämän tapaisiin kehittämisen muotoihin. Tämän koettiin vastaavan monille juuri yksilöllisyyden vaateita eli suuri osa haastatelluista toivoi kehittämisen painottuvan enemmän henkilökohtaisista tarpeista lähteväksi, ryhmäkoulutuksien kustannuksella.

” Joku coaching olis hyvä mun mielestä . Se sitten avartaa, koska nythän täällä äkkiä niin kun tuskastuu näihin omiin kuvioihinsa. ”

Keskusteluryhmät koettiin, heidän omien keskusteluryhmien alhaisesta osallistumisprosentista huolimatta, hyvin mielenkiintoisena. Erityisen mielenkiintoiseksi koettiin sellainen keskusteluryhmä, joka olisi koottu organisaation ulkopuolisista henkilöistä, jotka työskentelevät jollakin tapaa samantyyppisissä töissä kuin itse työskentelee. Tämän uskottiin avartavan omaa käsitystä omasta työnteosta ja antavan uudenlaisia työvälineitä erilaisiin asioihin ja ongelmanratkaisuun.

” Ulkopuolisista koottu foorumi tuntuis houkuttelevalta. Täällä kun on ne samat ihmiset suurinpiirtein, ne, joilla on saman sisältöiset työtehtävät ja semmoset, niin täs jumiutuu näihin ajatuksiin, ettei huomaa välttämättä monelta kantilta kattoo niitä asioita. Mää kokisin sen ihan hyvänä ja oisin heti valmis.”

Pienryhmä toiminta, esimerkiksi työpajat (work- shopit), massakoulutuksien sijaan koettiin hyödyllisemmiksi ja motivoivammiksi. Tällaisiin osallistuminen koettiin mielekkäämpänä ja osallistavampana kuin isolle joukolle suunnatut massakoulutukset.

4.5.4 Alaistaitojen kehittäminen

Yhtenä esimiestyön kehittämistä hankaloittavana ja uusia toimintatapoja hidastavana tekijänä nähtiin työntekijöillä olevat kehnot alaidot. Byrokraattisessa kuntaorganisaatiossa oltiin totuttu vain tekemään työtä sen enempää kritisoida asioita ja nostamatta epäkohtia esille. Nykyisessä matalassa tiimiorganisaatiossa alaisilta koetaan odotettavan aktiivista roolia työnteossa ja sen kehittämisessä. Osa esimiehistä koki sen, että kaikessa painotetaan vain ja ainoastaan esimiehien taitoja ja kehittymistä ja, että kaiken koetaan olevan huonojen esimiestaitojen syytä, erittäin stressaavana. Heidän kokemuksien mukaan työnteko on kaksisuuntaista ja mikäli toinen osapuoli ei osaa toimia vaadittujen pelisääntöjen mukaan, on organisaation kehittäminen täysin mahdotonta.

” Kaikki on esimiesten vika. Esimiehiä vaan koko ajan niin ku koulutetaan ja painostetaan. Kaikki juontaa siitä, että kun menee huonosti, niin se on esimiesten vika. Mää henkilökohtaisesti protestoin sitä.”

Haastattelujen perusteella alaisia pitäisi kouluttaa muun muassa vuorovaikutukseen ja sen merkityksen ymmärtämiseen, motivoinnin ja kannustamisen vastaanottamiseen ja antamiseen, palautteen, myös positiivisen, vastaanottamiseen ja antamiseen, sekä työyhteisön yhteiseen kehittämiseen.

” Onnistunut motivointi on todella vaikeaa – se otetaan helposti vittuiluna.”

” Mää en tykkää siitä sanasta alaidot, mutta et jotain täytyy olla niin kun niille työntekijöillekin. Esimiestaitoja niin ku koko ajan kehitetään ja toivotetaan mutta

alainalaisiaakin täytyy niin kuin vähän kehittää, jotain täytyy niin kuin sille puolellekin satsata.”

Alaisia tulee rohkaista asioiden esiin ottamiseen ja keskustelemaan kulttuurin rakentamiseen. Tämä koettiin ainoaksi tavaksi saada rehellistä tietoa siitä, mitä ”ruohonjuuritasolla” tapahtuu ja mitä asioita organisaatiossa heidän osaltaan tulisi kehittää. Alaisten tärkeää roolia asioiden kyseenalaistajina ja esille ottajina toivottiin korostettavan läpi koko organisaation. Joillekin esimiehille kritiikin, palautteen ja ideoiden vastaanottaminen alaisilta koettiin olevan erityisen vaikeaa.

” Mää oon alaisena liian suora, esimieksi ei kestä sitä.”

Vuorovaikuttamisen ja työyhteisön kaksisuuntaista kehittämistä toivottiin muutenkin korostettavan. Vain tällä tapaa vanhakantaisesta herran ja auktoriteetin pelosta koettiin voitavan päästä eroon ja kehittämisen pääsevän vauhtiin aivan erilaisen ymmärryksen vallassa.

”Jos mulla on hyvä esimies, niin mä oon hyvä alainen - se on kyllä jämäpti niin.”

4.6 TULEVA YHTIÖITTÄMINEN HAASTEENA

Kohdeorganisaation lähitulevaisuuteen kuuluu suurella todennäköisyydellä organisaation yhtiöittäminen toisen osan merkeissä. Organisaatio on todennäköisien suunnitelmien mukaan tarkoitus yhtiöittää kokonaisuudessaan vielä kuluvan vuoden 2008 aikana. Yhtiöittämisen tarkoituksena on selkeyttää Sähkölaitoksen hallintoa ja rakennetta perustamalla kolme erillistä osakeyhtiötä. Näistä yksi vastaisi markkinoinnista ja sähkönmyynnistä, toinen energiantuotannosta ja kolmas kaukolämpö- ja maakaasutoiminnasta. Yhtiöittämisen myötä henkilöstön asema yhdenmukaistuisi. Tällä hetkellä henkilöstö on eri työsuhteiden piirissä ja työsuhteiden ehdot poikkeavat toisistaan kun osa energialiiketoiminnoista noudattaa kuntalakia ja osa osakeyhtiölakia.

Tampereen Sähkölaitos toimii kilpailluilla markkinoilla ja yhtiö olisi kunnallista liikelaitosta tarkoituksenmukaisempi. Osakeyhtiönä Tampereen Sähkölaitoksen toiminta perustuisi osakeyhtiölakiin. Yhtiöittämisellä tavoitellaan päätöksenteon ja operatiivisen toiminnan tehokkuutta ja joustavuutta. Kun yhtiö ja omistaja arvioivat liiketoimintaa samoilla periaatteilla yhden lain

pohjalta, tavoitteet voidaan asettaa liiketoimintaperiaatteiden mukaisesti. Omistajapolitiikka selkeytyisi ja yhdenmukaistuisi.

