

Aalto-yliopisto

Perustieteiden korkeakoulu

Tietotekniikan tutkinto-ohjelma



Aalto-yliopisto
Perustieteiden
korkeakoulu

Tuomas Liiri

Työnjohtotyön muutoksen tarkastelu kompleksisuusjohtajuusteorian avulla

Diplomityö

Espoo 9. elokuuta 2011

Valvoja: Professori Jukka Lipponen

Ohjaaja: Jouni Virtaharju, DI

Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu Tietotekniikan tutkinto-ohjelma		DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ	
Tekijä: Tuomas Liiri			
Työn nimi: Työnjohtotyön muutoksen tarkastelu kompleksisuusjohtajuusteorian avulla			
Sivumäärä: 7 + 89		Päiväys: 9.8.2011	Julkaisukieli: Suomi
Professori: Työpsykologia ja johtaminen			Professuurikoodi: TU-53
Työn valvoja: Prof. Jukka Lipponen			
Työn ohjaaja(t): Jouni Virtaharju, DI			
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Työnjohtotyö on perinteinen organisaatiotutkimuksen kohde ja työnjohtajat keskeinen ammattiryhmä erityisesti teollisuudessa. Työnjohtotyö on kuitenkin viime vuosisadan päätteeksi menettänyt vetovoimaansa tutkimusaiheena, samalla kun uudenlaisten työn organisointimuotojen on oletettu syrjäyttävän perinteisen työnjohtamisen. Työnjohtajat ovat silti edelleen organisaatioissa vahvasti läsnä, sekä keskeinen ryhmä organisaatioiden toiminnan kokonaisuudessa.</p> <p>Tässä työssä tutkitaan työnjohtotyön muutosta kotimaisen elintarvikealalla toteutetun kehittämishankkeen puitteissa. Hankkeeseen osallistui neljä asiakasorganisaatiota, sekä kehittämisestä vastannut konsultointiyritys. Merkittävin osa tutkimuksen aineistosta kerättiin haastattelujen avulla, joihin osallistuivat sekä organisaatioiden jäsenet että kehittämistä organisoineet konsultit. Myös kehittämisen oheismateriaali muodosti osan tutkimusaineistosta.</p> <p>Aineistoa tarkasteltiin kompleksisuusjohtajuusteorian avulla. Teoria jäsentää organisaatioita kompleksisen adaptiivisen systeemin käsitteen kautta: organisaatiot koostuvat erilaisista toimijoista, joiden dynaaminen vuorovaikutus (yhdessä formaalin organisaation kanssa) aikaansaa organisaation toiminnan. Työnjohdon toimintaa tässä kompleksisessa systeemissä tarkasteltiin johtajuuden, työn kontekstin, sekä näiden muutoksen näkökulmista.</p> <p>Työssä havaittiin, että työnjohtotyötä pyrittiin kehittämään organisaatioissa kahteen vastakkaiseen suuntaan: toisaalta virallisen organisaation puitteissa tapahtuvan administratiivisen johtajuuden, toisaalta epäformaalin toimijaverkoston puitteissa tapahtuvan adaptiivisen johtajuuden suuntaan. Näistä muutossuunnista administratiivinen johtajuus näyttäisi hallitsevan kehitystä. Havainnot saattavat osin heijastaa työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä, joiden puitteissa hierarkkiaan pohjaavaa administratiivista johtajuutta on todennäköisesti helpompi havainnoida.</p>			
Asiasanat: työnjohto, työnjohtotyö, johtajuus, kompleksisuus, kompleksisuusjohtajuusteoria			

Aalto University School of Science Degree Programme of Computer Science and Engineering		ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS
Author: Tuomas Liiri		
Title: Studying change in first-line managerial work with Complexity Leadership Theory		
Number of pages: 7 + 89	Date: 9.8.2011	Language: Finnish
Professorship: Work psychology and leadership		Code: TU-53
Supervisor: Prof. Jukka Lipponen		
Instructor(s): Jouni Virtaharju, M.Sc. (Eng.)		
<p>Abstract:</p> <p>First-line managers (FLMs, also known as 'supervisors' or 'foremen') are a traditional study subject in the field of organization science. After the 1970's the subject seemed to have lost most of its attraction, due to the increasing popularity of new organizational forms and working methodologies. First-line management, however, is still a common occupation in the modern organization.</p> <p>This study examines the change of FLM work in four Finnish organizations in the food and beverage industry. These organizations participated in a joint development program organized by a consulting company. The research was conducted with qualitative methods by analyzing open interview data from both the industrial and consulting organizations. Other material generated during the change process was also studied.</p> <p>The theoretical framework used for data analysis in the study is Complexity Leadership Theory (CLT). The theory is based on complexity theory, more accurately on that of complex adaptive systems (CASs). CLT studies organizations as complex adaptive systems which are composed of human and other agents acting in dynamic network structures within organizations' hierarchical structures. FLMs were studied as agents within these networks. The main phenomenas of interest were leadership enacted by FLMS, the context in which this action takes place, and the change in both of the previous.</p> <p>The study concluded that FLM work changed into two seemingly opposite directions: towards exercising tightened control (enacted in 'administrative leadership' activities described in CLT), but also towards increasing communication and cooperation with other agents in the networks (pointing to increasing adaptivity, or 'adaptive leadership' in the CLT framework). Overall, administrative leadership appears to be the dominant direction for FLM change, even though this finding could also to some extent reflect the research methods utilized in the study.</p>		
Keywords: first-line manager, supervisor, complexity, leadership, complexity leadership theory		

Alkusanat

Tämä diplomityö on tehty Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskuksen Työpsykologian ja johtajuuden tutkimusryhmän Työsuojelurahaston rahoittamassa Imanager-hankkeessa. Heti alkuun on mainittava, että oli hienoa saada keskittyä tämän työlään projektin tekemiseen täyspäiväisesti tutkimushankkeen puitteissa. Kiitokset tästä siis rahoittajalla ja hankkeen koko organisaatiolle.

Tähän työhön liittyy useita muitakin osapuolia, joiden panoksesta haluan esittää kiitoksen. Ensinnäkin, kiitokset hankkeeseen osallistuneille yrityksille ja yritysten henkilöille, joiden aikaa käytettiin haastatteluihin ja niiden järjestelyihin. Suurkiitokset konsulttiyrityksen kehittäjille, joiden panos ja rooli erityisesti työn tiedonkeruussa oli keskeinen.

Kiitokset myös Aalto-yliopiston tutkijoille Timo Vuorelle ja Tuukka Kostamolle, sekä professori Jukka Lipposelle kommentteista, joiden avulla tästä työstä tuli kertaluokkaa parempi. Merkittävimmän avun työhön sain ohjaajaltani DI Jouni Virtaharjulta, joka auttoi käytännön järjestelyissä, sekä löysi viikko toisensa jälkeen aikaa kommentoida työtä ja antaa uutta ajattelemisen aihetta. Erityinen kiitos siis hänelle.

Lopuksi haluan esittää vielä kiitokset koko opintojani silmällä pitäen entisen Teknisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratoriolle, nykyisen Aalto-yliopiston Työpsykologian ja johtamisen ryhmälle mielenkiintoisista opinnoista ja mahdollisuudesta työskennellä osastolla opintojen ohessa. Oli hienoa, että sain viedä opintoni päätökseen tämän työn myötä saman porukan parissa.

Espoossa, 9.8.2011

Tuomas Liiri

Sisällysluettelo

DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ.....	i
ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS	ii
Alkusanat	iii
Sisällysluettelo.....	iv
Lista työn taulukoista.....	vi
Lista työn kuvista	vii
1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	3
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	4
2 Keskeiset käsitteet ja teoria	6
2.1 Kompleksisuusjohtajuusteoria.....	6
2.1.1 Kompleksisuusteoriasta lyhyesti	8
2.1.2 Kompleksiset adaptiiviset systeemit.....	9
2.1.3 Kompleksiset adaptiiviset systeemit ja kompleksisuusjohtajuusteoria.....	11
2.1.4 Kompleksisuusjohtajuusteoria ja johtajuus.....	16
2.2 Työnjohtotyö	20
2.2.1 Työnjohto tämän tutkimuksen kohteena	21
2.2.2 Työnjohtotyön sisältö.....	22
2.2.3 Työnjohtotyön muutos vuosien kuluessa.....	24
2.2.4 Työnjohtotyön aikaisempi tutkimus	26
3 Tutkimusmenetelmät	28
3.1 Kirjallisuuskatsaus	28
3.2 Haastattelut ja muu tiedonkeruu.....	29

3.3	Aineiston jäsentäminen.....	31
3.3.1	Organisaatioiden perustiedot	34
3.3.2	Organisaatioiden kehittämiskertomukset	38
4	Tutkimustulokset.....	44
4.1	Aineiston analyysi kompleksisuusjohtajuusteorian kautta.....	45
4.1.1	Työnjohtotyö ja sen muuttuminen	47
4.2	Työnjohtotyön välittömät muutokset hankkeen puitteissa	63
4.2.1	Työnjohtajien CAS-verkoston muutos.....	64
4.2.2	Työnjohtajien johtajuuden muutos	67
4.3	Laajemmat muutoslinjat työnjohtotyössä.....	71
4.3.1	Työnjohtotyö ja erilaiset järjestelmätoimijat	71
4.3.2	Työnjohto, muut toimijat ja työnjohtotyö.....	73
4.3.3	Työnjohtotyön tila yleisesti.....	76
5	Keskustelu ja loppupäätelmät.....	78
5.1	Työn tuloksista	78
5.2	Käytetty teoria ja tutkimuskohde	79
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	80
5.4	Ehdotukset jatkotutkimuksen suhteen.....	82
5.5	Loppupäätelmät.....	83
	Lähteet.....	85

Lista työn taulukoista

Taulukko 1: Kaksi listausta työnjohdon keskeisimmistä ja yleisimmistä tehtävistä	23
Taulukko 2: Työnjohtotyön piirteet aikajaksoittain	25
Taulukko 3: Kooste tutkimuksen haastatteluiden tiedoista	30
Taulukko 4: Tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden tiedot	34
Taulukko 5: Kooste kehittämistapausten tiedoista.....	42
Taulukko 6: Hankkeen aikaiset muutokset työnjohdon näkökulmasta.....	48
Taulukko 7: Muita keskeisiä osapuolia koskeneet muutokset hankkeessa	49
Taulukko 8: Keskeiset toimijat, kontekstiset tekijät ja CAS:ien ulkopuoliset toimijat	63
Taulukko 9: Työnjohtajien CAS-verkoston muutokset hankkeen aikana	64
Taulukko 10: Työnjohtotyön muutos kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta.....	67

Lista työn kuvista

Kuva 1: Tutkimuksen rakentuminen	5
Kuva 2: Työssä esiintyvät teorit	7
Kuva 3: Havainnollistava kuvitus heterogeenisestä verkostosta, CAS:sta.....	12
Kuva 4: CAS:n ja yksittäisen toimijan vastavuoroinen suhde, sekä näiden piirteet.....	13
Kuva 5: CAS(t) hierarkkisen organisaation puitteissa (mukautettu lähteestä Uhl-Bien & Marion 2009)	14
Kuva 6: CAS:n havainnoinnin (2-ulotteiset) tasot	15
Kuva 7: Johtajuuden kolme muotoa kompleksisuusjohtajuusteorian puitteissa	18
Kuva 8: Tutkimuksen keskeiset vaiheet ja tutkimusmenetelmät	28
Kuva 9: Organisaatio 1	35
Kuva 10: Organisaatio 2	36
Kuva 11: Organisaatio 3	37
Kuva 12: Organisaatio 4	38
Kuva 13: Tulosten läpikäynti kahdella tasolla	44
Kuva 14: Analyysin elementit ja kulku.....	46
Kuva 15: Työnjohtotyön muutos administratiivisen ja adaptiivisen johtajuuden välillä	70
Kuva 16: Erilaiset järjestelmät työnjohtotyössä	72
Kuva 17: Työnjohtotyön sijoittuminen organisaatiotasolle eri aikakausina	75

1 Johdanto

Työnjohtajat ovat teollisuudessa yleinen ammattiryhmä, jonka vastuulla on merkittävä osa tuotanto-organisaatioiden päivittäisestä toiminnasta. Tästä huolimatta työnjohto on viime vuosina menettänyt kiinnostavuuttaan tutkimusaiheena. Työnjohtotyön, tai yleisemmin esimiestyön tutkimus on lähivuosina kohdistunut muun muassa työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen, hyvinvointiin, sekä suoriutumiseen esimiestyön vaikutuksen alaisena. Aihetta on siis suuressa määrin lähestytty organisaatioiden muiden osapuolten näkökulmista ja tarpeista käsin. Myös julkisessa keskustelussa on puhuttu paljon esimiehistä työelämän erilaisten ongelmien lähteenä ja toisaalta avainhenkilöinä niiden ratkaisuun. Nykysuuntauksesta poiketen tämä tutkimus asettaa esimiestyön jälleen tarkastelun keskipisteeksi: tutkimuksessa keskitytään itse työnjohtotyön sisältöön, sekä työhön vaikuttaviin ulkoisiin tekijöihin.

Tässä Aalto-yliopiston Työpsykologian ja johtamisen tutkimusryhmän Imanager-hankkeessa tehdyssä diplomityössä tarkastellaan teollisuudessa ensimmäisellä esimiestasolla tehtävää työnjohtotyötä. Aiheeseen perehdytään neljästä kotimaisesta elintarvikealan yrityksestä kerättävän aineiston pohjalta. Näissä yrityksissä on tehty työnjohtotyöhön kohdistuvaa kehittämistyötä yhteisen kehityshankkeen puitteissa kevästä 2009 alkaen. Työn on organisoinut kaksi konsultointiyrityksen kehittäjä yhdessä asiakasyritysten kanssa. Diplomityön aineisto on kerätty laadullisen tutkimuksen menetelmin haastatteleamalla kehittämiskonsultteja, yritysten jäseniä, sekä hyödyntämällä konsulteilta saatua kehittämisaineistoa.

Tausta-asetelma tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden kotimaisen työnjohtotyön tutkimiseen. Samalla tällä tutkimuksella viedään organisaatiotutkimuksen alaa eteenpäin työnjohtokeskeisestä näkökulmasta käsin. Uutta tässä tutkimuksessa aikaisempaan työnjohtokirjallisuuteen nähden on erityisesti tutkimuskohteen tarkasteluun sovellettava viitekehys - kompleksisuusjohtajuusteoria. Viitekehys nostaa tarkastelun alle tutkittavan ilmiön paikallisen kontekstin, joka koostuu organisaatioiden keskeisistä henkilöistä, ryhmistä ja muista toimijoista, sekä näiden muodostamasta kokonaisuudesta (Uhl-Bien ym. 2008). Näin ollen myös työnjohtotyön muutosta tutkitaan työn kontekstin muodostaman systeemisen kokonaisuuden näkökulmasta.

Kompleksisuusjohtajuusteorian tarjoama lähestymistapa on itsessään varsin uusi organisaatiotutkimuksessa. Työnjohtotyön tutkimiseen sitä ei ole aikaisemmin sovellettu

lainkaan. Tässä työssä tuodaan siis työnjohtajat takaisin alan tutkimuksen keskiöön uudenlaisen teoreettisen tarkastelun avulla. Samalla voidaan nähdä minkälaiset kontekstuaaliset tekijät erottavat työnjohtotyön muunlaisesta esimiestyöstä ja sitä myötä oikeuttavat, tai vaativat, sen käsittelyä erillisenä tutkimusaiheenaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Aiemmin erityisesti teollisuuden parissa keskeiseksi koetun työnjohtotyön tutkimus on viime vuosikymmeninä kokenut eräänlaisen suvantovaiheen. Useat alan tutkijat ovat tuoneet esille näkemyksiä, joiden mukaan uudet työn organisoinnin muodot tulevat vähentämään tai ainakin muuttamaan työnjohtotyön merkitystä radikaalisti (esim. Kerr ym. 1986, Walton 1985, White 1994). Suomalaisen koulutuspolitiikan kehityssuunta on ollut samankaltainen: erityisesti työnjohtotöihin kouluttanut teknikkokoulutus poistui suomalaisesta koulutustarjonnasta ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä 1990-luvulla. Työnjohtotehtäviin koulutuksen saanutta henkilöstöä jäätettiin tämän muutoksen seurauksena kaipaamaan kotimaisen teollisuuden parissa (Erola 2004).

Itse työnjohtajat ovat kuitenkin edelleen organisaatioissa vahvasti läsnä (mm. Hales 2005, Mason 2000, Senker 1995). Samaan aikaan työ näyttäisi olevan myös muutoksen tilassa kehittyvän työkontekstin keskellä. Aiemmasta kirjallisuudesta Hales (2005) tunnistaa kaksi työnjohdolle ehdotettua muutossuuntausta; työnjohtotyön siirtyminen lähemmäs keskijohdon työtä tai työnjohdon muuttuminen tiimivalmentajan asemaan. Radikaaleimmat työnjohtotyön muutosta koskevat väitteet esittävät työnjohtotyön häviävän täysin organisaatioista (mm. White 1994). Tätä pohjaa vasten saattaa siis olla, ettei perinteinen ja totuttu työnjohtaja-nimike enää nykypäivänä anna riittävän edustavaa kuvaa työnjohdon asemassa työskentelevistä henkilöistä. Tämän sijasta saattaisi olla parempi puhua yleisemmin ensimmäisen tason esimiehistä tai päälliköistä (engl. first-line manager).

Aikaisemmassa kirjallisuudessa (esim. White 1994, Kerr ym. 1986, Walton 1985) työnjohtotyön muutos esitetään suhteellisen suoraviivaisena seurauksena erilaisista tekijöistä, kuten teknologian kehityksestä tai muista organisaatiomuutosta ajavista suurista trendeistä. Tässä tutkimuksessa näitä kontingenssi-, eli ympäristönäkökulmia halutaan laajentaa ottamalla tarkasteluun mukaan myös organisaatioiden sisällä vallitsevat paikalliset dynaamiset voimat ja

olosuhteet. Tarkastelu on linjassa työnjohtotyön muutosta tutkineen Halesin (2005) löydösten kanssa: työnjohtotyön muutos vaikuttaisi olevan pitkälti asteittaista ja ”opportunistista”. Tämä voidaan tulkita niin, että muutosta ajavat tekijät nousevat pitkälti työn paikallisesta kontekstista. Tutkimuksen tavoite on siis kaksiosainen: Toisaalta tutkia työnjohtajiin ja työnjohtotyöhön kohdistuvaa muutosta, ja toisaalta tehdä tämä tarkastelu ensimmäistä kertaa paikallisen työkontekstin muodostaman kompleksisen systeemin näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan neljässä kotimaisessa yrityksessä tehtävää työnjohtotyötä ja sen muutosta. Samalla tutkimus kuitenkin kytkeytyy osaksi laajempaa työnjohtotyötä koskevaa tutkimustiedon kokonaisuutta. Aiheen tarkastelu tapahtuu teoreettisen viitekehyksen kautta, joka tutkimuksessa on kompleksisuusjohtajuusteoria. Työn pääasiallinen tarkoitus on tarkastella työnjohtotyön muutosta kehittämishankkeen puitteissa, jolloin työn keskeiseksi tutkimuskysymykseksi nostetaan:

Millä tavoin tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa tehtävä työnjohtotyö muuttuu kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta katsottuna?

Tutkittava kehittämishanke tarjoaa suhteellisen lyhyen aikavälin työnjohtotyön tarkasteluun, mutta työssä pyritään arvioimaan myös työnjohtotyön muutosta tätä laajemmassa mittakaavassa. Koostaessa organisaatioiden tapaukset yhteen voidaan työn muutoksesta hahmotella suurempia yhtenäisiä linjoja ja toisaalta myös kontekstisidonnaisia eroja kotimaisen työnjohtotyön kehitymisestä. Tässä tarkastelussa otetaan avuksi aikaisempi työnjohtotyötä koskeva kirjallisuus. Työn toinen tutkimuskysymys esitetään muodossa:

Minkälaisia pidemmän aikavälin muutoksen suuntauksia työnjohtotyössä ja sen kontekstissa näkyy?

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa täsmällistä listausta organisaatioissa tehtävästä työnjohtamiseen liittyvästä työstä ja siihen kuuluvista tehtävistä. Sen sijaan halutaan selvittää millä tavalla ensimmäisen tason esimiesten työ muuttuu ja minkälaisiin laajempiin muutostarpeisiin nämä muutokset kytkeytyvät. Tätä kautta voidaan tarkastella, minkälaisia

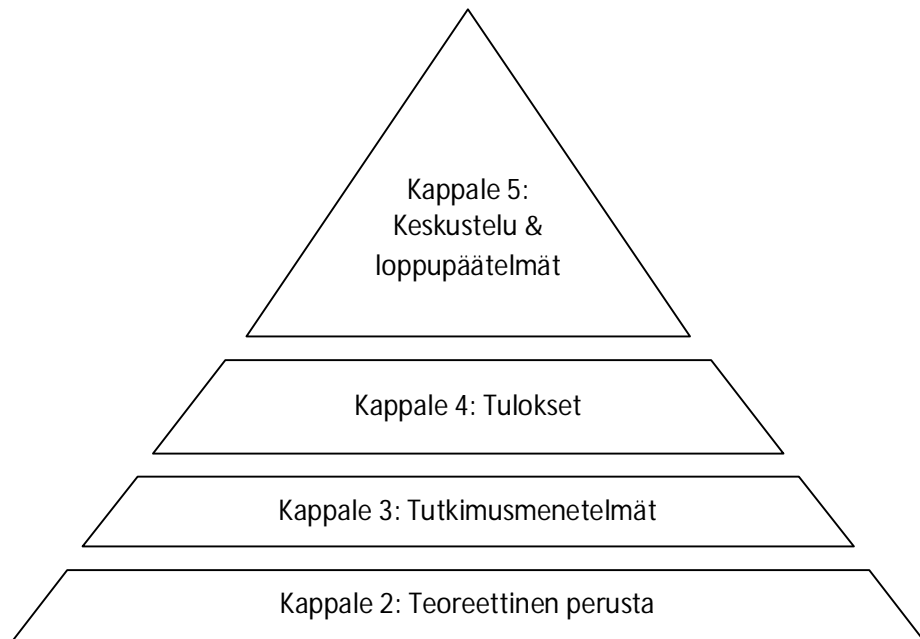
muutospaineita työhön kohdistuu nykyaikaisissa organisaatioissa. Käytetty teoreettinen viitekehys ohjaa tarkastelemaan työnjohtoa osana laajempaa dynaamista toiminnan kontekstia, laajempaa toimijoiden joukkoa. Tätä kautta keskeiseksi nousevat muut työnjohdon kontekstissa toimivat ihmiset ja muut toimijat, sekä työnjohdon vuorovaikutussuhteet näihin osapuoliin. Työssä syvennytään myös työnjohtotyön sisältöön aihetta käsittelevän kirjallisuuden kautta. Tämä auttaa määrittelemään tutkimusaiheen, rajaamaan tarkastelua ja lopulta arvioimaan tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen pääasiallisesta aineistosta, organisaatioiden kehittämistapahtumista pyritään ensimmäisessä vaiheessa tunnistamaan työnjohtotyön muutoksen kannalta olennaiset interventiot. Tärkeää on myös, mihin näillä muutoksilla pyrittiin ja miksi. Ensimmäisenä konkreettisenä välitavoitteena kehittämistapauksista laaditaan lyhyet, jäsenetyt kuvaukset, jotka muun muassa tarjoavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimuksen tulosten soveltuvuutta muunlaisissa konteksteissa (Langley 1999). Tarkoituksena on muodostaa yleiskuva muutosprosessien merkittävimmistä vaiheista ja tapahtumista.

Tämän jälkeen seuraava käytännön vaihe on käydä läpi muutostapauksissa toteutetut muutokset teoreettisen viitekehysten, eli kompleksisuusjohtajuusteorian linssin läpi. Tämän jälkeen siirrytään analysoimaan tapauksia rinnakkain, jonka seurauksena tarkastelua voidaan laajentaa ja saada yleisemmän tason vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu siten, että kappaleessa 2 lähdetään seuraavaksi liikkeelle työn teoreettisen viitekehysten, eli kompleksisuusjohtajuusteorian, kuvaamisella. Teorian taustaksi keskustellaan lyhyesti johtajuustutkimuksesta yleisesti, millä sijoitetaan tähän tutkimukseen valittu teoria yleiseen johtajuustutkimuksen kenttään. Tämän jälkeen samassa kappaleessa paneudutaan työn aiheen varsinaiseen substanssialueeseen, eli työnjohtotyöhön ja sitä käsittelevään kirjallisuuteen.



Kuva 1: Tutkimuksen rakentuminen

Kappaleen 2 teoria muodostaa pohjan, jonka päälle tulosten tarkastelu rakentuu. Kappaleessa 3 esitellään työn tutkimusmenetelmät - miten tiedonkeruu suoritettiin ja miten siinä syntynyttä aineistoa alustavasti jäsennettiin. Tässä yhteydessä käydään lyhyesti läpi organisaatioiden perustiedot ja kehittämistarinat.

Tätä seuraa analyttinen tarkastelu kappaleessa 4, jossa työnjohtotyön muutosta kehittämisprojektien puitteissa tarkastellaan kompleksisuusjohtajuuden näkökulmasta. Samassa tulokappaleessa koostetaan yksittäiset tapaukset kaikkia neljää tapausta vertailevien tutkimustulosten muotoon. Näissä tuloksissa tullaan näkemään, kuinka työnjohtotyö kehittyi tutkittavissa organisaatioissa näennäisesti kahteen vastakkaiseen suuntaan: Toisaalta vahvistetaan hierarkkisen rakenteen puitteissa tapahtuvan johtamisen mallia, toisaalta työssä halutaan lisätä joustavuutta ja yhteistyötä työnjohdon sekä muiden osapuolten välillä.

Lopuksi työn tuloksia reflektoidaan osana tutkimusta ja sen tuloksia arvioivaa keskustelua kappaleessa 5, jonka yhteydessä käydään läpi tutkimuksen loppupäätelmät. Tutkimuksen rakentumista on havainnollistettu Kuvassa 1.

2 Keskeiset käsitteet ja teoria

Tässä kappaleessa tarkennetaan työn kannalta keskeiset käsitteet ja teoria alan kirjallisuuden avulla. Kappaleen tarkoituksena on esitellä tarvittava teoreettinen viitekehys, jonka puitteissa työn aihetta voidaan käsitellä ja joka tarjoaa työvälineet tutkimusaineiston analyttiseen käsittelyyn. Samalla perehdytään työnjohtotyön aihealueen aiempaan tutkimukseen, jonka puitteissa työn tuloksia ja ansioita voidaan arvioida. Keskeiset teemat tässä kappaleessa ovat johtajuus, kompleksisuus, kompleksisuusjohtajuusteoria ja työnjohtotyö.

2.1 *Kompleksisuusjohtajuusteoria*

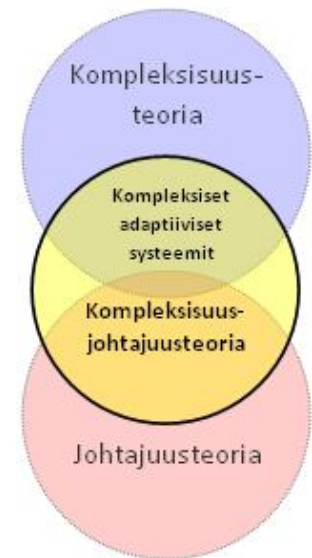
Työssä käytettävä kompleksisuusjohtajuusteoria (engl. Complexity Leadership Theory, lyhyesti CLT; Uhl-Bien ym. 2008) kuuluu osana johtajuustutkimuksen laajaan ja monipuoliseen kenttään (ks. Avolio ym. 2009). Tutkimushaaran kompleksisuusjohtajuusteoria kuuluu uudempien, kehittyvien johtajuusteorioiden joukkoon (Avolio ym. 2009) ja se on itsessään varsin marginaalinen osa johtajuustutkimuksen kokonaisuutta. Johtajuustutkimus yleisesti on organisaatiotutkimuksen ala, jossa tutkitaan ihmisten välistä sosiaalista vaikuttamista (Pfeffer 1977). Perinteisen johtajuuden näkemyksen mukaan johtajat vaikuttavat ja kontrolloivat alemman tason henkilöstön toimintaa korkeammasta hierarkia-asetuksesta käsin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Plowman & Duchon 2008). Johtajuus koetaan ilmiönä erityisen keskeisenä organisaatiomuutosten puitteissa, sillä johtajuus nähdään usein keskeisenä kehitystä ja oppimista ajavana voimana (Plowman & Duchon 2008). Myös tässä tutkimuksessa hyödynnettävä kompleksisuusjohtajuusteoria tarkastelee johtajuutta erityisesti muutosta aikaansaavana tekijänä (Uhl-Bien ym. 2008).

Johtajuutta voidaan ilmiönä tarkastella useasta eri näkökulmasta käsin. Grintin (2005) esittämän johtajuustutkimuksen jaottelun mukaan tarkastelu voi olla:

- Henkilölähtöinen (johtajia ja heidän ominaisuuksiaan tutkitaan henkilönäkökulmasta)
- Tuloslähtöinen (tutkitaan johtajuuden tuloksia, tulokset määrittävät johtajuuden)
- Prosessuaalinen (tutkitaan kuinka johtajuus toteutetaan käytännön tekoina ja toimina)
- Positionaalinen (tutkitaan henkilöitä, jotka ovat formaalissa tai epäformaalissa johtoasemassa)

Tässä tutkimuksessa käytettävä teoria ei tarkastele johtajia yksittäisinä henkilöinä, tai johtajuutta puhtaasti formaalin johtoasemaan sidottuna ilmiönä. Sen sijaan, johtajuudeksi katsottavaa toimintaa voi ilmetä organisaatiotasosta riippumatta, minkä lisäksi johtajuudeksi kutsuttavan toiminnan toteutus käytännössä saattaa jakautua useiden henkilöiden kesken. (Uhl-Bien ym. 2008) Itse johtajuutta tarkastellaan siis yllä esitetyn jaottelun näkökulmasta prosessina. Toisaalta tutkimuksen ensisijainen tutkimuskohde, työnjohtotyö, on kiinnitetty tiettyyn organisatoriseen positioon tai tasoon. Näin ollen tutkimuksessa yhdistyy kaksi johtajuustarkastelun näkökulmaa: työnjohto johtajuusasemana, sekä työnjohdon toteuttama käytännön johtajuus. Kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulma tukee tutkimuksen tavoitetta tarkastella organisaatioissa toimivien työnjohtajien työn muutosta kontekstuaalisesta näkökulmasta. Teoriavalinnalla halutaan nostaa keskiöön se, mitä johtajuus tutkimuksen puitteissa käytännössä on ja minkälaisessa kontekstissa se tapahtuu.

Johtajuusteoriat itsessään kytkeytyvät aina tiiviisti johonkin organisaationäkemykseen eli - metaforaan. Tämä näkemys sisältää käsityksen siitä, minkälainen organisaatio pohjimmiltaan on, miten se toimii ja miten sitä tulisi johtaa. Tunnettuja organisaatiometaforia ovat muun muassa mekanistinen ja orgaaninen organisaatiometafora (Morgan 1997). Kompleksisuusjohtajuusteorian puitteissa organisaation metaforana käytetään kompleksista adaptiivista systeemiä (engl. Complex Adaptive System, lyhyesti CAS; Uhl-Bien ym. 2008).¹ Näitä systeemeitä käsittelevä kompleksisten adaptiivisten systeemien teoria kuuluu laajemman kompleksisuusteorian tutkimusalueeseen; kompleksiset adaptiiviset systeemit ovat tietynlaisia kompleksisia systeemeitä. Käyttämällä tätä kompleksisen adaptiivisen systeemin mallia organisaatioiden tarkastelussa kompleksisuusjohtajuusteoria pyrkii täydentämään aiempia näkemyksiä organisaatioiden toiminnasta.



Kuva 2: Työssä esiintyvät teoriat

¹ Kompleksisia adaptiivisia systeemeitä on tutkittu myös mm. matemaattisten menetelmien avulla (esim. Schreiber & Carley 2006, Losada 1999,), joten teorian käyttö ei rajoitu metaforiseen tarkasteluun.

Seuraavaksi kompleksisuusjohtajuusteorian aihealuetta lähdetään pohjustamaan siten, että aluksi esitellään lyhyesti kompleksisuusteorian peruskäsitteitä ja taustoja. Tästä tarkastelua jatketaan kompleksisten adaptiivisten systeemien käsittelyllä. Viimeisenä käydään läpi johtajuuden käsitettä kompleksisuusjohtajuusteorian puitteissa, kun ensin on selvennetty, minkälaisissa puitteissa tämä johtajuus ilmenee. Työn teorioiden suhdetta on havainnollistettu Kuvassa 2.