Tuleva, mahdollinen yhtiöittäminen koettiin esimiesten keskuudessa hyvin kaksijakoisesti, osa oli sitä mieltä, että ensimmäinen yhtiöittämisprosessi helpottaa tähän toiseen asennoitumista ja toiset kokisivat sen jaksamista koettelevana jatkumona loputtomalle muutosvirralle.

” Kyllä suurin haaste on täysin yhtiöittäminen tällä hetkellä. Kun saatiin tää uusin viesti vielä, että tää sähkölaitoskin yhtiöitetään niin mennään tavallaan niin ku sinne vuoteen 2005 keväälle ja mietitään vaan uutta kolmea yhtiöä, et mitenkä saadaan hommat pelaan sen jälkeen sitten kuuden yhtiön välillä. Meitä tulee kaikkiaan kuusi yhtiöä.”

” Ei tää varmasti mikään uusi asia meille ollu. Se edellinen yhtiöittäminen jo tietyllä lailla vähän niin ku petaa tätä ajatusta, et kyl tässä nyt jatkossakin jotain tehdään. Mutta toisaalta taas se, että sähkölaitos on 20 vuotta vanha yritys ja on ollu vakaavarainen yritys, jos nyt jotain notkahduksia siellä matkan varrella on ollu, mutta kumminkin ne on niin ku kaupungille tuonu sitä rahaa, että ehkä siinä semmosia ajatuksia saattaa olla, että minkä takia sähkölaitos.”

Osa työntekijöistä peilaa jatkuvia muutoksia oman organisaation ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin, omistajan vaihdoksiin ja tehtaiden lakkauttamisiin. Vaikka muutoksiin ollaankin totuttu, aiheuttaa ne kuitenkin osalle luottamuksen vähenemistä omaa työpaikkaa kohtaan. Organisaatiossa ollaan koitettu painottaa, että mitään toimintoja ei ole tarkoitus lakkauttaa, eikä henkilökuntaa irtisanoa, mutta tästäkin huolimatta esiin nousee huolestuneisuutta toiminnan säilymisestä, työnkuvien säilymisestä, toimintojen mahdollisista ulkoistamisista, muutamia mainitakseni.

” Itse asiassa voidaan näinkin sanoa, että joka kerta kun tulet töihin melkein täytyy kattoo onko tämä Tampereen Sähkölaitos vai Wattenfall - että tääkin nyt sanoo sulle, että ei sähkölaitosta myydä - jos tarpeeksi sulla on tarjoajia, niin kyllähän se myydään ilman muuta. Et ei tää oikein hyvältä tunnu tää uus systeemi tässä kaikkien mielestä.”

Esimiehet luottavat siihen, että edellisestä yhtiöittämisprosessista ollaan opittu paljon ja tämä seuraava tullaan kokonaisuutena hoitamaan jo paljon paremmin. Edellistä yhtiöittämisprosessia pidettiin melko huonosti suunniteltuna ja valmisteltuna sekä toteutusta kaoottisena. Työntekijöiden valmistelu prosessiin ja sen merkityksen ja vaikutuksen selvittäminen jokaiselle jäi vajavaiseksi, joka sai aikaan huolestuneisuutta, stressiä sekä ihmisten sairastumisia.

” Sillon tosiaan ihmiset otti ihan aika vakavastikin niitä asioita ja siinä oli sitte erilaista lieveilmiöä, jonka voi katsoa, et ihan aiheutu kyllä siitä sekavasta tilanteesta. Sairastuttiin ja oltiin stressaantuneita.”

5. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTELMÄT

Tässä kappaleessa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä ei ole tarkoitus käydä läpi kaikkia tutkimuksessa esille nousseita asioita, vaan nostaa esille tutkimuksen ja kohdeorganisaation tilanteen kannalta olennaisimmat tulokset.

Liiketoiminta koostuu tavoitteista, organisaatiosta, voimavaroista, johtajuudesta ja strategiasta. Näin ollen liiketoiminnassa pyritään johtamaan organisaation puitteissa hallittavia resursseja strategian mukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoiminnan kehittämistä voidaan ajatella kokonaisuuden näkökulmasta tai, koska kokonaisuus on osiensa summa, toiminnan osa- alueiden näkökulmasta. Yksittäisen osa- alueen kehittäminen vaikuttaa kokonaisuuteen, minkä seurauksena kokonaisuudenkin arvo voi nousta. (Uimonen 2005, 31.) Tässä tutkimuksessa keskityttiin organisaation kehittämiseen erityisesti sen sisäisten, toiminnallisten asioiden -, johtajuuden ja esimiestyön – sekä kehittämistoimenpiteiden näkökulmista.

5.1 TULOSTEN TARKASTELUA

Kohdeorganisaation tausta kunnallisena, byrokraattisena ja autoritääristä johtamista toteuttavana organisaationa asettaa organisaation kehittämiselle huomattavia lisähaasteita. Toiminnan kehittäminen on noussut huomion keskipisteeksi toteutetun ja todennäköisesti tulevan organisaatorakenteen muuttamisen eli yhtiöittämisen sekä 2000- luvun alussa koetun taloudellisen kriisin myötä. Yhtiöittäminen on ollut vastaus sekä lain velvoittamaan sähköntuotannon ja jakelun

eriyttämiseen että toimintaympäristön asettamiin toiminnan tehostamisvaateisiin. Siirtymällä yhtiöittämisen myötä kilpailuille markkinoille ja alettaessa toimimaan liiketoiminnan lainalaisuuksien mukaisesti, on organisaation toimintaa muutettava ja kehitettävä monin tavoin, jotta voidaan mahdollistaa kilpailussa pärjääminen.

Esimiestyö ja sen kehittäminen on organisaatiossa nostettu jalustalle ja sen kehittäminen on katsottu olevan avain monien muiden ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseen. Esimiestyön kehittämiseen lähdettiin kriisiajan johtajan vetämänä hyvin laajalla rintamalla ilman pohtimatta kehittämisen onnistumisen mahdollisuuksia ja organisaation edellytyksiä ja valmiustilaa toteuttaa valittuja toimenpiteitä sekä hyödyntää niiden tuloksia. Tästä syystä organisaatiossa vallitsee tällä hetkellä positiivisesta kehittämisvireestä huolimatta kehittämisähky, joka on aikaansaanut lievää haluttomuutta ja huonoa asennetta nykyisiä ja tulevia kehittämissuunnitelmia kohtaan. Samoin jatkuviin muutoksiin, mitä ollaan toteutettu laajalla rintamalla, ollaan melko väsyneitä. Muutoksia on organisaatorakenteen muutoksien rinnalla ollut muun muassa toimintajärjestelmissä, toimintaympäristössä ja johtajistossa.