2.1.1 Kompleksisuusteoriasta lyhyesti

Kompleksisten adaptiivisten systeemien teorian ja kompleksisuusjohtajuusteorian taustalla vaikuttava kompleksisuusteoria on viime vuosisadan loppupuoliskolla kasvattanut suosiotaan monilla tieteenaloilla (Goldstein 2008). Organisaatiotieteen puitteissa kompleksisuudesta on keskusteltu 1960-luvulta lähtien (Anderson 1999). Kompleksisuuden aihetta käsitellään erilaisten systeemien yhteydessä. Von Bertalanffyn yleisen systeemiteorian mukaan systeemit ovat useiden toisiinsa liittyvien osasten muodostamia kokonaisuuksia (Hatch & Cunliffe 2006). Johtuen kompleksisuusteorian kirjavasta (monitieteellisestä) taustasta, kompleksisuuden käsitteellä ei ole yksiselitteistä määritelmää (Goldstein 2008). Esimerkiksi erilaisia kemiallisia yhdisteitä voidaan tarkastella kompleksisuusteorian puitteissa kompleksisina systeeminä, kuten myös matemaattisia malleja tai ihmisten muodostamia organisaatioita. Kompleksisuusteoria yleisesti pyrkii ymmärtämään, kuinka systeemien elementtien vuorovaikutus aikaansaa systeemitason kompleksisia ilmiöitä (Anderson 1999).

Keskeisiä kompleksisuuskirjallisuudessa esiintyneitä käsitteitä ovat palautesilmukat, epälineaarisuus ja atraktorit (ks. Anderson 1999). Yksi keskeinen käsite on myös emergenssi, joka esitellään myöhemmin kompleksisten adaptiivisten systeemien yhteydessä. Kompleksisuusteorian alkuvaiheilla systeemien tarkastelu keskittyi erilaisiin positiivisiin ja negatiivisiin palautesilmukoihin systeemin osasten välillä (Anderson 1999). Palautesilmukat edustavat ajatusta, jonka mukaan systeemin osasilla voi olla joko vahvistava (positiivinen) tai vaimentava (negatiivinen) vaikutus systeemin muihin osasiin (tai niihin itseensä). Tällaisia systeemeitä sanotaan kompleksisiksi johtuen useiden palautesilmukoiden aikaansaamasta systeemin vaikeasti ennustettavasta käyttäytymisestä. Tällaisia systeemeitä voidaan kutsua myös epälineaariseksi. (Goldstein 2008)

Epälineaaraisia dynaamisia systeemeitä on tutkittu matematiikan alalla, niin sanotun kaaosteorian puitteissa. Epälineaarinen käyttäytyminen systeemien yhteydessä merkitsee sitä, että pienillä lähtöarvojen eroilla systeemi saattaa päätyä hyvin erilaisiin lopputiloihin. (Goldstein 2008) Kompleksisten systeemien dynaamisuus merkitsee, että niillä on jokin jatkuvasti muuttuva, aikaan sidottu tila (Marion 2008). Atraktorin käsite liittyy vahvasti tähän dynaamisuuteen: Systeemin ennustamattomuudesta huolimatta systeemin toiminta pyörii jaksottaisesti eräänlaisten atraktoreiden ympärillä. Systeemin atraktorit eivät ole pysyviä, vaan ne voivat muuttua, millä on havaittavia vaikutuksia systeemin toimintaan. (Goldstein 2008)

Yllä esitetyt kompleksisuusteorian puitteissa tehdyt havainnot systeemeistä ovat vaikuttaneet myös organisaatiotieteen puolella, jossa organisaatioita on tarkasteltu erilaisina kompleksisina systeemeinä. Organisaatioita on muun muassa mallinnettu ja tutkittu palautesilmukoista koostuvina systeemeinä (Goldstein 2008). Kompleksisuusteorian epälineaaraisia dynaamisia systeemeitä käsittelevää teoriaa mukaillen on myös esitetty, että organisaatioita tulisi johtaa määrittelemällä ja muokkaamalla sen toimintaa ohjaavia atraktoreita (Morgan 1997). Tällaisia atraktoreita voivat edustaa esimerkiksi organisaation tavoitteet, rakenteet tai säännöt. Yhtäläisyytenä teoriaan voidaan nähdä, että näistä esimerkiksi tavoitteet eivät määritä jäsenten toimintaa täsmällisesti, mutta saavat aikaan havaittavia käyttäytymisen kaavoja. On myös esitetty, kuinka organisaatioiden tulisi synnyttää jatkuvaa muutosta kilpailukyvyyn takaamiseksi pysyttelemällä ”kaaoksen reunalla” (Brown & Eisenhardt 1997) - toisin sanoen luomalla riittävästi sisäistä kompleksisuutta.

2.1.2 Kompleksiset adaptiiviset systeemit

Kompleksisten adaptiivisten systeemien teoriassa yhdistyy moni aikaisemman kompleksisuustutkimuksen haara (Goldstein 2008). Kompleksiset adaptiiviset systeemit, CAS:t ovat erilaisista toimijoista koostuvia systeemeitä, joiden käytökselle keskeisiä ovat toimijoiden vuorovaikutusta ohjaavat säännöt, sekä kyky adaptoitua (Goldstein 2008). Aiemmat, edellisessä kappaleessa käsitellyt kompleksisuusteoriat ovat käsitelleet deterministisiä systeemeitä, joita mallintaessa voidaan asettaa joukko yhtälöitä määrittelemään systeemin hetkittäinen tila ajan funktiona (Anderson 1999). Näissä esitystavoissa systeemi on siis lähtökohtaisesti olemassa tietyssä muodossa ja se voidaan kuvata erilaisilla yhtälöillä. Kompleksisessa adaptiivisessa

systemissä järjestys on emergentti ominaisuus: toimijat tuottavat systeemin muodon ja käytöksen keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Anderson 1999).

Yleisesti ottaen emergenssi on kompleksisten adaptiivisten systeemien keskeinen ominaisuus (Marion 2008). Kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä emergenssi, eli ilmaantuminen, tarkoittaa 1) systeemin elementtien uudelleen muotoutumista uusiksi, laadullisesti erilaisiksi elementeiksi, sekä 2) systeemin itseorganisoitumista. Laadullisesti uusien elementtien syntymistä voi edustaa esimerkiksi sosiaalisessa systemissä (joita myös organisaatiot osin ovat) uusien ideoiden ja innovaatioiden syntyminen toimijoiden vuorovaikutuksen seurauksena. (Uhl-Bien ym. 2008)

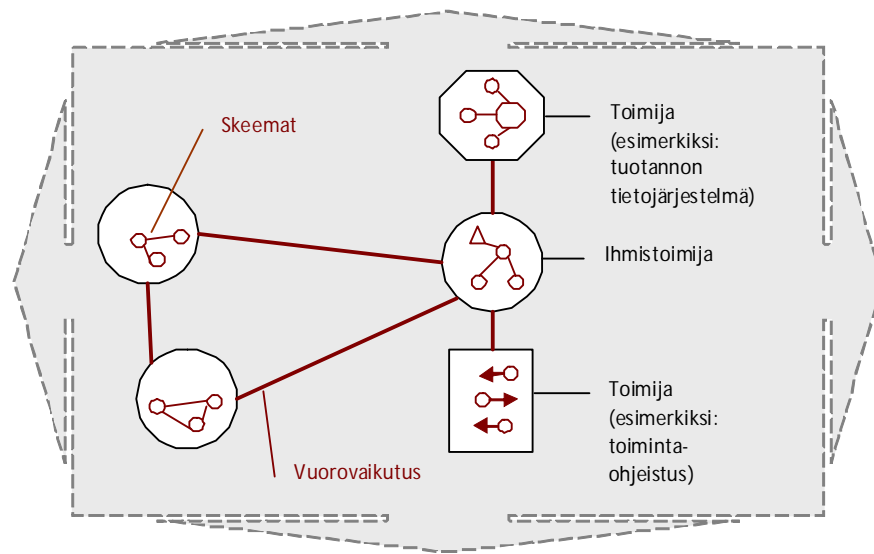
Itseorganisoituminen viittaa kompleksisen systeemin kykyyn synnyttää systeemin sisäinen järjestys ilman ulkoista ohjausta. Ajatus itseorganisoitumisesta on alun perin esiintynyt alkiokehitykseen liittyneessä tutkimuksessa (Goldstein 2008). CAS:ssa järjestyksen syntymisen ehtona on vuorovaikutuksen lisäksi toimijoiden keskinäinen riippuvuus ja kyky adaptoitua vuorovaikutuksen seurauksena (Marion 2008). Esimerkiksi organisaatiossa avainhenkilöiden poistuminen saattaa synnyttää erilaisia puutteita organisaation toimintaan, joita jäljelle jääneet jäsenet paikkaavat organisoitumalla uudella tavalla. Emergenttien muutosten syntyminen yleisesti ottaen on äkkinäistä ja ennustamatonta (Marion 2008).

Emergenssiä aikaansaa systemissä tapahtuva vuorovaikutus, sekä vuorovaikuttavien toimijoiden välinen jännite (Marion 2008). Kompleksisuusjohtajuusteoria esittää, että emergenssi on yksi keskeinen tekijä, jonka perusteella voidaan tehdä ero kompleksisten systeemien ja monimutkaisten (engl. complicated) systeemien välille; monimutkaisessa systemissä ei ilmene emergenssiä (Uhl-Bien & Marion 2009). Kompleksisesta poiketen, monimutkaisen systeemin toimintaa on mahdollista analysoida sen osasten perusteella (Uhl-Bien & Marion 2009). Kompleksisessa systemissä osat muokkaantuvat vuorovaikutuksen pohjalta muuttaen systeemin käytöstä (Marion 2008), joten niitä ei voi analysoida irrallaan. Organisaatioiden kontekstissa emergentit muutokset itsessään voivat tosin olla organisaation kannalta hyödyllisiä tai haitallisia (Schreiber & Carley 2006), joten emergenssi ja sitä myötä kompleksisuus eivät ole välttämättä aina ja kaikkialla toivottavaa.

2.1.3 Kompleksiset adaptiiviset systeemit ja kompleksisuusjohtajuusteoria

Kompleksisen adaptiivisen systeemin käsite tarjoaa uudenlaisen tavan tarkastella organisaatioita. Jo edellä esitettiin, että kompleksisuusjohtajuusteoriassa käsiteltävät CAS:t koostuvat toimijoista (esim. Uhl-Bien ym. 2008). Teoria jäsentää organisaation tarkastelun yleisen systeemitason sijasta organisaation toimijoiden tasolla. Tarkasteltavia toimijoita saattavat yksilöiden lisäksi olla ryhmät tai ryhmien muodostamat yhteenliittymät (Anderson 1999). Suuri osa kompleksisuusjohtajuusteorian kirjallisuudesta käsittelee toimijoita organisaation kontekstissa synonyymina organisaation ihmisjäsenille (esim. Uhl-Bien ym. 2008, Uhl-Bien & Marion 2009). Teoriassa esiintyvän heterogeenisen toimijan käsitettä voidaan kuitenkin laajentaa käsittämään myös erilaiset ei-ihmistoimijat, kuten erilaiset rutiinit, tekstit tai koneet (Kilduff ym. 2008).

Toimijat muodostava CAS:ssa verkostorakenteen. Esimerkkiä CAS-verkostosta on havainnollistettu alla Kuvassa 3. Toimijoiden vuorovaikutus verkostossa ja toiminta yleisesti pohjautuu skeemoihin. Skeemat ovat toimijoiden sisäistämiä toimintaa ohjaavia sääntöjä tai mahdollisesti monimutkaisempia kognitiivisia malleja. (Anderson 1999) Teoreettisesta näkökulmasta CAS:n verkostorakenteen taustalla on matemaattinen graafiteoria, jonka puitteissa on myös tehty kompleksisuuteen liittyvää tutkimusta (Goldstein 2008). On muistettava, että CAS-viitekehys toimii tässä tutkimuksessa vertauskuvan asemassa, tapana hahmottaa ja jäsentää tutkittavaa ilmiötä. On myös tutkimuksia, joissa CAS-verkoston piirteitä on määrällistetty (esim. Schreiber & Carley 2006, Losada 1999). Tässä tutkimuksessa CAS on kuitenkin ensisijaisesti keino jäsentää tutkimuskohteen tarkastelua, sekä tehdä siitä teorian kanssa yhtä pitäviä huomioita.



Kuva 3: Havainnollistava kuvitus heterogeenisestä verkostosta, CAS:sta

Kompleksisuusjohtajuusteoria esittää toimijoille ja CAS:lle useita kompleksisuutta synnyttäviä ominaisuuksia. Toimijoista puhuttaessa:

- 1) Systemin toimijat ovat heterogeenisiä, eli keskenään erilaisia, joka synnyttää myös jännitteitä toimijoiden välille (Uhl-Bien ym. 2008). Heterogeenisyys tulee käsittää suhteellisen laajassa merkityksessä, jos toimijoita esimerkiksi organisaatiossa voivat olla sekä ihmiset, että erilaiset tekniset järjestelmät, dokumentit, tai jopa ideat. Tämän lisäksi myös ihmistoimijoilla on muun muassa keskenään poikkeavia ajatuksia ja tarpeita (Uhl-Bien ym. 2008).
- 2) Systemin toimijat muokkaantuvat, tai adaptoituvat, vuorovaikutuksen seurauksena, mikä muuttaa niiden käytöstä ajan kuluessa (Marion 2008).
- 3) Toimijoiden adaptiiviset toimet pohjautuvat niiden pyrkimykseen parantaa niiden saamaa hyötyä systeemissä (Anderson 1999). Samaan aikaan toimijoita rajoittaa systeemissä auto-koordinaatio (eli vuorovaikutus keskinäisen riippuvuuden tilassa), mutta myös ulkoiset tekijät, kuten ympäristön rajoitteet ja hallinnolliset kontrollit (Uhl-Bien ym. 2008). Toimijat siis tasapainoilevat omien tavoitteidensa, sekä systeemin asettamien palkkioiden ja rajoitteiden välissä, toimien samalla muille toimijoille vastaavassa roolissa. Tämä saa aikaan dynaamisuutta myös toimijoiden tavoitteissa, sekä keinoissa niiden saavuttamiseen (Anderson 1999).

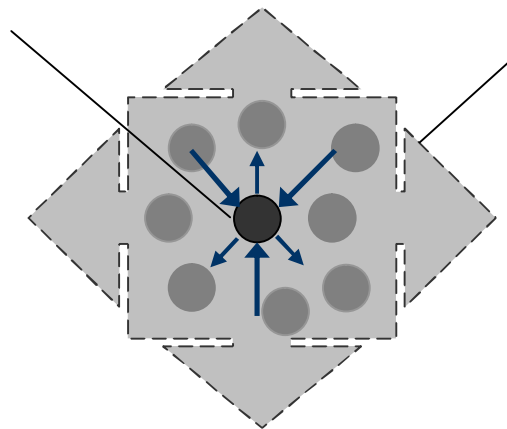
- 4) Yksittäinen toimija ei pysty havainnoimaan koko systeemin toimintaa, jolloin toiminta pohjautuu aina paikalliseen tietoon (Anderson 1999). Idea on yhtäpitävä jo 1900-luvun puolivälisessä Herbert Simonin esittämän ”rajatun rationaalisuuden” käsitteen kanssa (ks. Morgan 1997). Toimijoilla ei siis ole mitään kaiken kattavaa havainnointia organisaation suhteen, vaan ne saavat tietoa oman vuorovaikutuksensa kautta.

CAS:n tasolla, muita kompleksisuuden teorioita mukailleen, kompleksisuuden taustalla olevat toimijoiden vuorovaikutuksen ominaisuudet ovat:

- 1) Toimijoiden välinen vuorovaikutus sisältää erilaisia positiivisia ja negatiivisia palautesilmukoita (Anderson 1999).
- 2) Toimijoiden vuorovaikutus on luonteeltaan epälineaarista, mikä merkitsee, ettei vuorovaikutusta ja sitä seuraavia muutoksia voida esittää yksinkertaisten syy-seuraussuhteiden avulla (Vallacher & Nowak 2008).
- 3) Kokonaisuutena systeemin toiminta on herkkä lähtöarvojen suhteen, eli suhteellisen pienillä muutoksilla on mahdollista muuttaa systeemin toimintaa radikaalisti (Kilduff ym. 2008).

Toimija:

- Heterogeenisuus,
- Omat tavoitteet adaptiivisuuden taustalla,
- Auto-koordinaatio ja muut toiminnan rajoitteet,
- Muuttuvat skeemat ja vuorovaikutussuhteet,
- Paikallinen tietämys



CAS:

- Epälineaarinen vuorovaikutus,
- Palautesilmukat,
- Atraktorit,
- Mekanismit,
- Avoimuus

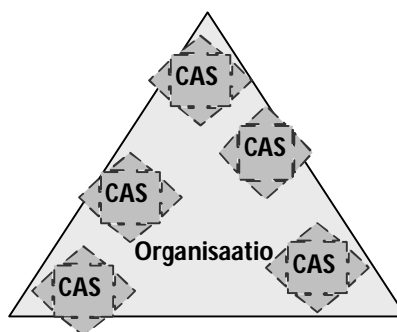
Kuva 4: CAS:n ja yksittäisen toimijan vastavuoroinen suhde, sekä näiden piirteet

CAS:n käyttäytymisen määrittää toimijoiden synnyttämä verkostodynamiikka, joka puolestaan pohjautuu systeemin vuorovaikutteiseen kontekstiin. Konteksti CAS:n tapauksessa koostuu 1) vuorovaikutuksen verkostoista, 2) erilaisista ristiriitaisista rajoitteista, 3) toimijoiden kokemasta jännitteestä, 4) keskinäisesti riippuvaisista suhteista, 5) toiminnan säännöistä, 6) suorista ja epäsuorista palautesilmukoista ja 7) nopeasti muuttuvista ympäristön asettamista vaatimuksista.

(Uhl-Bien ym. 2008) Kiteytetysti, kontekstina toimii siis toimijoiden verkosto ja toimijoiden sisäiset, väliset, sekä ulkoiset lainalaisuudet ja paineet. Kuvassa 4 on havainnollistettu toimijoiden ja CAS:n suhdetta, sekä näiden muodostamaa kokonaisuutta.

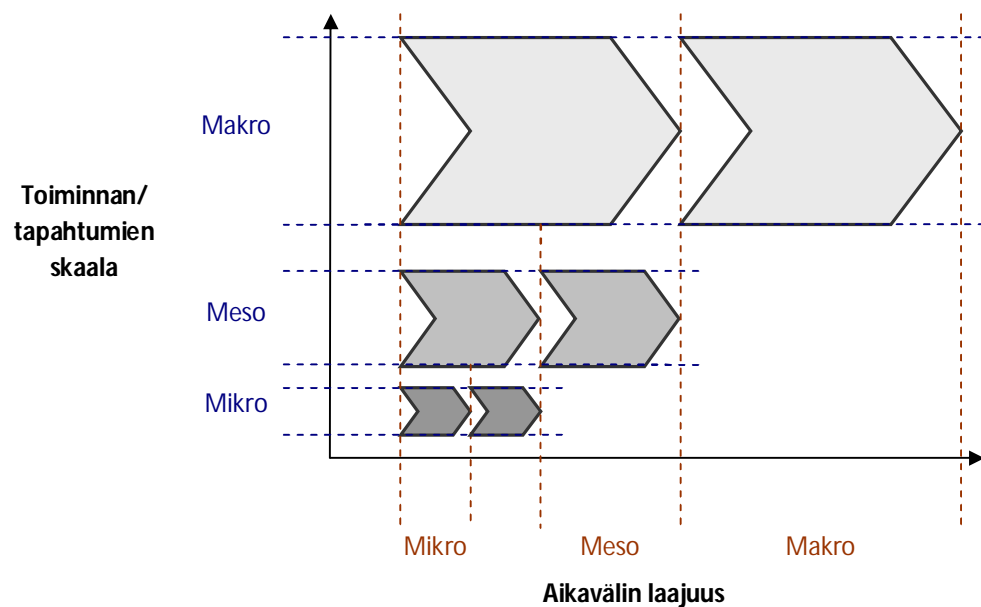
Systeemitason käyttäytymisen kaavoja kutsutaan mekanismeiksi. Mekanismit ovat yleistettävissä olevia (osin universaaleja), emergenttejä käyttäytymiskaavoja CAS:ssa; dynaamisen toimijajoukon aikaansaamia prosesseja, jotka tuottavat tietyn lopputuloksen (Marion 2008). Mekanismit kuvaavat CAS-tason toimintaa, joten CAS:n kompleksista käyttäytymistä tutkiessa tarkastellaan nimenomaan mekanismeja. Mekanismin esiintyminen on seurausta toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta tietyssä kontekstissa (Uhl-Bien ym. 2008). Siis toisin sanoen, toimijat yhdessä muodostavat CAS:n dynaamisen kontekstin, jossa toimijoiden ja kontekstin synnyttämiä käyttäytymisen kaavoja tarkastellaan mekanismeina.

Kompleksisuusjohtajuusteoria väittää, että suurin osa organisaatioista on luonteeltaan ainakin jossain määrin byrokraattisia. Näin ollen ei voida yksiselitteisesti sanoa, että organisaatio itsessään muodostaisi CAS:n. Sen sijaan, CAS:t muodostuvat ja toimivat organisaation byrokraattisten rakenteiden puitteissa, mikäli niiden muodostumiselle on edellytyksiä. (Uhl-Bien & Marion 2009) Tilannetta on havainnollistettu Kuvassa 5. Organisaatioiden käyttäytyminen ei siis pohjautu puhtaasti verkostodynamiikkaan CAS:n tapaan. Niiden käyttäytymistä ohjaavat myös erilaiset rakenteet, säännöt ja päätökset, eli myös niin sanottu formaali organisaatio. (Uhl-Bien & Marion 2009)



**Kuva 5: CAS(t) hierarkkisen organisaation puitteissa
(mukautettu lähteestä Uhl-Bien & Marion 2009)**

Kompleksiset systeemit muodostuvat monista eri tasoista. Systeemin eri tasoilla ilmeneviä emergenttejä muutoksia ei voida tarkasti johtaa muiden tasojen ominaisuuksien pohjalta, sillä ne ovat laadullisesti erilaisia. Erityisesti sosiaalisista systeemeistä puhuttaessa tasojen – yksilöiden ja laajemman sosiaalisen verkoston – välillä on kuitenkin vahva yhteys ja ne muuttuvat toisistaan riippuen (Schwandt 2008). Myös kompleksisten systeemien ihmistoimijoiden toimintaa ohjaavien skeemojen kehittyminen on itsessään kompleksinen ilmiö (Vallacher & Nowak 2008).



Kuva 6: CAS:n havainnoinnin (2-ulotteiset) tasot

Kompleksisuusjohtajuusteorian puitteissa CAS:ssa havainnointiin käytettäviä tasoja ovat mikro-, meso- ja makro-tasot. Näitä ei tule sekoittaa edellä mainittuihin systeemien eri tasoihin, joiden sijaan nyt puhutaan kompleksisten adaptiivisten systeemien tarkastelutavasta. Mikro-tasolla tutkimuksen kohteena ovat yksittäiset tapahtumat toimijoiden välillä. Meso-taso puolestaan viittaa päivien ja viikkojen kuluessa tapahtuviin vuorovaikutusprosesseihin. Meso-tasolla organisaatioita tutkitaan tarkastelemalla sosiaalisessa verkostossa tapahtuvia muutoksia. Makro-tasolla tarkastellaan verkostotason muutoksia viikkojen ja kuukausien aikaväleillä. (Dooley & Lichtenstein 2008) Analyysitasoja on havainnollistettu Kuvassa 6. Tässä yhteydessä on tärkeä

huomata, että vuorovaikutussuhteiden määrän lisäksi myös olemassa olevien vuorovaikutussuhteiden laatu voi muuttua.

2.1.4 Kompleksisuusjohtajuusteoria ja johtajuus

Kompleksisuusjohtajuusteoria katsoo, että organisaatiot koostuvat hierarkkisten rakenteiden puitteissa toimivista kompleksisista adaptiivisista systeemeistä (Uhl-Bien & Marion 2009). Toisin sanoen, organisaatiot ovat hierarkkisten rakenteiden ja CAS:ien yhdessä muodostamia kompleksisia systeemeitä. Teorian mukaan adaptiivisuus on nykyaikaisille yrityksille kasvavassa määrin tärkeä kilpailutekijä (Uhl-Bien ym. 2008). Johtajuuden, joka on tarkoitushakuista vaikuttamista organisaatiossa, puitteissa tulisi tunnistaa ja hyödyntää tämän asetelman organisaatiolle tarjoamia mahdollisuuksia: Johtajuuden toimilla tulisi – formaalista johtamisasemasta tehtävää keskitettyä päätöksentekoa ja vaikuttamista täydentämään – mahdollistaa organisaatiossa emergentit muutokset. Tällä varmistetaan, että organisaatio kykenee reagoimaan erilaisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin tehokkaasti paikallisella tasolla. (Marion 2008)

Yleisesti ottaen kilpailu monilla tuotannon aloilla on viime vuosina kiristynyt ja kasvattanut paineita toiminnan kehittämiseen (Mason 2000). Kompleksisuusjohtajuusteorian tutkijat esittävät, että adaptiivisuus on tärkeää erityisesti uudemmille huipputeknologian yrityksille, jotka toimivat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Uhl-Bien ym. 2008). Muualla on kuitenkin ehdotettu, että tiedosta ja kehittämisestä on kasvavassa määrin tullut tärkeä kilpailutekijä yrityksen alaan katsomatta (esim. Teece 2000). Näin ollen myös byrokraatiin ja pitkälle vietyyn rationalisointiin toimintansa perustavien organisaatioiden tulisi riittävässä määrin kultivoida ja hyödyntää organisaation puitteissa toimivien CAS:ien adaptiivisia kykyjä (Uhl-Bien & Marion 2009).

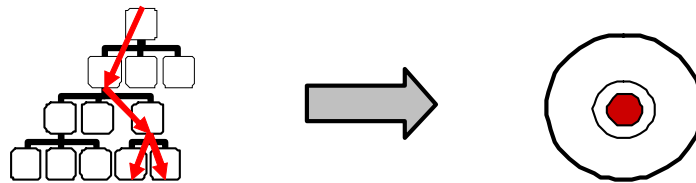
Kompleksisuusjohtajuusteoria esittää, että CAS:n puitteissa johtaminen vaatii radikaalisti erilaista johtamista ja johtajuutta, kuin mihin on totuttu. Kompleksisuusjohtajuusteoria kritisoi perinteisten johtajuusteorioiden implisiittistä olettamusta, jonka mukaan hierarkkinen johto pystyy keskitetysti määrittelemään organisaation menestykseen johtavat tavoitteet ja kontrolloimaan niiden toteutumista (Plowman & Duchon 2008). Tämän ajattelun taustalla voidaan nähdä tietynlainen mekanistinen organisaatiokäsitys, joka ei tunnista organisaatioiden

kompleksisuutta. Organisaatiot ja niiden toiminta on kuitenkin viime kädessä yhdistelmä strukturoitua ja dynaamista käyttäytymistä (Uhl-Bien & Marion 2009).

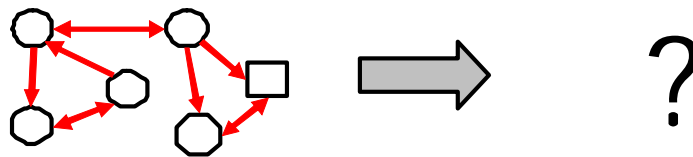
Kompleksisuusjohtajuusteoria pyrkii laajentamaan näitä mekanistisia ja johtajakeskeisiä näkökulmia esittämällä johtajuuskäyttäytymiselle kolme erilaista ilmenemismuotoa (Uhl-Bien ym. 2008):

- Administratiivinen - tai hallinnollinen johtajuus
- Adaptiivinen johtajuus
- Enabloiva - eli mahdollistava johtajuus

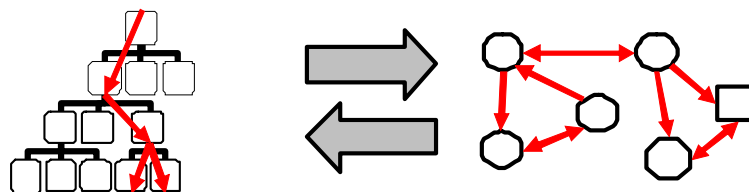
Nämä toiminnot täydentävät toisiaan organisaatioiden johtamiseen vaadittavan johtajuuden toteuttamisessa (Uhl-Bien & Marion 2009). Näitä johtajuuden muotoja on havainnollistettu Kuvassa 7.



Administratiivinen johtajuus: Tavoitteellista vaikuttamista hierarkkisen rakenteen puitteissa



Adaptiivinen johtajuus: CAS:n puitteissa tapahtuva dynaaminen vuorovaikutusprosessi



Enabloiva johtajuus: Adaptiivisen johtajuuden edellytysten luominen, sekä sen tulosten vieminen osaksi formaalia organisaatorakennetta

Kuva 7: Johtajuuden kolme muotoa kompleksisuusjohtajuusteorian puitteissa

Administratiivinen johtajuus on organisaation byrokraattisen linjaorganisaation rakenteessa tapahtuvaa, hierarkkiseen valta-asemaan pohjautuvaa johtajuutta. Sillä viitataan formaalista johtamisasemasta käsin tehtyihin toimiin, joita ovat esimerkiksi suunnitelmien laatiminen, resurssien hankkiminen, tehtävien strukturointi, vision laatiminen, kriisien johtaminen, konfliktien selvittely, ja strategian luominen (Uhl-Bien ym. 2008). Näin ollen suorittavan portaan näkökulmasta katsottuna, työnjohto on ensimmäinen hierarkkinen taso, jossa administratiivista johtamista voidaan toteuttaa. Tämän tyyppisen, mekaaniseen johtamisen malliin nojaavan johtajuuden on havaittu toimivan melko hyvin, joskaan ei ongelmattomasti, erityisesti tuotanto-organisaatioissa (Morgan 1997).

Adaptiivinen johtajuus puolestaan viittaa useiden toimijoiden välillä tapahtuvaan vuorovaikutteiseen prosessiin, jonka puitteissa aikaansaadaan adaptiivisia lopputuloksia. Adaptiivinen johtajuus on siis CAS:n puitteissa tehtävää tavoitteellista vaikuttamista, johon voi osallistua toimijoita formaaliin asemaan katsomatta. Prosessi ja sen tulokset ovat emergentejä, eivätkä siihen osallistuvien toimijoiden tavoitteet tai roolit ole tarkalleen määriteltyjä. Adaptiivisuuden taustalla on jokin havaittu haaste – uhka tai mahdollisuus – joka edellyttää reagointia. Osallistuvien toimijoiden heterogeenisyys on suuressa roolissa synnyttämässä adaptiivisia lopputuloksia, jotka ovat luovia, ennennäkemättömiä, tai ennustamattomia. (Uhl-Bien ym. 2008) Yleisesti ottaen, myös suhteellisen arkiset muutokset saattavat sisältää emergenteinä nähtäviä piirteitä. Esimerkiksi työnjohdon ja työntekijöiden yhdessä toteuttama kehittäminen täyttää adaptiivisen johtajuuden määreet, jos molemmilla osapuolilla on vaikutusta prosessin osin ennakoimattomaan etenemiseen ja lopputulokseen.

Toisin kuin administratiivista johtajuutta, adaptiivista johtajuutta ei voi suoraviivaisesti tehdä, se täytyy synnyttää. Tässä keskeisessä roolissa on enableiva - eli mahdollistava johtajuus. Enableivan johtajuuden tarkoitus on a) muokata olosuhteita, joissa adaptiivinen johtajuus voi ilmetä formaalin organisaation puitteissa, sekä b) mahdollistaa adaptiivisen johtajuuden tuloksien siirtyminen osaksi formaalia organisaatiota. Mahdollistava johtajuus ilmenee siis byrokraattisen rakenteen ja CAS-verkoston yhteenliittymässä. (Uhl-Bien ym. 2008) Jos adaptiivisuuden tarve on lähtökohtaisesti otettu formaalissa organisaation riittävästi huomioon, erillistä uutta enableivaa johtajuutta ei tarvita adaptiivisuuden stimulointiin (Uhl-Bien & Marion 2009). Näin saattaa suuressa määrin olla esimerkiksi tuotanto-organisaatiossa, jossa halutaan painottaa puhtaasti toiminnan sujuvuutta ja ennustettavuutta.

Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaan adaptiivisuuteen voidaan vaikuttaa muokkaamalla toimijoiden välistä vuorovaikutusta, toimijoiden keskinäistä riippuvaisuutta ja systeemin sisäistä jännitettä (Uhl-Bien ym. 2008). Esimerkiksi työnjohto voi siten toimia tässä enableivan johtajuuden roolissa, edellyttämällä alaisiltaan itsenäistä toimintaa yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleisesti ottaen myös enableiva johtajuus pääsääntöisesti vaatii toteuttajaltaan hierarkkista valta-asemaa (Uhl-Bien ym. 2008). Usein käytännössä yrityksissä keskijohto on erityisen otollisessa asemassa mahdollistavan johtajuuden toteuttamiseen, koska sillä on riittävä näkyvä organisaation alemman tason adaptiivisiin tarpeisiin ja toisaalta tarvittavia resursseja

saatavilla (Uhl-Bien ym. 2008). Työnjohdon rooliksi tässä asetelmassa jäisi osallistuminen käytännön toteutukseen, eli pitkälti administratiivinen tai adaptiivinen rooli.