Kehittämishaasteilla organisaation näkökulmasta tarkoitetaan organisaation toimintaan ja rakenteeseen liittyviä asioita. Tulokset jakautuivat rakenteellisiin- ja systeemisiin haasteisiin. Rakenteellisilla haasteilla tarkoitetaan organisaation rakenteesta johtuvia, hitaasti ja lähtökohtaisesti huonosti korjattavissa olevia tekijöitä. Systeemisillä haasteilla puolestaan toimintaan liittyviä tekijöitä, joiden korjaaminen ja kehittäminen suhteellisen nopeallakin aikataululla on täysin mahdollista ja kiinni lähinnä ymmärryksestä, taidoista ja halukkuudesta. Suurimmiksi *rakenteellisiksi* kehittämishaasteiksi tutkimuksessa nousi päätösvallan kohdistaminen, henkilöstörakenne ja yrityskulttuurin muuttaminen.

Pätösvallan oikein kohdistaminen ja päätösten tekoon osallistaminen koettiin organisaatiossa ongelmalliseksi. Kunnallinen omistajaohjaus ja poliittinen päätöksenteko nähtiin toiminnan kannalta parhaita ratkaisuja ajatellen haastavaksi. Päätökset koettiin monesti arjen työelämää hankaloittavina, kun asiaa tuntevat henkilöt eivät ole olleet vaikuttamassa tai edes neuvoa antamassa päätöksiä tehdessä. Myös taloudellisen päätösvallan vähäisyys on organisaation kannalta iso haaste erityisesti henkilökunnan palkitsemista ja sitä kautta motivointia, tulevaisuuden rekrytointeja sekä muutoksen onnistumisen kannalta riittävää henkilöstöresurssointia ajatellen.

Henkilöstörakenne kohdeorganisaatiossa nähtiin muutosta ja kehitystä estävänä haasteena ikä- ja sukupuolirakenteen, pitkien organisaatiossa työskentelyaikojen sekä yksipuolisen ammattijakauman näkökulmista. Organisaation keski-ikä on lähellä 50 vuotta ja suuri osa henkilökunnasta on työskennellyt saman organisaation palveluksessa useita vuosikymmeniä. Tämän nähtiin aiheuttavan muutoshaluttomuutta ja muutoskyvyttömyyttä. Motivaatio kehittymiseen ja toimintatapojen muuttamiseen koettiin alhaiseksi, koska tärkeämpänä itseä koskevana asiana koettiin jaksamisen varmistaminen ja työilon säilyttäminen edes kohtuullisena. Myös vähäinen mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön rakenteeseen yksikkö- ja tiimitasolla laski esimiesten mielestä heidän iskukykyänsä. Yrityskulttuurin muuttamisen välttämättömyys tuloksellisen kehittämisen aikaansaamiseksi nousi esiin toistuvasti. Organisaatiossa on vielä runsaasti havaittavissa kunnallisesta ajattelumaailmasta periytyneitä oletuksia, asenteita ja toimintatapoja, joiden muuttaminen asenteellisella tasolla vaatii aikaa ja on liitoksissa organisaation kulttuuriseen kehittymiseen.

Suurimmiksi *systeemisiksi* kehittämishaasteiksi tutkimuksessa nousi toimintatapojen jämäköittäminen, viestinnän tehostaminen sekä ymmärryksen lisääminen. Toimintatapojen jämäköittäminen liittyi erityisesti yhteisesti ymmärrettyjen, systemaattisten ja seurattujen toimintaa kehittävien ja sujuvoittavien tapojen, kuten keski- ja alemman johdon palaverikäytäntöjen luomiseen. Selkeiden toimintajärjestelmien puute näkyi toiminnan hajanaisuutena ja sekavuutena. Ylempien esimiesten kohdalla puolestaan palaverikäytäntöjen massiivisuus ja sen myötä tavoitettavuuden, tuen ja läsnäolon puuttuminen nousi muutosta kaipaavaksi seikaksi. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen ilmeni puolestaan alkeellisissakin asioissa, kuten puhelimen käytössä kesken palaverien. Moninaiset työ- ja menettelytapa odotukset koettiin kiirettä ja turhautumista aiheuttavina. Saman asian tekeminen usealla eri tavalla työn kohteesta riippuen koettiin pidemmän päälle mahdottomaksi oman jaksamisen kannalta.

Viestinnän parantaminen ja viestien perille menon varmistaminen nousi yhdeksi haasteeksi. Tällä hetkellä asioiden perille meno ja ymmärrys jätetään liaksi oletusten varaan. Erityisesti ymmärryksen puute monissakin asioissa nousi esiin voimakkaasti. Kaivattiin lisää tietoa, lisää avoimuutta, informaation perillemenon varmistamista sekä perusteluja asioille, jotta ymmärrys voidaan varmistaa. Organisaation sisäisen Intranetin liian suurta osuutta viestintäkanavana kritisoitiin voimakkaasti ja toivottiin informaationvaihto foorumien lisäämistä ja systematisoimista. Harmissaan oltiin sisäisten paperitiedotteiden täydellisestä lopettamisesta.

Kehittämishaasteet johtajuuden ja esimiestyön näkökulmasta jakautuvat kahteen tarkastelukulmaan. Johtajuuteen liittyvillä haasteilla tarkoitetaan haasteita, jotka liittyvät johtajuuden kehittämiseen abstraktimmalla tasolla verrattuna esimiestyöhön liittyviin haasteisiin. Esimiestyöhön liittyvät haasteet kuvaavat puhtaasta johtamistyöstä nousevia kriittisiä tekijöitä. *Johtajuuteen liittyvinä suurimpina kehittämishaasteina* nousi esiin johtajuuden ottaminen, johtamisprofiilin nostaminen sekä vastuuden selkiyttäminen. Joidenkin mielestä talossa ei ole johtajuutta ollenkaan tai se piilotetaan byrokratian ja isojen asioiden, kuten strategian taakse. Selkeän johtajuuden, vastuun ja kannan ottaminen myös suhteessa arkiseen työhön liittyviin asioihin nähtiin toivottavana ja erityisesti tulevaisuutta ajatellen ehdottoman tärkeänä. Johtajuutta ei haluttu helposti ottaa vetoamalla muun muassa hyvän ilmapiirin ja kaverisuhteiden säilyttämiseen ja vaalimiseen.

Johtamisprofiilin mataluus tuli ilmi muun muassa säännöllisesti toistuvista lauseista ” mähän olen vain yksi tiimin jäsen” eli ei haluta erottautua tiimistä esimiehenä, sekä kroonisen ajan puutteena esimiestyön suorittamisen suhteen. Suurin osa esimiehistä toimii esimiehinä ” vasemmalla kädellä ” eli oman päätyönsä ohessa. Tällöin esimiestyö usein jää kakkosijalle ja sitä hoidettiin rajallisen ajan puitteissa hyvinkin vaivallisesti. Vastuuden selkiyttäminen kaipasi monen esimiehen mielestä kehittämistä. Tällöin asioiden hoitamisen oletettiin olevan sujuvampaa, helpompaa ja aikaa säästävää kun tiedettäisiin kuka vastaa ja mistä, keneltä pitää kysyä ja mitä sekä kuka tietää ja mistä. Tällä hetkellä vastuun siirtely toiselta toiselle aiheuttaa esimiesten mielestä turhautumista ja aikaa kuluu informaation ja vastauksien etsimiseen liian paljon.

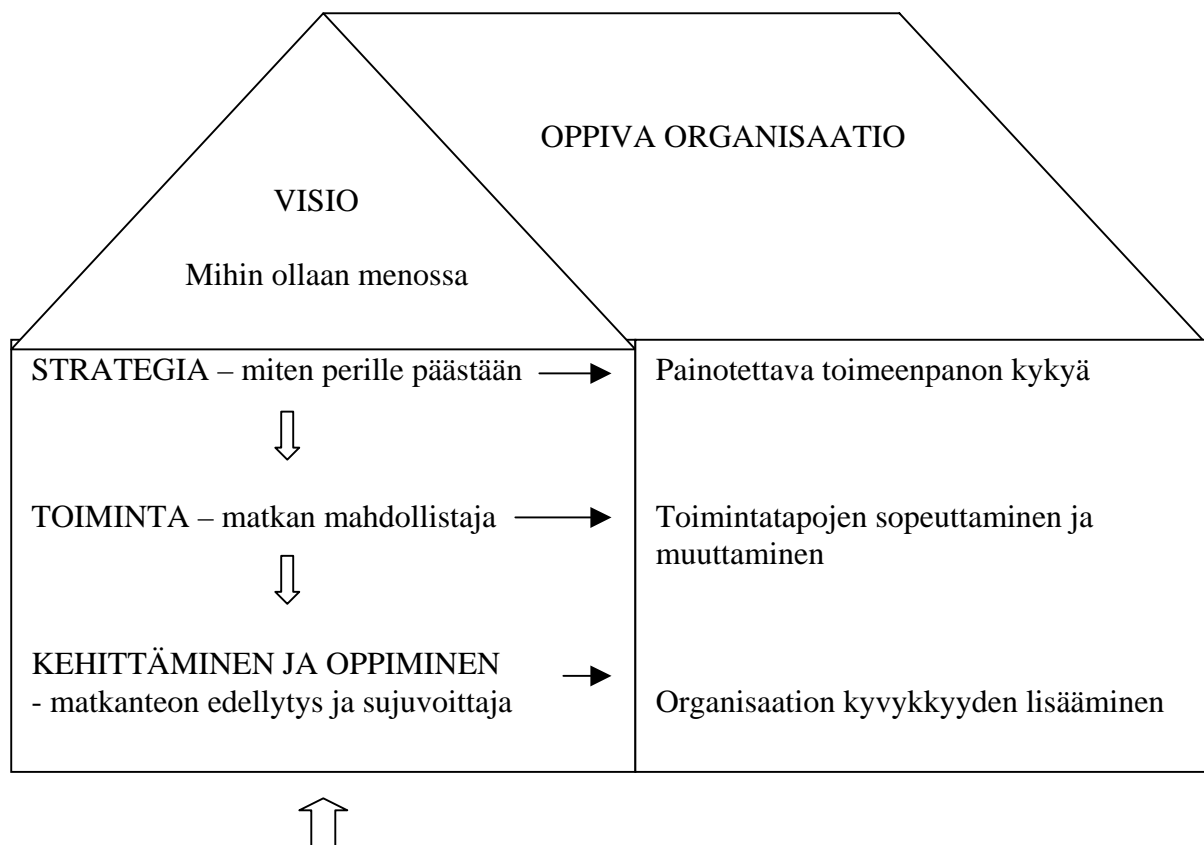
Esimiestyöhön liittyvinä suurimpina kehittämishaasteina nousi esiin esimiesroolin määrittely, ajan puute sekä palautteen antaminen. Se, mitä esimiestyö tarkoittaa kohdeorganisaatiossa ja millain sitä toivotaan hoidettavan, oli esimiehille melko epäselvää. He kokivat, että roolin hoitaminen oli paljolti itsestä ja omasta viitseliäisyydestä kiinni. Toisaalta oman toiminnan tarkkailu ja kehittäminenkin oikeaan suuntaan oli monille epäselvää, koska se, mihin tulisi pyrkiä oli heidän mielestään sekavaa ja mahtipontista. Ajan puute oli yksi pahimmista esimiehen vihollisista. Aikaa esimiestyön hoitamiseen ja ihmisten johtamiseen koettiin olevan aivan liian vähän. Vaatimuksia työn suorittamiseen koettiin tulevan jatkuvasti lisää mutta ajallisia resursseja työn hoitamiseksi ei koettu lisättävän samaan tahtiin. Aikaa vei muun muassa toimimattomat systeemit sekä opastuksen puutteesta johtuvat huonot tiedot ja taidot. Kaksisuuntaisen palautteen antaminen nousi haasteena esiin kaikissa haastatteluissa. Palautetta koettiin annettavan ja saatavan aivan liian vähän.

Kehittämistoimenpiteisiin liittyvinä suurimpina muutoshasteina nousi esiin kehittämistoimenpiteiden johdonmukaistaminen, saatujen ja saatavien hyötyjen tarkempi analysointi, toimenpiteiden vieminen henkilökohtaisemmalle tasolle ja alaistaitojen kehittäminen. Yhtenä suurena ongelmana organisaatiossa oli valtava samanaikaisten muutosten ja toimenpiteiden massa. Kaikkea koettiin olevan liian paljon. Toimenpiteitä aloitetaan ja kaikkea yritetään mutta niiden hyöty toiminnan kannalta koettiin jäävän usein hyvin vähäiseksi, jopa olemattomaksi. Tästä syystä monet muutokset ja kehityshankkeet koetaan turhina jo ennen niiden alkamista ja asenne niitä kohtaan on varsin negatiivinen. Menetetty aika ja vaiva nähdään suurempana kuin saatavat hyödyt. Kehittämisen johdonmukaistaminen ja fokusointi nähdään puutteellisena. Organisaatiossa tulisi esimiesten mukaan järjestyttää kehittämis- ja muutostoimenpiteiden kohdistamista ja miettiä niistä saatavia hyötyjä suhteessa kustannuksiin ja resurssointiin. Toteutuneista kehittämistoimenpiteistä muun muassa 360- tutkimus ja kehityskeskustelut koettiin epäonnistuneina prosesseina ja niiden tarkoituksenmukaisuuteen ja onnistuneeseen toteuttamiseen tulisi esimiesten mukaan panostaa suurella kädellä. Turhien toimenpiteiden karsiminen koettiin tärkeänä, jotta jäljelle jääviin toimenpiteisiin riittäisi innostusta ja motivaatiota.