Tutkijoiden (Plowman & Duchon 2008) mukaan CAS-metaforan hyödyntäminen johtamistyössä tulisi näkyä myös tietynlaisena suhtautumisena keskeisiin organisatorisiin elementteihin:

- Konfliktit (tietyissä rajoissa pysyessään) voidaan nähdä mahdollisuutena kehittymiseen,
- Tiedon suhteen tulisi painottaa merkitystä ja sisältöä, tiedon semanttisuutta,
- Tiimien tulisi antaa muodostua vapaasti,
- Muutos on jatkuvaa, johtajan tulee tunnistaa ja tukea pieniä emergenttejä muutoksia,
- Keskustelun kautta voidaan pyrkiä selkeyttämään tapahtuvia muutoksia ja niiden merkitystä,
- Vuorovaikutus lisää tiedonkulkua ja muodostaa tätä kautta pohjan organisaation kyvyille toimia ja kehittyä.

Käytännössä voidaan siis esittää, että listan mukaisten ajatusten esiintyminen toimii vihjeenä adaptiivisesta johtajuudesta organisaatiossa ja sen jäsenissä.

Yksi kompleksisuusjohtajuusteorian keskeisistä argumenteista on, että johtajalla yksittäisenä toimijana on rajallinen havainnointikyky organisaation sisällä vallitsevien olosuhteiden, sekä sen kohtaamien haasteiden ja mahdollisuuksien suhteen (Plowman & Duchon 2008). Muiden toimijoiden tapaan, johtajan tieto rakentuu vuorovaikutussuhteiden varaan. Sen sijaan vapaa CAS-dynamiikka synnyttää emergenttiä muutosta siellä, missä muutostarpeet kohdataan (Marion 2008). Tämän huomioiden johtaja voi pyrkiä ohjaamaan organisaatiossa ilmenevien emergenttien muutosten lopputuloksia CAS:ssa vaikuttamalla muihin toimijoihin henkisesti tasolla (Lord 2008). Tämä tapahtuu vaikuttamalla ihmistoimijoiden toimintaa ohjaaviin ennakoasenteisiin tunteiden tasolla, ohjaamalla tavoitteiden suuntautumista, tai organisaation jäsenten identiteetin kautta (Lord 2008).

2.2 Työnjohtotyö

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään työnjohtotyötä. Tässä kappaleessa määritellään aluksi, mitä työnjohto ja työnjohtotyö tämän tutkimuksen puitteissa käsittävät. Tätä käsitystä rajaa työnjohtotyötä käsittelevän kirjallisen aineiston lisäksi suurella määrällä tutkimuksessa valittu tarkastelunäkökulma, jonka lähtökohtana toimii kompleksisuusjohtajuusteoria. Seuraavaksi

määritellään tarkemmin, mistä lähtökohdista työnjohtotyötä tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Tämän jälkeen käsitellään työnjohtotyön sisältöä kirjallisuuden puitteissa, työnjohtotyön tutkimuksen historiaa, sekä työn muutosta aikojen kuluessa.

Työnjohtotyön määrittely rajaa tutkimuksen tarkastelukulman oleellisella tavalla. Itse työn sisältöön perehdytään, jotta työn muutoksen arviointi myös historiallista näkökulmaa vasten olisi mahdollista. Samalla työn sisällöstä ja kontekstista saadaan tietoa, joka auttaa ymmärtämään myös työn nykytilaa ja muutosta.

2.2.1 Työnjohto tämän tutkimuksen kohteena

Työnjohtajilla viitataan tämän tutkimuksen puitteissa pääasiallisesti tietyssä organisatorisessa asemassa – ensimmäisellä esimiestasolla – työskenteleviin henkilöihin. Tutkimuksen määritelmä työnjohtajista pitää siis sisällään myös muilla työnimikkeillä ja mahdollisesti perinteisistä työnjohtotehtävistä poikkeavia töitä suorittavia henkilöitä, jotka toimivat suorina esimiehinä työntekijöille. Työnjohtajiksi ensimmäisen tason esimiehiä on tavan mukaista kutsua erityisesti teollisuuden alalla (Järvinen ym. 1978). Suomessa tässä asemassa työskentelevät henkilöt erottuvat työntekijöistä muiden tekijöiden ohella työsopimuksen suhteen: he kuuluvat työntekijäryhmistä poiketen toimihenkilöiden joukkoon (Järvinen ym. 1978).

Tutkimuksen keskeinen tarkastelunäkökulma – työnjohtotyö ja sen oletettu toteutus tietyssä organisatorisessa positiossa – ohjautuu myös käytettävän teoriaviitekehyksen pohjalta. Työnjohtajia halutaan tarkastella kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti toimijoina organisaatioissa, osana erilaisia kompleksisia adaptiivisia systeemeitä, eli CAS:eja. Kiinnitetty positio muun muassa mahdollistaa työnjohtotyön systemaattisen vertailun organisaatioiden välillä. Yksi vertailukohde tulee olemaan työnjohdon toiminta johtajuusnäkökulmasta: minkälaista johtajuutta työnjohtajat toteuttavat työssään? Toinen, laajempi kysymys koskee työnjohtotyön muutosta: miten ensimmäisen tason esimiestyö muuttuu vuorovaikutuksessa työn kontekstin kanssa?

Vaihtoehtoisesti työnjohtotyötä olisi mahdollista lähestyä esimerkiksi roolin tai tehtävien näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu nimenomaan ensimmäiselle esimiestasolle. Kysymykset siitä, kuka tosiasiallisesti tekee organisaatioissa varsinaista

työnjohtotyötä, tai mitä ensimmäisen tason esimiehet itse asiassa tekevät ovat silti relevantteja ja mielenkiintoisia. Esimerkiksi Dawson ja McLoughlin (1986) esittävät, että työnjohtotason sijaan aihetta käsitellessä saattaisi olla hedelmällisempää puhua erilaisista työnjohtojärjestelmistä, joissa työnjohtotehtävät ovat itse asiassa jakautuneet organisaation hierarkkisten tasojen kesken. Näkökulma on suhteellisen lähellä kompleksisuusjohtajuusteorian vastaavaa, jonka puitteissa voidaan keskustella, miten työnjohtotyö on mahdollisesti jakautunut useiden eri toimijoiden tai toimijaryhmien kesken. Työn tuloksissa tullaan mahdollisuuksien mukaan esittämään vastauksia myös näihin kysymyksiin.

Yleisesti ottaen työnjohtotyökirjallisuutta tutkiessa työnjohtotyön määritelmä osoittautuu moniselitteiseksi ja jossain määrin ongelmalliseksi. Ensinnäkin on havaittavissa, että työnjohtotyöt ovat organisaatioissa olleet historiallisesti jakautuneet usean hierarkkisen portaan kesken (esim. Strauss 1957, Roethlisberger 1945). Lisäksi voidaan nähdä, että työnjohtoon liittyvät tehtävät voivat organisaatioissa olla jakautuneet eri tavoin, jolloin rajanveto työntekijän ja työnjohtajan – ja toisaalta myös työnjohdon ja keskijohdon – välillä hämärtyy (Dawson & McLoughlin 1986). Viimeisenä, tiimipohjaisten organisoitumismuotojen puitteissa herää kysymys, voidaanko työnjohtotehtäviä suorittavat tiimivetoiset tiimijohdot nähdä työnjohtajina vai ei (ks. esim. Delbridge ym. 2000). Näistä syistä tarkastelun kiinnittäminen ensimmäisen tason esimiehiin vaikuttaa perustellulta ratkaisulta.

2.2.2 Työnjohtotyön sisältö

Historiallisesti työnjohdon keskeisimpinä tehtävinä on pidetty työvoiman kontrollointia ja tuotantovälineistä huolehtimista teknisen asiantuntijuuden avulla (Dawson 1991, Lowe 1993). Myöhemmin työnjohtotyöstä on hahmoteltu yleisemmin kuvaa operationaalisen toiminnan kontrolloijana (Dawson 1991, Lowe 1993, Mason 2000). Näin ollen työnjohdon tehtävä on siis laaja-alainen johtaminen päivittäisen tuotannon tai toiminnan parissa. Työnjohdon tehtäviin saattavat kuulua työvoiman suoran johtamisen lisäksi esimerkiksi materiaalihankinta (Lowe 1993), laadunvalvonta (Dawson & McLoughlin 1986), miehityksen hallinta (Lowe 1993), sekä monet muut päivittäisen toiminnan edellyttämät toimet.

Työnjohtajalla on harvoin riittävästi valtuuksia palkata tai erottaa työntekijöitä itsenäisesti (Järvinen ym. 1978). Erityisesti valmistukseen liittyvillä aloilla työnjohdon valtuudet työvoiman

kontrollointiin rajoittuvat pitkälti työn valvontaan (Hales 2005). Nykyisin myös työhön liitetty teknisen asiantuntijuuden rooli on kasvavassa määrin siirtynyt erilaisten työhön erikoistuneiden ammattilaisten tai ammattilaisryhmien hoidettavaksi (esim. Lowe 1993, Delbridge ym. 2000). Nämä tekijät rajoittavat työnjohdon suoria vaikutusmahdollisuuksia tuotantotavoitteiden saavuttamiseen ja toisaalta CAS-näkökulmasta katsottuna lisäävät tarvetta vuorovaikutukseen erilaisten toimijoiden ja toimijaryhmien kanssa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty yksi tarkempi listaus (Kerr ym. 1986) perinteisen työnjohdon keskeisistä tehtävistä. Rinnalle on vertailuksi laitettu uudemman kyselytutkimuksen (Hales 2005) tuloksista kolmetoista yleisintä työnjohdon tehtävää (99-94% työnjohtajista suorittaa näitä tehtäviä, yleisin ensin).

Taulukko 1: Kaksi listausta työnjohdon keskeisimmistä ja yleisimmistä tehtävistä

Kerr ym. 1986, perinteisen työnjohdon tehtävät:	Hales 2005, työnjohdon yleisimmät tehtävät (13 yleisintä):
1. Suunnittelu ja aikataulutus; Kirjausten ja raporttien dokumentointi,	1. Tunnustuksen antaminen hyvästä työstä,
2. Ihmissuhdeasioiden (engl. human relations) neuvonta,	2. Lopputuotteiden laadun tarkistus,
3. Koordinointi ja kontrollointi; Työn organisointi,	3. Tuotannon/työn prioriteettien selittäminen,
4. Ulkopuolisten suhteiden ylläpito,	4. Operatiivisten työtehtävien tekeminen,
5. Suorituksenhallinta,	5. Työprosessien tarkkailu suhteessa käytäntöihin,
6. Laadun ja tehokkuuden ylläpito,	6. Teknisten neuvojen antaminen henkilöstölle,
7. Turvallisuuden ja siisteyden ylläpito,	7. Työn suunnittelu/aikataulutus,
8. Koneiden ja varusteiden ylläpito,	8. Kommunikointikanavana toimiminen ylös/alas,
9. Työntekijöiden valinta,	9. Työntekijöiden asettaminen tehtäviin,
10. Työntekijöiden koulutus,	10. Ad hoc-tyyppinen tekninen valmentaminen,
11. Ehdotusten stimulointi, sekä	11. Henkilöstön avustaminen työssä,
12. Ammattiliittojen ja yritysjohtoon suhteiden ylläpito.	12. Tiimin työn koordinointi,
	13. Suorituksen raportointi ylöspäin

Taulukosta (Taulukko 1) nähdään, että listauksista löytyy selkeitä yhtäläisyyksiä. Erot listausten välillä löytyvät Kerrin ynnä muiden (1986) painottaessa työnjohdon roolia ulkopuolisten suhteiden ylläpidossa (myös ammattiliittojen suuntaan), työnjohdon keskeisestä roolista työntekijöiden valinnassa ja koulutuksessa, sekä työnjohdon roolista koneiden ja varusteiden ylläpidossa. Halesin (2005) listauksessa suhteet asiakkaisiin (sijalla 15., 92%:ssa

organisaatioista) ja välineisiin (24., 84%) esiintyvät poikkeuksellisiin ongelmiin reagoinnin yhteydessä. Vuorovaikutusta työntekijöihin tapahtuu monissa yhteyksissä, mutta tehtäviin ei lueta työntekijöiden työsuhteiden sopimista tai systemaattista koulutusta (Hales 2005).

Hales (2005) täsmentää, että nykyaikaisen ensimmäisen tason esimiehen ydintehtävä on työnjohtamisen – operatiivisen työn välittömän ohjaamisen, valvonnan ja kontrolloinnin – lisäksi niin sanottu ”suorituskeskeinen työnjohtaminen”. Tämä merkitsee sitä, että työnjohdossa painottuu nykyisin itse työnteon johtamisen lisäksi tehokkuus ja tavoitteiden saavuttaminen (Hales 2005). Tämä käsitys on yhteneväinen yllä esitetyn operatiivisen toiminnan kontrolloijan roolin kanssa. Piirteitä muunlaisista rooleista, tai esimerkiksi keskijohdon tehtävistä näillä henkilöillä esiintyy vaihtelevasti (Hales 2005).

2.2.3 Työnjohtotyön muutos vuosien kuluessa

Työnjohtotyökirjallisuuden puitteissa voidaan tunnistaa eri aikakausilta kolme erilaista vaihetta työnjohtotyölle: 1) Historiallinen, ”vahva työnjohto”, 2) Työnjohtaja massatuotanto-organisaatiossa, sekä 3) Työnjohdon rooli nykyaikaisten organisaatioiden puitteissa. Vaiheet on esitelty pääpiirteittäin Taulukossa 2.

Taulukko 2: Työnjohtotyön piirteet aikajaksoittain

Aikajakso	Työnjohtotyön piirteet	Lisäkommentti
Teollistumisen alusta 1900-luvun alkuun	<ul style="list-style-type: none"> – Työnjohtajan vahva rooli (Nelson 1974; Patten 1968; Kerr ym. 1986) – Työnjohtajalla oma organisaatio (Patten 1968; Kerr ym. 1986) – Vahva tekninen osaaminen (Lowe 1993) 	<p>Työnjohtajan vahva rooli oman organisaation omaavana yrittäjänä esiintyi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa.</p> <p>Suomen teollistuminen alkoi vasta 1800-luvulla ja työvoiman organisoituminen erosi selkeästi ulkomaisesta (Järvinen ym. 1978).</p>
1900-luvun alkupuolelta lähtien	<ul style="list-style-type: none"> – Useita hierarkkisia tasoja työnjohtajärjestelmässä (Roethlisberger 1945; Strauss 1957; Dawson & McLoughlin 1986) – Työnjohtotyö entistä riippuvaisempaa erilaisista spesialisti-funktioista ja muusta organisaatiosta (Roethlisberger 1945) – Ammattiliittojen ja työ sopimusten merkitys kaventaa työnjohdon vaikutusmahdollisuuksia (Roethlisberger 1945; Patten 1968; Kerr ym. 1986) 	<p>Työnjohdon rooli nähdään haastavana, johtuen alaisten ja johdon erilaisista odotuksista työnjohdon suhteen. Työnjohdon valta-asema rapistuu uusien asiantuntijaryhmien tullessa organisaatioihin.</p>
1900- luvun loppu, 2000-luvun alku	<ul style="list-style-type: none"> – Työnjohtaminen ei itsetarkoitus, tehokkuuden ja tavoitteellisuuden korostuminen työnjohtotyössä (Hales 2005) – Työnjohtotyö monimuotoistuu, erilaisia lisäpiirteitä erilaisissa konteksteissa (Hales 2005) 	<p>Työnjohdon rooli painotus alkaa siirtyä työvoiman kontrolloinnista kokonaisvaltaisempaan suorituksen johtamiseen ja saa osin piirteitä muista työrooleista.</p>

Työnjohtajan historiallinen rooli keskittyi työvoiman kokonaisvaltaiseen johtamiseen (mm. Patten 1968), minkä lisäksi ennen massatuotantoon siirtymistä työnjohtajan rooliin kuului vahvasti myös tekninen asiantuntijuus (Lowe 1993). Ominaista tämän aikaiselle tuotantotyölle oli työnjohtajan korostettu rooli oman työorganisaationsa johtajana ja asiantuntijana: työnjohtajat olivat yrittäjiä, jotka itse palkkasivat oman työmiehistönsä (Kerr ym. 1986). Yleisesti tämän tyyppisen työnjohtamisen katsotaan päättyneen ”Taylorismin”, eli tieteellisen liikkeenjohdon yleistymisen myötä 1800- ja 1900-lukujen vaihteen jälkeen (Nelson 1974). Tieteellisen johtamisen oppien mukaisesti työnjohtajan keskeinen rooli tuotannossa vaihtui yleisestä ja kattavasta työn - ja työvoiman johtamisesta pienempien tuotantokokonaisuuksien valvomiseen (Nelson 1974).