Toimenpiteiden suhteen esiin tuli selkeä toive mennä kehittämisessä henkilökohtaisemmalle tasolle ja kuunnella esimiehiä, mitä heistä kukin ihan oikeasti tuntee tarvitsevan suoriutuakseen omasta työstään paremmin ja tehokkaammin. Monen kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi ATK-järjestelmien koulutusta, jonka käyttämisessä yllättävän moni koki suuriakin puutteita. Toisille tämä tarkoitti henkilökohtaista valmennusta tai mentoria, yksikön- ja organisaation ulkopuolisista henkilöistä koottuja keskusteluryhmiä tai pienryhmätoimintaa. Alaistaidot ja niiden systemaattinen kehittäminen siinä, missä esimiestaitojenkin, koettiin erittäin tärkeänä. Vajaista alastaidoista johtuen joidenkin mielestä oli jopa hankalaa suorittaa esimiestyötä ja moni koki, että on todella epärealistista laittaa kaikki esimiehien ja heidän puutteellisten taitojen syyksi miettimättä ollenkaan alaisten osuutta asioihin. Organisaation kehittäminen koettiin monisuuntaisena prosessina, jossa yhtäläillä esimiehillä kuin alaisillakin on velvollisuuksia muuttaa toimintaansa. Mikäli alaisilla ei valmiuksia siihen ole, eikä heille niitä anneta, ei myöskään esimiestyön kehittämistä nähty kannattavana ja mahdollisena.

5.2 POHDINTAA

Tutkimuksen oli alun alkaen tarkoitus olla lähinnä esimiestyössä ja sen kehittämisen työvälineissä pitäytyvää, mutta tutkimuksen edetessä tuli ilmeiseksi, että jotta esimiestyötä voidaan organisaatiossa kehittää edellyttää se koko organisaation kehittämistä ensi tilassa. Tästä syystä aihe laajeni koskemaan koko organisaation kehittämistä valituista, organisaation tarpeista lähtevistä, näkökulmista käsin.



ORGANISAATIO KULTTUURIN MUUTTAMINEN → Oppivan organisaation perusta

KUVIO 10. Kohdeorganisaatio ja sen sisäinen tavoitetila.

Esimiestyön kehittämistä yksinään on turha tutkia ja painottaa, sillä vain saamalla yksittäiset henkilöt tekemään asiat eri tavalla kuin ennen, voidaan organisaatiota saada kehitettyä. Yksittäiset ihmiset tarkoittavat kaikkia johtajista alaisiin. Organisaation kehittäminen eli asioiden muuttaminen on monisuuntaista toimintaa ja se on pitkälti kiinni ihmisten asenteista. Tavoitetila, mihin kohdeorganisaation voidaan kehittämistoimenpiteillään tulkita haluavan, on oppiva organisaatio.

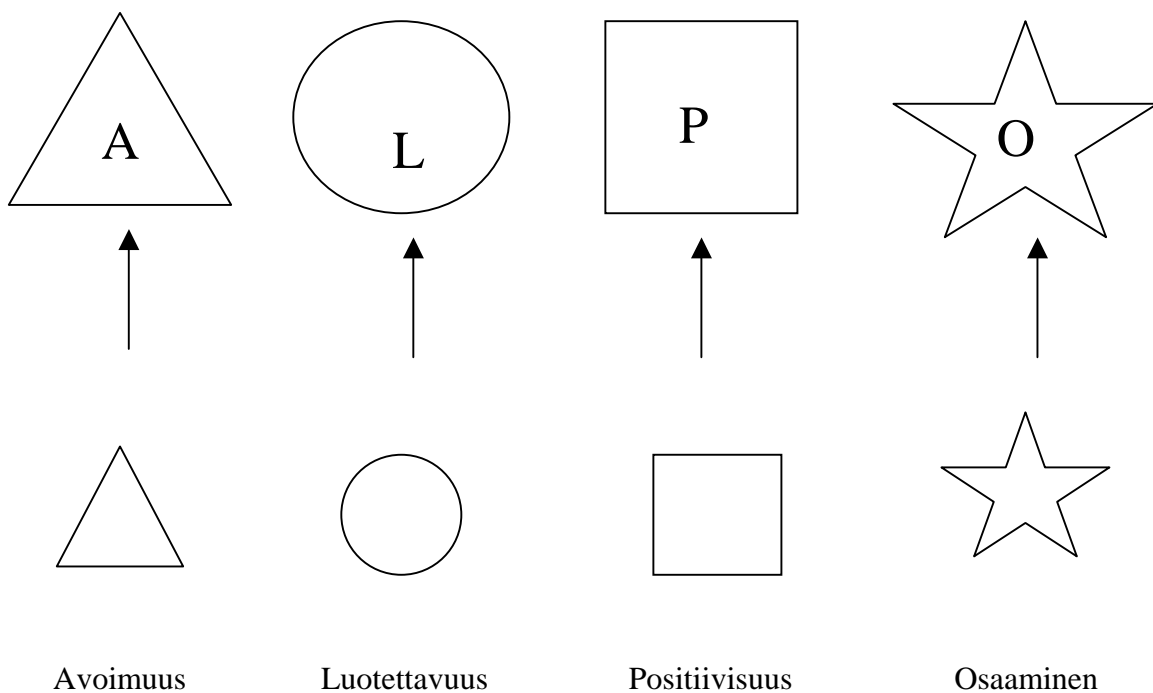
Muutoksen aikaansaaminen ja oppivan organisaation kehittäminen tulee aloittaa asenteiden muutoksesta kehittämistä, oppimista ja muuttumista kohtaan. Taustalla oleva vuosien, jopa vuosikymmenien muuttumattomuus vaikuttaa hyvin voimakkaasti organisaation henkilöstön asenteisiin ja ajatuksiin muutoksesta ja asioiden kehittämisestä.

Jos muutosta ei osata tehdä ihmisten ja näiden muodostaman yrityskulttuurin ehdoilla tai kasvattamalla ihmisiä ja yrityskulttuuria vähitellen, ennen ja jälkeen muutoksen, onnistuu se harvoin. Kehittäminen ja muutos kohdeorganisaatioissa edellyttää jatkuvaa tärkeiden asioiden esillä pitoa ja kertausta. Pitkällä aikavälillä muodostuneet työtavat ja asenteet vaativat muuttuakseen paljon toistoa. Organisaation nuorempien työntekijöiden tai henkilöiden, joilla on todellista vaikutusta työyhteisöön, käyttäminen niin sanottuina muutosagentteina, mielipidevaikuttajina, jotka omalla toiminnallaan pitävät muutoksen- tai kehittämisen kohteiksi valittuja asioita systemaattisesti esillä, saattaa olla suositeltavaa. Heidän avullaan varmistettaisiin asioiden pitkäjänteinen kehittäminen ja asioiden systemaattinen muuttaminen työnteon ohessa.

Syitä siihen, miksi nopeiden muutoksien aikaansaaminen organisaatioissa on niin vaikeaa, on jäykkä yrityskulttuuri, muutosvastarinta, muutosprojektinhallinnan osaamattomuus sekä vajavaiset resurssit. Tyypillistä on myös se, että kehityshankkeisiin panostetaan aluksi, mutta sitten ne hiipuvat pikku hiljaa. Tästä seuraa se, että kehityshankkeet venyvät ja niistä koituvat hyödyt konkretisoituvat organisaatiolle hitaasti, jolloin tasainen onnistumisen tunteen kokeminen jää puutteelliseksi ja motivaatio kehittämishankkeisiin katoaa. Kehitystyötä hankaloittaa usein myös se, että ilman priorisointia yritetään viedä useita samanaikaisia isoja hankkeita eteenpäin. Ongelmana projektien läpivienneissä on usein myös epäjohtonmukaisuus. Sanotaan, että asioiden kehittäminen on tärkeää mutta niitä ei kuitenkaan lähdetä viemään jämäkästi eteenpäin. Hyvän ja nopean organisaation sanotaan olevan johdonmukainen, mutta niin kauan kuin organisaatiot ovat erilaisia on muutostahtikin muistettava suhteuttaa sen ominaispiirteisiin.

Oleellisiksi tekijöiksi organisaatioissa tilanteen parantamiseksi voisi mainita muutoshalun ja tekemisen palon aikaansaaminen sekä kehittämis- ja muutosprojektien hallinnan parantamisen. Jokaisen esimiehen tulisi myös varmistua siitä, että he saavat riittävästi tietoa siitä, mitä ruohonjuuritasolla tapahtuu. Se, miten ylhäältä päin tulevat visiot ja alhaaltapäin tulevat ideat saadaan yhdistettyä on hyvin oleellista onnistuneen lopputuloksen kannalta. Erilaisten foorumien kehittäminen tähän informaation vaihtoon ja niiden systemaattinen toteuttaminen on tärkeää. Oleellista on myös erityisen huomion kiinnittäminen siihen, mikä estää asioiden etenemistä.

Muutoshalun lisääminen kannattaa aloittaa esimerkiksi virheellisten asenteiden korjaamisella muutoshankkeita kohtaan. Organisaatiossa lähtökohtainen käsitys muutosohjelmien läpiviennistä on se, että ne vievät paljon aikaa. Kehittämistä kuitenkin tapahtuu ja pitääkin tapahtua myös konkreettisen työn ääressä. Kehitysprosessien vieminen eteenpäin pienemmillä kehitysaskelilla mahdollistaa pieniä onnistumisia, joka ruokkii intoa jatkaa kehittämistoimintaa. Kohdeorganisaatiossa kehittymistä harvoin kuitenkaan miellettiin pieninä askelina kohti jotakin uutta. Minimaalisen muutoksen teesiä kannattaa tuoda esiin ja tätä kautta lähteä tekemään muutoksesta ja kehittymisestä positiivinen asia.



KUVIO 11. Minimaalisen, kannustavan muutoksen ja kehittämisen olemus organisaation arvoilla kuvattuna

Kehittäminen eli asioiden muuttaminen vaatii jatkuvaa oppimista. Oppiminen ja oppimaan opettelu vaatii toimintatapojen ja asenteiden muuttamista sekä vanhoista tavoista pois oppimista. Toimintatapojen muuttaminen puolestaan pitkäjänteisyyttä ja jämäkkää, selkeää johtamista ja esimiestyötä. Jotta kehittämisestä jaksetaan innostua ja tehdä sitä systemaattisesti niin, että toiminnan tulokset saadaan pysyvästi jalkautettua osaksi arjen työtä ja toimintaa, olisi kehittämistä hyvä saada mitattavaan muotoon, jolloin työntekijöiden palkitseminen huomionosoituksena ja

motivoijana tulisi mahdolliseksi. Kehittäminen mitattavassa muodossa voidaan liittää organisaation tuloskortteihin ja sen tavoitteisiin, joiden perusteella jaetaan mahdollinen vuotuinen tulospalkkio. Järkevää olisi kuitenkin kehittää myös lyhyemmän aikavälin palkitsemista.

Johtajuuden ottaminen, johtamisprofiilin nostaminen sekä vastuiden selkiyttäminen on johtamisen kehittämistä, jonka tarkoituksena on tähdätä koko organisaation oppimiseen sekä strategioiden ja päämäärien saavuttamiseen. Johtajia kehitettäessä on kyse henkilökohtaisesta oppimisesta ja omassa työssä kehittymisestä. Johtajia eli esimiehiä kehitettäessä kannattaa ottaa huomioon, että esimiesten fokus on usein liikaa, joko ajan- tai mielenkiinnon puutteen takia, suorittavassa tai asiantuntijatyössä ja varsinainen johtamistyö jää liian vähäiseksi. Erittelemällä selkeämmin asiantuntijatyö ja esimiestyö voidaan johtamistyöhön saada jämäkkyyttä sekä riittäviä resursseja työn hoitamiseen.

Korkean ikärakenteen johdosta motivaatio itsensä ja omien esimiestaitojensa kehittämiseen ei kaikilla ole kovin korkealla tasolla tai motivaatio on lähinnä kuvitteellista tekojen kustannuksella. Saatava hyöty jäljellä olevien vuosien ajaksi nähdään hyvin vähäisenä, joka edelleen vähentää halua uhrata aikaa itsensä kehittämiseen. Tähän ryhmään kuuluvien kohdalla onkin järkevää miettiä, kannattaako heidän varsinaiseen kouluttamiseen ja kehityssuunnitelmien tekoon resurssoida sen sijaan, että keskityttäisiin heidän kohdallaan toimenpiteisiin, joilla taataan jaksaminen ja työilo sekä nykyisessä työssä suoriutuminen konkreettisesti jäljellä oleviksi vuosiksi. Myöskään suorittavassa työssä valmennus ei ole niin oleellista, koska haaste on enemmänkin rutiininomaisuuden sietäminen. Tällaisissa ammateissa voidaan kuitenkin hyötyä silloin tällöin saadusta muutaman kerran yksilö- tai mieluummin ryhmävalmennuksesta, jossa kirkastetaan työn tavoitteita, ryhmän osaamista, asiakkaiden odotuksia, ja tulevia kehityshaasteita. Erityisesti organisaation muutostilanteissa kannattaa työyhteisölle tai tiimeille järjestää muutama valmennustilaisuus. Ne on tarpeen kytkeä tiukasti ajankohtaisiin haasteisiin ja johdon asettamiin tavoitteisiin. Tällaisissa tapaamisissa luodaan yhteistä määrittelyä siitä, missä ollaan menossa ja miten kannattaa jatkossa toimia.