Useampi artikkeli (mm. Roethlisberger 1945; Strauss 1957; Dawson & McLoughlin 1986) kertoo aikakaudelta massatuotannon yleistyttyä, että työnjohtotyön toteutus on tänä ajanjaksona joissain organisaatioissa jakautunut monen hierarkkisen tason kesken. Tekninen osaaminen

sijoittuu näillä tasoilla alas, lähimpänä työntekijöitä työskentelevälle valvojalle (Strauss 1957). Lowe (1993) luonnehtiikin massatuotantopuitteissa toimineita työnjohtajia nimityksellä ”puolitaidokas tarkastaja” (engl. ”semi-skilled checker”), joka voidaan nähdä viitteenä teknisen osaamisen siirtymisestä pois työnjohdon käsistä. Lisäksi Roethlisberg (1945, myös Kerr ym. 1986) esittää, kuinka työnjohtajan työstä on tullut aikaisempaa riippuvampaa erilaisista spesialistiammateista ja -osastoista.

Uudemmassa työnjohtotyötä käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Mason 2000, Kraut ym. 2005, Hales 2005) työnjohdon perustehtävät esitetään edelleen hyvin samankaltaisina, kuin aikaisemmin. Useammassa artikkelissa (Senker 1995, Mason 2000) painotetaan myös koulutuksen merkitystä nykyaikaisessa työnjohtotyössä. Hales (2005) esittää, että työnjohdon vastuut saattavat tänä päivänä joissain organisaatioissa olla laajentuneet aikaisemmasta. Samalla hän esittää, että työnjohtotyö on nykyisin aikaisempaa enemmän työsuorituksen johtamista, ”suorituskeskeistä työnjohtamista”, eli myös työn tehokkuudesta ja asetettujen tavoitteiden täyttymisestä huolehtimista (Hales 2005).

Ei ole täysin selvää, missä määrin nämä uudemmat muutoslinjat koskevat myös kotimaista työnjohtotyötä. Järvinen ynnä muut (1978) ovat esittäneet, että myös suomalaisessa työnjohtotyössä on muiden esimiestasojen ohella siirrytty tuloskeskeisempään ajattelutapaan. Silti voidaan nähdä, että ainakin historiallisen roolin osalta työnjohtotyö Suomessa erosi ulkomaisen kirjallisuuden esittämästä mallista. Lisäksi esimerkiksi Senker (1995) on kirjoittanut työnjohtotyöllä olevan merkittäviä eroavaisuuksia eri maiden välillä. Kappaleessa 3 lähdetään käymään läpi tutkimuksen aineistoa, jonka puitteissa esitetään minkälaista työnjohtotyötä tutkimukseen osallistuneissa kotimaisissa organisaatioissa tehdään.

2.2.4 Työnjohtotyön aikaisempi tutkimus

Aiempaa kirjallisuutta tutkiessa nähdään, että työnjohtopositioon viitataan englanninkielisessä kirjallisuusaineistossa useilla eri nimityksillä, joiden sisältö vaihtelee. Samalla tavalla vaihtelee myös erilaisissa organisatorisissa konteksteissa tehtävän työnjohtotyön sisältö, sekä työnjohtotyötä tekevien henkilöiden tausta (mm. Strauss 1957, Hales 2005). Kirjallisuudessa työnjohtotyötä ei myöskään tiukasti rajata tiettyyn hierarkiatasoon, sillä työnjohtotyötä saattavat tehdä muutkin kuin ensimmäisen tason esimiehet. Erityisesti historiallisissa kontekstissa

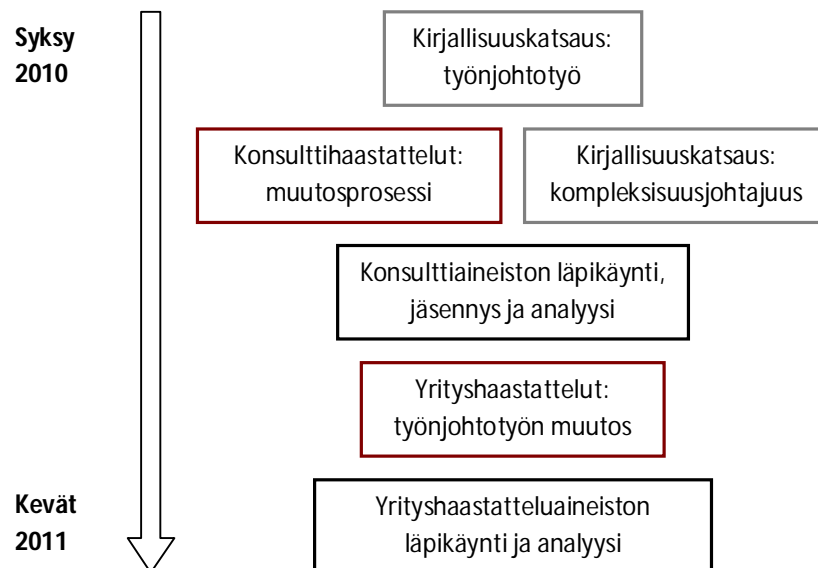
työnjohto on ollut jossain organisaatioissa jaettu usean hierarkiatason kesken (esim. Dawson & McLoughlin 1986, Strauss 1957).

Työnjohtotyötä on tutkittu runsaimmin 1940- ja 1970-lukujen välisenä aikana (Hales 2005). Halesin (2005) mukaan organisaatiotutkimuksen alan tutkijoiden pääasiallinen mielenkiinto on sittemmin suuntautunut muualle, ja moni tutkija on jopa esittänyt näkemyksiä työnjohtotyön häviämisestä työorganisaatioista (esim. Walton 1985, White 1994). Mielenkiinto työnjohtotyötä kohtaan vaikuttaisi heränneen jossain määrin 90-luvulla uudelleen, erityisesti uudenlaisia tuotantomalleja käsittelevän tutkimuksen yhteydessä (mm. Lowe 1993; Senker 1995; Delbridge et al 2000; Mason 2000). Näissä tutkimuksissa (em.) havaittiin, että työnjohto ammattiryhmänä on edelleen vahvasti edustettuna organisaatioiden toiminnassa. Työnjohto on nykyaikana edelleen yleinen työ (Hales 2005), ja tätä myötä myös todettavasti ajankohtainen tutkimusaihe nykyaikaisten organisaatioiden puitteissa.

Työnjohtotyötä ei aikaisemmin ole juuri käsitelty suoranaisesti johtajuuden näkökulmasta, eikä varsinkaan kompleksisuusjohtajuusteorian kaltaisten uudempien johtajuusteorioiden kautta. Aikaisemmassa tutkimuksessa on – kompleksisuusjohtajuusteorian terminologiaa käyttäen – pitkälti käsitelty työnjohdon haastavaa roolia administratiivisen johtajuuden toteuttajana keskijohdon ja työntekijöiden välissä (esim. Roethlisberger 1945, Wray 1949). Yleisesti ottaen työnjohtotyötä koskevissa tutkimuksissa on pyritty usein määrittelemään työnjohtotyötä erilaisten tehtävien ja vastuiden kautta (esim. Kerr ym. 1986). Näiden tehtävien joukosta voidaan tunnistaa myös administratiivisen johtajuuden toimia. Myöhemmin nähdään, minkälaisena työnjohdon toteuttama johtajuus nousee esille tässä tutkimuksessa.

3 Tutkimusmenetelmät

Ensimmäisessä kappaleessa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin etsitään tässä työssä vastausta teorian avulla tutkimusaineiston pohjalta. Tutkimuskysymysten ydinsisällöksi esitettiin, miten työnjohtotyö muuttuu tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa käytettävän teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja minkälaisia pidemmän aikavälin muutostrendejä työssä näkyy. Tutkimus lähti liikkeelle kirjallisuuskatsausten muodossa, joissa tutustuttiin työn kannalta keskeisiin käsitteisiin ja teorioihin. Tätä seurasivat varsinaiset tutkimusmenetelmät, eli tiedonkeruu avointen haastatteluiden muodossa, aineiston jäsennykseen käytetyt menetelmät, sekä viimeisenä jäsennetyn aineiston läpikäynti valitun teoriaviitekehyksen kautta. Kuvassa 8 on havainnollistettu karkean tason yleiskuva tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä ajallisessa järjestyksessä. Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät esitellään seuraavaksi tarkemmin.



Kuva 8: Tutkimuksen keskeiset vaiheet ja tutkimusmenetelmät

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen teoreettinen perusta muodostuu kirjallisuuskatsauksen avulla, jonka tulosten perusteella koostettiin työn teoreettinen osuus edellä kappaleessa 2. Kirjallisuuskatsauksen

kohteena ovat olleet sekä työnjohtotyö että johtajuustutkimuksen aiheet, erityisesti kompleksisuusjohtajuus. Työnjohtotyön osalta katsauksella pyrittiin selvittämään, miten työ kirjallisuudessa on määritelty, mitä työnjohtotyöhön katsotaan kuuluvaksi, sekä miten aihetta on aikojen saatossa tutkittu.

Johtajuusteorioihin perehtyminen antaa lisätyökaluja organisaatioiden muutosten käsittelyyn. Kompleksisuusjohtajuus tarjoaa kokonaisvaltaisen ja kontekstisidonnaisen näkökulman organisaatioihin ja johtajuuteen (Uhl-Bien ym. 2008), minkä pohjalta sen voidaan olettaa myös tarjoavan monipuolisen näkökulman organisaatiossa tapahtuvien muutosten tarkasteluun. Soveltamalla teoriaa tutkimusaiheeseen voidaan näin ollen tarkastella muutoksia erilaisten toimijoiden näkökulmasta, useilla eri tasoilla, sekä näiden tasojen välistä dynaamista vuorovaikutusta. Yksilönäkökulmista keskeisin tutkimuksessa on työnjohtajien kohtaama muutos.

3.2 Haastattelut ja muu tiedonkeruu

Laadullinen haastatteluaineisto muodostaa suurimman osan tutkimuksessa käytettävästä lähdemateriaalista. Tutkimuksen alkuvaiheessa toteutettiin ensimmäinen haastattelukierros organisaatioissa kehittämistyötä tehneiden konsulttien kanssa. Haastatteluita järjestettiin yhteensä neljä kappaletta: kaksi per konsultti, yhden yrityksen muutostapahtumien käsittely kerrallaan. Haastattelut rakentuivat avoimista kysymyksistä ja keskittyivät neljän teeman ympärille, joita olivat:

- Työnjohtotyön sisältö,
- Läpikäyty muutosprosessi,
- Työnjohtotyön muutos, sekä
- Työnjohtajien kokemukset prosessista.

Haastattelut olivat kestoaltaan reilun tunnin ja kahden ja puolen tunnin väliltä. Haastatteluiden näkökulmia täydennettiin konsulteilta saadun kehittämishankkeissa syntyneen materiaalin avulla. Materiaali sisälsi muun muassa haastattelutulosten tiivistelmiä, kehittämis- ja ohjausryhmämuistioita, sekä muita kehittämistyön tuloksena syntyneitä dokumentteja.

Taulukko 3: Kooste tutkimuksen haastatteluiden tiedoista

Haastattelu (järjestysnumero)	Haastateltava (asema organisaatiossa)	Haastateltavan organisaatio	Ajankohta (kuukausi/vuosi)	Haastattelun kesto (minuuttia)
1.	Kehittämiskonsultti (#1)	1	10/10	132
2.	Kehittämiskonsultti (#2)	2	10/10	91
3.	Kehittämiskonsultti (#2)	3	11/10	76
4.	Kehittämiskonsultti (#1)	4	11/10	116
5.	Johtaja (koko organisaation)	4	2/11	56
6.	Työnjohtaja	4	2/11	24
7.	Työnjohtaja	4	2/11	46
8.	Työnjohtaja	4	2/11	40
9.	Päällikkö (työnjohdon esimies)	4	2/11	33
10.	Työnjohtaja	3	3/11	57
11.	Työnjohtaja	3	3/11	17
12.	Päällikkö (työnjohdon esimies)	3	3/11	27
13.	Työnjohtaja	3	3/11	98
14.	Päällikkö (työnjohdon esimies)	2	3/11	61
15.	Työnjohtaja	2	3/11	45
16.	Päällikkö (henkilöstöosasto)	2	3/11	23
17.	Päällikkö (työnjohdon esimies)	2	3/11	38
18.	Työnjohtaja	2	3/11	15
19.	Päällikkö (kehitys)	1	3/11	60
20.	Työnjohtaja	1	3/11	57
Yhteensä: 20 haastattelua, haastattelumateriaalia noin 18,5 tuntia.				

Yrityshaastatteluissa käytiin läpi muutosprojektien puitteissa toteutettua työnjohtotyön muutosta, sekä osittain tätä kautta myös yleisemmin organisaatiossa tehtävän työnjohtotyön sisältöä ja kehittymistä. Haastatteluja tehtiin jokaisessa kehittämishankkeeseen osallistuneessa yrityksessä. Haastatteluiden lukumäärä vaihteli kahdesta viiteen per organisaatio. Haastateltavat henkilöt

olivat yrityksissä työskennelleitä toimihenkilöitä, työnimikkeen vaihdella työnjohtajasta toimitusjohtajaan. Yrityshaastattelut suoritettiin tutkimuksen loppupäässä. Yksityiskohtaisemmat tiedot tutkimuksessa toteutetuista haastatteluista löytyvät Taulukosta 3. Kehittämiskonsulttien kohdalla ”Haastateltavan organisaatio”-sarakeessa on esitetty, mitä organisaatiota haastattelussa käsiteltiin. Lyhyemmät haastattelukestot (~20 minuuttia) olivat seurausta siitä, että osa haastatteluista oli a) tullut työhön/organisaatioon kehittämishankkeen kesken, b) toiminut hankkeessa pienemmässä roolissa, tai c) koki toistaiseksi toteutuneet muutokset suhteellisen vähäisinä.

Konsulttiaineisto (haastattelut ja kehittämisdokumentit) muodosti tutkimusaineiston ytimen, jota täydennettiin ja syvennettiin yrityshaastatteluista saaduilla tiedoilla. Konsulttiaineistosta saatiin kattava kuva kehittämisen kulusta, sekä erilaisista kehittämistapahtumista ja -menetelmistä. Yrityshaastatteluissa organisaatioiden jäsenet arvioivat myös näiden interventioiden lopputuloksia työnjohtotyön näkökulmasta. Konsulttihaastattelut jäsenyivät siis vahvasti toteutuneen muutosprosessin ympärille, kun taas yrityshaastatteluissa aihetta lähestyttiin työnjohtotyön muutoksen kautta. Näin ollen yrityshaastatteluiden aineistoa käytettiin suurena osin täydentämään konsulttimateriaalin muutosprosessinäkemystä, erityisesti tulosten osalta. Näissä haastatteluissa käsiteltiin myös jossain määrin työnjohtotyötä ja sen muutosta varsinaisen kehittämishankkeen ulkopuolella.

3.3 Aineiston jäsentäminen

Tutkimusprosessin keskeisimmiksi vaiheiksi tutkimusaineiston jäsentämisessä ja sitä seuranneessa analyysissä asetettiin aineiston käsittely teoreettisen viitekehyksen kautta organisaatiokohtaisesti, sekä tätä seurannut tapausten vertailu. Prosessin jälkimmäinen osa vastaa Eisenhardtin (1989) esittämää tapauskuvausten ristiin analysoinnin menetelmää (engl. cross-case analysis). Tässä menetelmässä yksittäisten tapauskuvausten pohjalta tehdyt havainnot käsitellään ristiin kahden tai useamman tapauksen välillä (Eisenhardt 1989). Tämä auttaa sekä varmistamaan tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten paikkansapitävyyden että tekemään uusia havaintoja koko aineiston tasolla (Eisenhardt 1989). Tässä tutkimuksessa vertaileva analyysi suoritettiin kaikkien neljän organisaation kesken. Analyysin tulokset löytyvät tulokappaleesta 4.2 alkaen, joita edeltävät yksittäiset teorian kautta jäsennetyt tapauskuvaukset kappaleessa 4.1.