Tuleva yhtiöittäminen on yksi ennakoitun muutoksen muoto. Yhtiöittäminen sinänsä ei ole mikään avain onneen ja ratkaisu ongelmiin, mutta se mahdollistaa organisaation tehokkaamman kehittämisen ja asioiden muuttamisen organisaation kehittämistä tukeviksi. Tämä mahdollisuus täytyy vain osata käyttää.

5.3 JATKOTUTKIMUSTARPEET

Tämä tutkimus oli kunnallisen , muutoksessa olevan organisaation kehittämisen kuvaamista yhden organisaation näkökulmasta. Aihetta voisi laajentaa ja lähteä tutkimaan kunnallisten organisaatioiden kehittämistä yleisemmin. Tutkia voitaisiin kehittämisen tavoitteita ja toimeenpanon käytäntöjä tai johtajuutta ja sen kehittämistä erityisesti.

Kun kuntaorganisaatioita muutetaan yritysmuotoisiksi ja päätösvallan ja vastuun rakenne muuttuu olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia tämän muutoksen vaikutuksia organisaation johtamiseen. Miten johtajuus, valta ja vastuu muuttuu ja miten tämä muutos onnistuu ja näkyy.

Koska kuntaorganisaatioissa ilmenee runsaasti kehittämisen tiellä olevia esteitä, olisi hyödyllistä lähteä tutkimaan pelkästään näiden kehittymisesteiden ilmenemistä, niiden vaikutusta kehittämisprosesseihin sekä mahdollisuuksia niiden poistamiseen.

LÄHDELUETTELO

- Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa. Johdon kehittämisen strategia 2002- 2012. Työryhmämuistioita 1/ 2003. Helsinki. Valtiovarainministeriö.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryytänen, A. & Siitonen, P. (toim.) 2003. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere. Tampereen yliopistopaino.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti. Oitmäki. Johtamistaidon opisto.
- Arjanne, T. 2000. Johtajuuden kolmas silmä. Nastola. Magentum.
- Aro, A.2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Barzeley, M. 2001. The new Public Management. Improving Research and Plicy Dialogue. New York. Russell Sage Foundation.
- Bass, B. & Avolio, B. 1994. Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. New York. SAGE Publications.
- Beer, M. & Nohria, N. 2000. Breaking the code of change. Boston. Harvard Business School Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Espoo. Weiling+ Göös.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Goodstein, L. & Burke, W. 1993. Creating successful organization change. Teoksessa Mabey, C. & Mayon- White, B. 1993. (toim.): Managing change. London. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Gual, J. & Ricart, J. 2001. Strategy, Organization and the changing nature of work. Cornwall. MPG Books Ltd.
- Hamel, G. 2008. Johtaminen on keksittävä uudelleen. Talouselämä 28.3.2008.
- Hannus, J. ,Lindroos, J-E & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki. Hakapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, A. 2003. Corporate governance: hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki. WSOY.
- Holbeche, L. 2006. Understanding change: Theory, implementation and success. Oxford. Butterworth- Heinemann.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki. Metalliteollisuuden kustannus.
- Jago, A. 1982. Leadership: Perspectives in Theory and Research. Management Science, Vol. 28, No. 3. (Mar., 1982)
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.
- Johanson, J- E. 2002. Helsingin tyttäret. Helsingin kaupungin tytäryhteisöjen omistajaohjaus. Helsinki. Helsingin kaupungin hankintakeskus.
- Jones, G. 2001. Organizational theory. New Jersey. Prentice- Hall International Inc.
- Juusela, T. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki. Yrityskirjat.
- Juuti, P. 1994. Johtaminen, työmotivaatio ja töiden organisointi sekä kehittäminen. Teoksessa Kuusinen, J., Heikkinen, P. & Huuhtanen, J. (toim.) Ikääntyminen ja työ. Helsinki. Työterveyslaitos ja WSOY.
- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. Oitmäki. Aavaranta Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva. WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere. Opinpajan kirja.
- Kanter, R. 1983. The change masters. New York. Simon and Schuster.
- Kanter, R., Stein, B. & Jick, T. 1992. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York. The Free Press.
- Kiander, T. 2008. Ihmisten johtaminen pitää nostaa strategiajohtamisen edelle. Kauppalehti 3.3.2008,
- Kotter, J. P. 1990. A Force for Change. How Leadership Differs from Management. New York. The Free Press.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Rastor. Kunnallisen liiketoiminnan eriyttäminen. 2001. Helsinki. Suomen kuntaliitto.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Lenz, R.T. 1981. 'Determinants' of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review. Strategic Management Journal, Vol. 2, 131- 154 (1981)

- Lindström, K. 1994. Työyhteisön kehittämissuuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Kirjassa Terve työyhteisö- kehittämisen malleja ja menetelmiä, s.17- 20. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Maanonen, M. 2007. Kaupunkien omistajaohjauksen tavoitteet ja keinot. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki. Multikustannus.
- Maltén, A. 2002. Det pedagogiska ledarskapet.Lund. Studentlitteratur, 3. tr.
- Martin, J. 2001. Organizational Behaviour. London. Thompson Learning.
- Mckenna, S. 2004. Predispositions and context in the development of managerial skills. Journal of Management Development. Vol. 23 No. 7 2004.
- Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. New York. Harper & Row, Publishers.
- Mintzberg, H.1998. Strategy safari the complete guide through of strategic management. London. Financial Times.
- Moran, J.W. & Brightman, B.K. 2001. Leading organizational change. Career Development International. Vol.6 No.2.
- Mäki, A. 2005. Organisaatio johdon ammatillisen kehittymisen tukijana. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Pro gradu- tutkielma.
- Nadler, D.A. & Tushman, C. 1988. Strategic organization design concepts, tools, & processes. Glenview (Ill.) : Scott, Foresman , cop.
- Normann, R. 1986. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Chichester. John Wiley & Sons.
- Northouse, P. 2003. Leadership – Theory and practice. Thousand oaks. Saga publications.
- Piasecka, A. 2000. Not “ Leadership” but “ leadership”. Industrial and Commercial Training. Vol. 32 No.7.
- Pihlanto, P. 1994. The action- oriented approach and case study method in manageent studies. Scandinavian Journal of Management. 10 (4), 369- 382.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. 7. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Tampere. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