Ennen teoreettista tarkastelua monimuotoista ja jäsentämätöntä tutkimusaineistoa muokattiin kuitenkin useamman menetelmän avulla. Ensimmäisenä käytännön analyysivaiheena konsulttiaineiston pohjalta pyrittiin muodostamaan yleiskuva tutkittavista organisaatioista, sekä organisaatiokohtaisista muutosprosesseista. Haastatteluaineistosta kerättiin ja koostettiin aluksi taustatiedoksi organisaatioiden perustiedot ja lyhyet kuvaukset, jotka löytyvät alta kappaleesta 3.3.1. Seuraavaksi aineistosta tunnistettiin keskeiset kehittämismenetelmät ja -tapahtumat, jotka listattiin ja asetettiin aikajärjestykseen. Muutosprosessi pyrittiin näin koostamaan kronologiseen järjestykseen kehittämistapahtumien ympärille, siten että keskeisimmät kehittämismenetelmät tulivat myös eritellyiksi. Tässä työvaiheessa syntyneet kehittämiskertomukset löytyvät alta kappaleesta 3.3.2.

Aineiston koostaminen kertomusten muotoon on yleinen tutkimusvaihe prosessuaalista aineistoa käsiteltäessä (Langley 1999). Tässä työssä kehittämiskertomukset eivät edusta varsinaisia tutkimustuloksia. Ne ovat analyysin välivaihe, jonka päälle tulososion teoreettinen tarkastelu rakentuu. Langleyn (1999) artikkelia mukaillen kertomusten esittäminen tarjoaa myös lukijalle paremman mahdollisuuden seurata ja arvioida tutkimuksessa myöhemmin tehtävää teoretisointia ja johtopäätöksiä. Kehittämistapahtumat on pyritty esittämään mahdollisimman todenmukaisesti, joskin nämä kuvaukset ovat tässä työssä suhteellisen pienessä roolissa ja siten käsitellään melko suppeasti.

Kehittämiskertomusten koostamisen ohessa tapausten tietoja jäsennettiin erilaisiin taulukoihin. Esimerkiksi kappaleen 3.3.2.5 koostetaulukko tarjoaa kehittämistapauksista kontekstuaalista tietoa, joka ei kaikilta osin tule esiin kehittämiskertomuksissa. Samalla tämä taulukko – kuten myös myöhemmin tulevat taulukot kappaleessa 4.1.1 – tiivistää kehittämiseen liittyneitä tietoja helpommin omaksuttavaan muotoon, josta oli hyötyä myös analyysiä suorittaessa. Taulukot tarjoavat myös lisää näkökulmia kehittämiseen, esitellen esimerkiksi ohjausryhmän kehittämishankkeelle asettamia tavoitteita. Taulukoissa hyödynnettiin merkittävässä määrin konsulteilta saatua kehittämisen oheismateriaalia. Näiden taulukoiden tietoja myös tarkennettiin ja tarkistettiin yrityshaastatteluiden aineiston avulla.

Kehittämiskertomusten ja kehittämistietoja esittelevien taulukoiden koostamisen jälkeen konsulttihaastatteluiden pohjalta jäsennettiin organisaatiokohtaiset tilannekartat. Tilannekarttojen koostaminen on menetelmä laadullisen aineiston analysointiin, jossa

tutkimusaineisto puretaan kategorioittain keskeisiin elementteihin (Clarke 2005). Tätä kautta pyrkimyksenä on saada kokonaiskuva tilanteesta, sekä siinä vaikuttaneista keskeisistä tekijöistä (Clarke 2005). Karttojen kategorioita olivat muun muassa Yksittäiset ihmiselementit/toimijat, Ei-ihmistoimijat/elementit, Kollektiiviset ihmiselementit/toimijat, Ajalliset elementit, Tilalliset elementit, Merkittävät asiat/debatit, Poliittiset/Taloudelliset elementit, sekä Muut avainelementit. Käytännössä konsulttiaineiston jäsentäminen tilannekarttoiksi auttoi tunnistamaan tapausten keskeiset elementit ja toimijat: mikä tai ketkä tapauksissa olivat oleellisia. Jäsennys tuki suoraan tutkimuksen seuraavaa vaihetta, jossa tapauksia tarkasteltiin kompleksisuusjohtajuusteorian tarjoaman teoreettisen viitekehyksen avulla: Tilannekarttoja koostaessa oli tunnistettu ja listattu tapauksissa esiintyneet toimijat ja näitä tietoja hyödynnettiin määriteltäessä tutkittavat CAS:t, sekä niiden keskeiset toimijat.

Tuloskappaleessa 4 esitettävä tarkastelu rakennettiin näiden edellä mainittujen aineistosta tunnistettavien CAS:ien ympärille, kehittämistarinoiden tarjotessa näille ajallisen ja toiminnallisen kontekstin. Aineiston jäsentämistä teoreettisen viitekehyksen puitteissa on kuvattu tarkemmin kappaleen 4.1 alussa. Kappaleessa käydään läpi työnjohtotyön muutos teoreettisesta näkökulmasta organisaatioittain, josta edetään organisaatiokohtaisten tulosten vertailuun kappaleessa 4.2. Organisaatiokohtaiset tulokset tiivistettiin vertailua varten aluksi taulukoihin, joissa esiteltiin teorian näkökulmasta selkeimmät havainnot: muutokset työnjohtajien vuorovaikutusverkostoissa (laadulliset ja määrälliset), sekä muutokset työnjohtajien toteuttamassa johtajuudessa. Tämän jälkeen voitiin varsinaisesti tarkastella ja käsitellä organisaatioiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen loppupuoliskolla kerättyä yrityshaastatteluiden aineistoa käytettiin pääosin täydentämään näitä tuloksia: Haastatteluista saatiin tietoa koskien muun muassa toteutettujen muutosten onnistumista ja pysyvyyttä, tarkennuksia syihin muutosten taustalla, sekä miten nämä muutokset koettiin yritysten jäsenten toimesta. Yrityshaastatteluaineistosta voitiin tunnistaa myös joitain uusia, työnjohtotyön kannalta merkittäviä toimijoita, jotka konsulttiaineistossa eivät nousseet esille.

Tulososion lopussa työnjohtotyön muutosta käsitellään vielä pidemmän aikavälin ylitse vuorovaikutusverkostoissa esiintyneiden keskeisten elementtien muutoksen kautta. Keskeisiksi elementeiksi nostettiin toimijoita, joka esiintyivät haastatteluaineistossa toistuvasti merkittävässä roolissa. Kappaleessa 4.3 kuvataan kuinka työnjohtotyön muutos vaikuttaisi aineiston perusteella

kytkeytyvän näihin toimijoihin. Yrityshaastatteluilla oli merkittävä rooli näiden keskeisten toimijoiden tunnistamisessa, sekä niiden merkityksen selvittämisessä.

Jossain osissa tutkimusaineistoa esiintyi lieviä ristiriitoja haastateltujen osapuolten näkemysten välillä. Vähättelemättä organisaatioiden jäsenten näkemyksiä, tässä työssä otettiin lähtökohdaksi konsulttien kertomat kuvakset tapahtumista. Oletuksena on, että konsulteilla oli hyvä ja laaja yleisnäkemys kehittämistapahtumista. Toteutuneiden muutosten suhteen viimeisin tieto (ajallisesti) saatiin organisaatioiden jäseniltä. Myös tätä tietoa arvioitiin tarvittaessa konsulttien kertomusten avulla. Yleisesti ottaen kerättyyn haastatteluaineistoon ja tietoon suhtaudutaan tässä tutkimuksessa totuudenmukaisena ja realistisena tietona, yllämainituin painotuksin.

3.3.1 Organisaatioiden perustiedot

Seuraavaksi esitetään koostetut perustiedot kehittämisen kohteena olleista organisaatioista. Kehittäminen organisaatioissa toteutettiin osana Johtaminen Elintarviketeollisuudessa 2 - hanketta (JOEL II). Hankkeen ensisijainen tarkoitus oli kehittää työnjohtotason johtamista kotimaisissa elintarvikealan yrityksissä. Kehittämisen toteutti kaksi suomalaisen konsultointiyrityksen seniorikonsulttia. Tiivistelmä kehittämisen kohteena olleiden organisaatioiden tiedoista on esitetty Taulukossa 4.

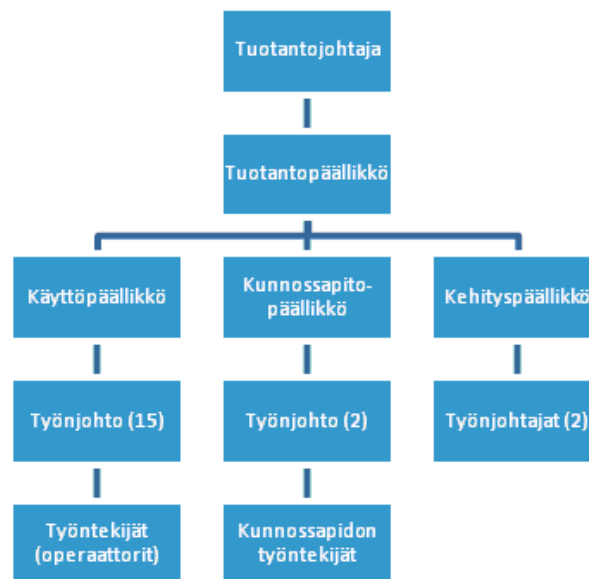
Taulukko 4: Tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden tiedot

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Osallistunut organisaatio	Tuotantolaitoksen pullotusosasto	Tuotantolaitos & logistiikka	Tuotantolaitoksen logistiikkaosasto	Yrityksen koko tuotanto
Osastoja	1	3	1	4
Yksiköitä	2	4	3	5
Päälliköitä	4	5	1	1
Työnjohtajia	15	7	5	4
Henkilöitä yhteensä, noin	200	125	70	60
Kehittämisen kesto (kk/v)	4/09 - 12/10	5/09 - 3/11	5/09 - 9/10	5/09 - 3/11

Taulukossa (Taulukko 4) esitetyt työnjohtajien määrät viittaavat tässä tutkimuksessa tarkasteltavien työnjohtajien määrään (projektin alkuvaiheessa). Yksiköillä viitataan taulukossa osastoja pienempiin kokonaisuuksiin; useimmissa tapauksissa kunnossapito-organisaatio on eritelty työorganisaatiosta erillisenä yksikkönä. Seuraavaksi käydään läpi lyhyet esittelyt jokaisesta muutoksen kohteena olleesta organisaatiosta.

3.3.1.1 Organisaatio 1: Virvoitusjuomatehtaan täyttö-, eli pullotusorganisaatio

Tutkimuksen ensimmäinen kehittämistapaus käytiin läpi kotimaisen virvoitusjuomatehtaan täyttö- eli pullotusorganisaatiossa. Kehittämisen kohteena organisaatiosta oli kaksi erillistä yksikköä, operatiivista toimintaa tekevstä pullotusyksikkö, sekä kunnossapitoyksikkö, joka vastaa pullotuksen linjastojen toimivuudesta. Projekti kohdistui alun perin tuotannon työnjohtoon. Kunnossapito-organisaation kehittäminen päätettiin myöhemmin ottaa projektiin mukaan, kehityspäällikön osallistuessa projektiin työnsä puolesta.



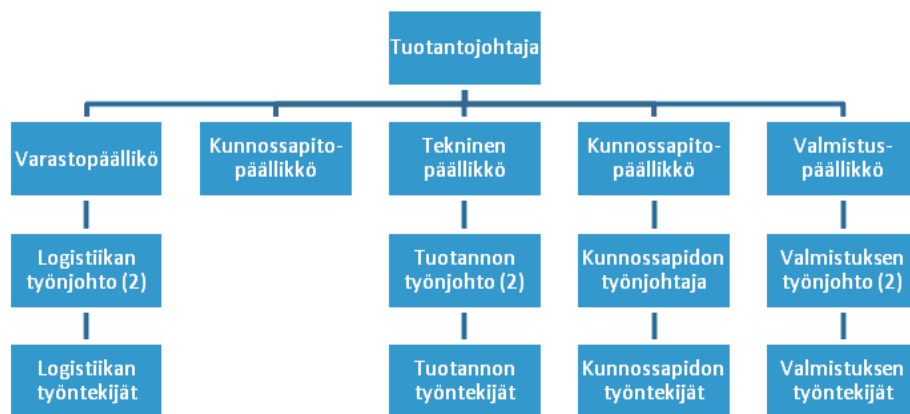
Kuva 9: Organisaatio 1

Täyttöorganisaatiossa työ on järjestynyt kolmen eri täyttölinjaston ympärille: Lasipullo-, tölkki-, ja muovipullolinjaston. Työtä tehdään kaikilla linjoilla arkisin kolmessa vuorossa, tölkkilinjalla myös viikonloppuisin. Kunnossapito-organisaation esimiehet ovat töissä päivävuorossa, joten

ilta- ja yövuorossa olevat kunnossapitotyöntekijät kuuluvat tuotannon vuoro-organisaatioon, josta vastaa työnjohto. Organisaatiokaavio on esitetty Kuvassa 9.

3.3.1.2 Organisaatio 2: Alkoholijuomien maahantuoja ja valmistaja

Toinen hankkeeseen osallistunut organisaatio oli alkoholijuomia valmistava ja maahan tuova yritys, joka on osa isompaa konsernia. Hankkeeseen osallistuivat yrityksen tuotanto- ja logistiikkaosastot, jotka sijaitsevat maantieteellisesti erillään toisistaan. Projektiin osallistunut organisaatio on esitetty Kuvassa 10.

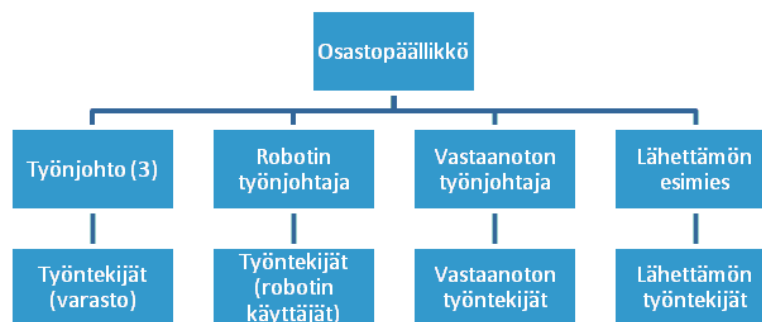


Kuva 10: Organisaatio 2

Valmistuspäällikkö vastaa yrityksen omien tuotteiden valmistamisesta, jotka pullotetaan ja pakataan teknisen päällikön vetämällä pullotusosastolla. Tehtaalla kunnossapitopäällikkö huolehtii tuotantolinjojen käytettävyydestä. Tuotantolaitoksen tuotteet kuljetetaan logistiikkaosaston varastoon, josta ne lähtevät asiakkaille. Logistiikkakeskuksella logistiikkapäälliköllä ja kunnossapitopäälliköllä on jaettu vastuu logistiikan toiminnasta. Tehtaan kunnossapitopäälliköstä poiketen varaston kunnossapitopäällikön työt eivät keskity työvälineiden ja -laitteiden kunnossapitoon. Työt tehdään logistiikkakeskuksessa pääsääntöisesti kahdessa vuorossa, samoin tuotannossa. Valmistus toimii normaalisti yhdessä työvuorossa.

3.3.1.3 Organisaatio 3: Kotimaisen alkoholituotantolaitoksen logistiikka

Tutkimuksen kolmas kehittämistapaus käytiin läpi kotimaisen alkoholituotteiden tuotantolaitoksen logistiikkaosastolla, joka on sijoitettu tuotannon jatkoksi: logistiikkapuolella seinässä on fyysinen aukko, tuotantoliittymä, josta tulee liukuhihnalla laitoksen valmistamia tuotteita lavoilla. Tuotteita tulee varastolle myös tehtaan ulkopuolelta. Tuotteet varastoidaan, jonka jälkeen niitä keräillään varastopaikoilta lähteväksi asiakkaille. Hyllytys- ja keräilytoiminnan lisäksi toiminta varastolla on keskittynyt lähettämön ja vastaanoton ympärille.