- Pollitt, C. 1993. *Managerialism and the Public Services*. Oxford. Blackwell.
- Porter, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* November- December, 61- 78, 1996.
- Pounder, J. 2001. "New leadership" and university organisational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22 No. 6.
- Puttonen, P. 2002. *Kunnalliset yhtiöt vallan välineinä*. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Ranta, R. 2005. *Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Rasinmäki, J. 1997. *Yksityistäminen kunnallishallinnossa*. Helsinki. Kauppakaari Oy Lakimiesliiton kustannus.
- Roukala, V. 1998. *Toiminnan muutoksen toteutus*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki. Edita.
- Ruohotie, P. 1997. *Itsesäätely oppimisessa*. Teoksessa Ruohotie, P & Honka, J. (toim.) *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Seinäjoki. RT- consulting team.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki. WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki. Edita.
- Räsänen, K. 2000. *Kehittyvä liiketoiminta*. Porvoo. WSOY
- Salminen, A. 1998. *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki. Edita.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Jyväskylä. Gummerrus Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere. Tammerpaino.
- Savolainen, T. 1999. Cycles of continuous improvement: Realize competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management* 19 (11) 1203- 1222
- Sayles, L.R. 1989. *Leadership. Managing in Real Organizations*. New York. McGraw- Hill.
- Schein, E.H. 1985. *Career Anchors: Discoverin Your Real Values*. San Diego. University Associates. Suom. Miettinen, A. & Salminen, O. 1989. Helsinki. PunaMusta.
- Setälä, M-L. 1994. *Seireenien laulut: muutoksen läpivienti johdon työnä*. Helsinki. Painatuskeskus.
- Silverman, D. 2005. *Doing qualitative research*. London. Sage.
- Spencer, J. *Kuka vei juustoni?: kesytä muutosvastarintasi- löydä rohkeutesi työssä ja elämässä*. Helsinki. WSOY.

- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab; Business Edita.
- Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Sveiby, K.E.1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum.
- Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1033.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Tammi.
- Tuomiranta, M. 2002. Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja?: tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Tampere. Tampere University Press
- Tushman, M.L. 1997. Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal. Boston (Mass.).Harward Business School Press.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, 5-6, 387- 398.
- Uimonen, M. 2005. Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia yhtiöityksessä. Liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia yhtiöityksessä, kunnallisen osakeyhtiön perustaminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. Pro gradu- tutkielma.
- Valkama, P. 2004. Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis 1039: TampereUniversity Press.
- Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus nro 400/ 54/ 97 1998. Yhtiöittäminen - valtion virastojen, laitosten ja liikelaitosten tai niiden osien muuttaminen valtioenemmistöisiksi osakeyhtiöiksi. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Yukl, G. 1998. Leadership in organizations. New Jersey. Prentice- Hall.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Helsinki. WSOY.

Lait

Sähkömarkkinalaki 17.3 1995/ 386

WWW- sivut

<http://www.energia.fi/fi/julkaisut/energia-alanyhteiskuntavastuu.pdf>

<http://www.tampereensahkolaitos.fi>

LIITTEET

Liite 1: Haastatteluteemat, Toimintayksiköiden johtajat, lähiesimiehet, kehityspäälliköt ja tiedottaja

1. Taustatiedot

- Ikä?
- Koulutus?
- Työyksikkö, missä työskentelet?
- Asema organisaatiossanne?
- Kuinka monta vuotta toiminut nykyisessä toimenkuvassa?
- Kuinka monta vuotta toiminut kohdeorganisaatiossa?
- Oma arvio kehittymisaktiivisuudessaan/ - halukkuudessaan asteikolla 4- 10

2. Henkilökohtaiset näkemykset muutoksesta ja sen haasteista

- Mitkä koet organisaation suurimmiksi muutoksen myötä syntyneiksi haasteiksi?
- Miten olet mielestäsi suhtautunut jatkuvaan muutokseen?
- Millaisena näet oman muutosvalmiutesi?
- Miten muutosprosessi organisaatiossanne on hoidettu?
- Miten muutokset ovat vaikuttanut omaan työhösi?
- Millaisia muutoksia työyksikössäsi on tapahtunut?
- Miksi muutoksia on mielestäsi tehty?

3. Organisaation muutoksesta ja sen johtamisesta

- Millaisia työtapojen muutoksia organisaatiossanne on tapahtunut?
- Millaisia uusia työtapoja on otettu käyttöön, jos on?
- Millaisia johtamistapoja toivoisit/ vähentäisit/ poistaisit?
- Mitä mieltä olet informaationkulusta?
- Kerro motivoimisesta ja palkitsemisesta organisaatiossanne?
- Omat kokemuksesi tuloskortista johtamisen välineenä?

4. Esimiehen näkemys roolistaan esimiehenä muutoksessa

- Suurimmat haasteesi esimiehenä?
- Määrittele oma roolisi muutoksessa?
- Omat vahvuutesi ja heikkoutesi esimiehenä?
- Minkälaisia tehtäviä muutos on tuonut?
- Onko roolinne esimiehenä mielestänne muuttunut muutoksien myötä? Miten?
- Miten koet omat vaikuttamismahdollisuudet?
- Miten koet omat esimies- alaisuutesi onnistuvan?

5. Esimiehen näkemys roolistaan alaisena muutoksessa

- Millainen toivot oman esimiehesi olevan?
- Mitä odotat omalta esimieheltäsi?
- Millainen on kokemuksesi nykyisestä esimiehestäsi?
- Millaisena koet omat alaistaitosi?

6. Johtajan kompetenssi vaatimuksista ja johtamisen kriittiset tekijät

- Minkälaisia tietoja ja taitoja esimieheltä odotetaan?
- Millainen on hyvä ihmisten johtaja?
- Mitkä taidot korostuvat onnistuneen muutoksen läpiviemisessä?
- Organisaation johtamiskompetenssista

7. Esimiestyön kehittämisestä

- Miten pyritte kehittämään omaa toimintaanne?
- Kuinka hyvin organisaatio mahdollistaa kehittymisesi?
- Millaista on esimiesten välinen yhteistyö?
- Millaista tukea olette saanut muutosprosessin aikana?
- Minkälaista tukea/ koulutusta toivoisitte saavanne?
- Minkälaiset kehittämiskeinot toimisivat parhaiten omalla kohdallasi?
- Kokemuksesi 360*- tutkimusprosessista kokonaisuudessaan?
- Millaisena koet organisaatiossa käytävät kehityskeskustelut?

8. Lopuksi

- Mitä tiedätte organisaation strategiasta ja tavoitteista?
- Miten kuvailisit organisaation oppimis-/ kehittämishalukkuutta?
- Mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn?
- Mitkä ovat organisaation suurimmat haasteet tulevaisuutta ajatellen?

Mitä haluaisit sanoa organisaatiolle viestiksi sen ihmisten johtamisesta sekä sen kehittämisestä?