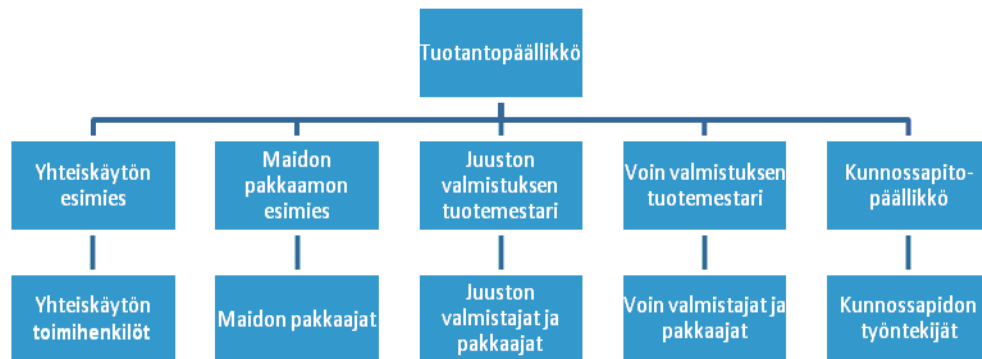


Kuva 11: Organisaatio 3

Osaston toiminnan suunnittelu toteutetaan asiakkailta sisään tulevien tilausten pohjalta. Tilaukset jaetaan keräilyöille sähköisen järjestelmän kautta, jonne tilaukset viedään priorisoituna yhden työntekijän toimesta. Keräilytyötä tehdään kahdessa vuorossa, henkilöitä osastolla on paikalla keskimäärin noin kolmekymmentä henkeä. Organisaatiokaavio on esitetty Kuvassa 11.

3.3.1.4 Organisaatio 4: Elintarvikkeita valmistava yritys

Neljäs kehittämisen kohteena ollut organisaatio on maitotuotteita valmistava meijeri. Tuotannon osalta organisaatio koostuu neljästä keskeisestä osasta: 1. Yhteiskäyttö, jossa maito muokataan myynti- ja pakkausvalmiiseen olomuotoon, sekä jatkojalostusta varten, 2. Maidon pakkaamo, jossa maito pakataan myyntiin, 3. Juuston valmistus ja pakkaus, sekä 4. Voin valmistus ja pakkaus. Lisäksi organisaatioon kuuluu laaduntarkkailuun keskittyvä laboratorio, tuotantolaitteiden käytettävyydestä huolehtiva kunnossapito, sekä pieni hallinnollinen osasto. Projekti kohdistui pääasiassa tuotanto-organisaatioon ja näillä osastoilla toimiviin esimiehiin. Organisaatiokaavio on esitetty Kuvassa 12.



Kuva 12: Organisaatio 4

Tuotanto-osastojen esimiehet työskentelevät osin tuotemestarin tittelillä, poikkeuksena maidon pakkaamossa ja yhteiskäytössä työskentelevät esimiehet. Edellä esitettyjen lisäksi organisaatiossa työskentelee toimitusjohtaja, muutama henkilö toimistupuolella, sekä laboratoriossa. Yhteensä organisaatiossa on henkilöstöä 65 ihmistä. Työtä tehdään organisaatiossa joustavasti kahdessa vuorossa, vuorojen pituuksien vaihdella tuotannon tarpeiden mukaan.

3.3.2 Organisaatioiden kehittämiskertomukset

Seuraavaksi käydään läpi kehittämishankkeen kehittämistapahtumat organisaatioittain. Kuvauksissa käsitellään lyhyesti organisaatioissa toteutetut keskeiset kehittämistapahtumat ja -toimet. Kehittämiskuvaukset korostavat kehittämistyötä tehneiden konsulttien näkökulmaa tapahtumiin. Kuvausten alta löytyy koostetaulukko tapausten taustoista.

3.3.2.1 Organisaatio 1: Kehittäminen

Konsultti oli ennen projektia työskennellyt saman yrityksen kanssa logistiikkaosaston puolella. Tämä aikaisempi työ pohjusti projektia, sillä yrityksen henkilöstöosastolla nähtiin mahdollisuus samantyyppiseen kehittämiseen myös täyttöorganisaation puolella. Konsultti aloitti työskentelynsä haastatteleamalla kaikki organisaation toimihenkilöt huhti-toukokuussa 2009. Haastatteluiden pohjalta koostettiin työnjohtotyössä onnistuneiksi ja haasteellisiksi koetut piirteet.

Haastattelujen pohjalta konsultti organisoisi neljä erillistä kehittämissuunnitelmaa, joissa työnjohto lähti työstämään eri osa-alueiden kehittämiskohteita. Kehittämistä tehtiin ryhmien puitteissa aina syksyyn 2009 saakka, jolloin pidettiin lokakuussa ensimmäinen suurempi kokoontuminen, johon osallistuivat pääasiassa kaikki työnjohtajat. Päivän tulosten pohjalta perustettiin uudet kehittämissuunnitelmat, jotka olivat tällä kertaa työnjohtajien itsensä ideoimia. Konsultti osallistui ryhmien tapaamisiin osittain, mutta pääasiallinen vetovastuu ryhmässä oli työnjohtajilla itsellään. Yksi aiemmin aloitetuista ryhmistä jatkoi ennallaan. Keväällä 2010 yksi työnjohtajista alkoi täyspäiväisesti kirjoittaa työnjohdon käsikirjaa, johon koottiin työnjohdolle keskeisiä työohjeita suurempaan yhteiseen tietokantaan kerätyistä ohjeista.

Käsikirja valmistui keväällä projektin toiseen yhteiskokoontumiseen mennessä, joka pidettiin toukokuussa 2010. Päivän keskeinen aihe oli täytön operatiivisen - ja kunnossapito-organisaation yhteistyön kehittäminen. Tähän ajankohtaan mennessä valmiina oli myös kunnossapito-organisaatiolle kehitetty uusi työn organisointimalli. Kesäkuussa 2010 konsultti järjesti vielä kahdenkeskiset keskustelut työnjohtajien kanssa, joissa käsiteltiin projektin etenemistä ja kokemuksia projektin suhteen. Keskustelut ajoittuivat kesän lomakauden edelle, jonka jälkeen syksyllä 2010 ryhdyttiin tekemään henkilökohtaista valmennusta, joka tapahtui työnvuoroihin osallistuen. Valmennuksessa työkäytäntöjä pyrittiin suhteuttamaan ja sopeuttamaan aikaisemmin laadittuihin työnjohdon vastuihin, sekä käsikirjan sisältöön. Valmennusta tehtiin aina vuoden 2010 loppuun saakka.

3.3.2.2 *Organisaatio 2: Kehittäminen*

Organisaatio tuli mukaan hankkeeseen yrityksen henkilöstöosaston jäsenten tunnistaman kehityspotentiaalin perusteella. Neuvottelujen edetessä keväällä 2009 pääasialliseksi kehittämiskohteeksi nousi organisaation työnjohto- ja päällikkötason välinen yhteistyö ja vastuujako. Hankkeessa lähdettiin muiden organisaatioiden tapaan liikkeelle haastatteluilla, joihin osallistuivat organisaation työnjohtajat, sekä päälliköt. Haastatteluiden tulokset käytiin läpi yhteisessä tapaamisessa lokakuussa, jossa edelleen jatkettiin hankkeen sisällön muotoilua.

Merkittävin yksittäinen kehittämistapahtuma hankkeessa oli marraskuussa 2009 pidetty työpajapäivä, johon ottivat osaa jäsenet eri puolilta organisaatiota. Työpaja oli case-pohjainen

simulaatioharjoitus, jossa käytiin läpi laajalti organisaation prosesseja. Päivän tuloksena syntyi noin 200 kehittämis ehdotusta, jotka koostettiin yrityksen kehittämispäällikön toimesta 20 teeman alle. Näistä suunnilleen puolet päätettiin jättää toteutettavaksi myöhempänä ajankohtana. Kaksi otettiin aktiivisen kehittämisen pohjaksi ja loput annettiin organisaation sisäisille kehittämisryhmille työn alle.

Muita tiedonkeruumenetelmiä hankkeen puitteissa olivat kevät-talvella 2010 toteutetut ajankäyttötutkimukset, sekä loppuvuodesta 2009 toteutetut vuorovaikutuksen kehittämiseen tähdänneet käyttäytymismallinnukset. Mallinnuksen tulokset käytiin läpi tammikuussa 2010 yksitellen ja työryhmissä, millä pyrittiin kasvattamaan henkilöiden ymmärrystä oman ja muiden persoonallisuuksien ja käyttäytymisen suhteen yhteistyön sujuvuuden lisäämiseksi. Pääasiallinen kehittäminen hankkeessa tapahtui ryhmätyöskentelynä neljässä eri työryhmässä, jotka koostettiin havaittujen kehittämistarpeiden pohjalta. Ryhmät kokoontuivat aika ajoin konsultin johdolla ja niiden välillä organisaation jäsenet tekivät kokouksissa sovittuja kehittämistoimia. Syksyllä 2010 käynnistyi viimeinen työnjohtajiin kohdistunut kehittämismuoto, eli lähiohjaus.

3.3.2.3 Organisaatio 3: Kehittäminen

Organisaation hankkeeseen osallistuminen pohjautui yrityksen henkilöstöosaston havaitsemiin kehittämismahdollisuuksiin. Näiden taustalla oli organisaatiossa hiljattain tapahtuneita muutoksia, joista yksi merkittävä oli osastopäällikön eläkkeelle jäämisestä aiheutuva henkilövaihdos. Hankkeella haluttiin edistää erityisesti toimihenkilötasolla tapahtuvaa yhteistyötä ja sitä kautta tuoda laajamittaisempaa kehittämistä osastolle.

Projektin kehittämistoimet aloitettiin keväällä 2009. Projektin johtoryhmän toimesta tavoitteiksi listattiin työnjohton toimintaa ja työilmapiiriä kehittäviä toimia, sekä muun muassa strategian ja mittareiden vieminen osaksi käytännön toimintaa. Ensimmäiset haastattelut pidettiin toukokuussa 2009, jolloin niihin osallistuivat osaston toimihenkilöt. Haastatteluiden jälkeen, toiminnan alkaessa saman kuukauden aikana kehittämisen keskeisiksi teemoiksi nousivat työntekijöiden moniosaaminen, palaverikäytäntöjen ja työnjohtajien keskinäisen työnjaon kehittäminen.

Työnjohtajat tekivät syksyllä 2009 omaraportointina ajankäyttötutkimuksen, jolla pyrittiin edelleen kartoittamaan työnjohdon kehittämistarpeita. Myöhemmin keväällä 2010 haastateltiin myös otos työntekijöistä esimiestyön kehittämisen tueksi. Käytännön kehittäminen projektissa tapahtui pääasiassa työvuorojen vaihteeseen sijoittautuneissa, tunnin-kahden mittaisissa yhteisissä tilaisuuksissa. Poikkeuksen tähän muodostivat kaksi pidempää yhteistä tilaisuutta. Projekti päättyi muista organisaatioista poiketen jo syksyllä 2010, joten se jäi kestoltaan noin puoli vuotta muita lyhyemmäksi.

3.3.2.4 Organisaatio 4: Kehittäminen

Organisaatiossa neljä kehittämisprojekti sai alkunsa yrityksen toimitusjohtajan yhteenoton kautta. Organisaatio oli viimeisten vuosien aikana kokenut voimakasta kasvua ja tätä myötä myös muita muutoksia. Tähän taustaan pohjautuen organisaation toimintaan haluttiin tuoda kasvun edellyttämää yleistä systemaattisuutta, sekä kehittää esimiestyötä.

Kehittämistoimet aloitettiin syksyllä 2009 haastattelemalla kaikki organisaation työntekijät. Haastattelujen pohjalta saatuja kehittämiskohteita työstämään perustettiin osastokohtaiset työryhmät maidon pakkaamoon, juuston ja voion valmistukseen, sekä yhteiskäyttöön. Palaverissa käytiin läpi esille tulleita ongelmia ja haasteita, sekä mietittiin näihin ratkaisuja. Toimenpiteille kirjattiin vastuuhenkilöt, joiden tehtäväksi jäi asioiden eteenpäin vieminen.

Osastokohtaisen kehitysryhmätyöskentelyn lisäksi kokoonnuttiiin kehittämistilaisuuksiin esimiesten kesken. Yhden keskeisen kehittämispäivän aiheena oli organisaation kokonaisprosessin selkeyttäminen ja dokumentointi. Lisäksi tällöin sovittiin osastokohtaisista palaverikäytännöistä, eli säännöllisten osastopalaverien pitämisestä. Tämän yksittäisen päivän lisäksi tuotemestareille ja muille osastojen esimiehille järjestettiin esimiestyön kehittämispäiviä. Näiden tilaisuuksien tarkoitus oli osallistujien esimiesroolin kehittäminen, sekä organisaation toiminnan parantaminen kokonaisuuden näkökulmasta. Projektin lopulla konsultti järjesti tuotemestareille ja muille osastojen esimiehille vielä valmentavaa lähiohjausta.

3.3.2.5 Kooste kehittämistapauksista

Alta löytyy koostetaulukko (Taulukko 5) kaikissa organisaatioissa tehdyistä kehittämistoimista ja niihin liittyvistä tiedoista. Taulukon tiedot pohjautuvat konsulttihaastatteluiden lisäksi

konsulteilta saatuun kehittämisen puitteissa syntyneeseen oheismateriaalin. Seuraavassa kappaleessa siirrytään käsittelemään työn tuloksia, jotka rakentuvat tässä kappaleessa läpikäytyjen kehittämistapausten ja -tietojen varaan.

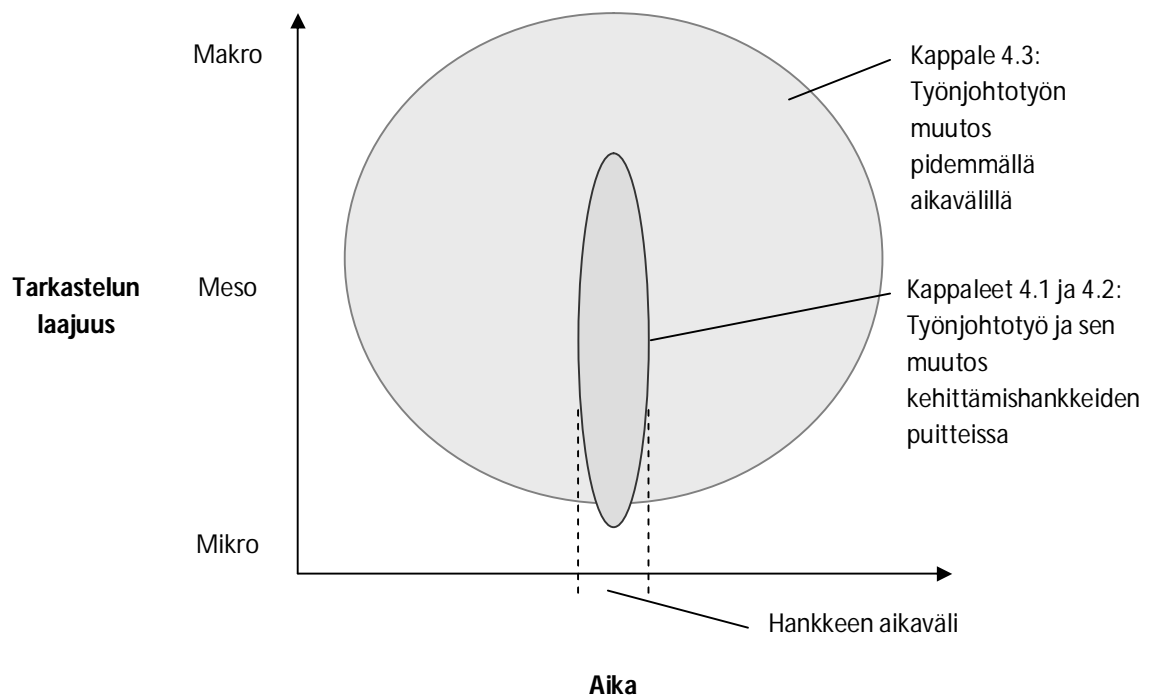
Taulukko 5: Kooste kehittämistapausten tiedoista

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Kehittämisen toteutus	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedonkeruu: Toimihenkilö-haastattelut - Interventiot: Työjohdon lähiohjaus, Kehittämisryhmät: kehittämiskohteiden mukaan organisoitu, konsultin ja työnjohdon vetämiä, Työnjohdon käsikirja, Pidemmät kehittämispäivät - 3 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedonkeruu: Toimihenkilö- ja työntekijähaastattelut (jälkimmäinen otos), Työaikaseuranta, Käyttäytymismallinnus, Prosessi-simulaatiotyöpaja - Interventiot: Työjohdon lähiohjaus, Kehittämisryhmät: kehittämiskohteiden mukaan organisoitu, konsultin vetämiä, Pidemmät kehittämispäivät - 4 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedonkeruu: Toimihenkilö- ja työntekijähaastattelut (jälkimmäinen otos), Työaikaseuranta - Interventiot: Kehittämisryhmät: konsultin vetämä työnjohdon ryhmä, Pidemmät kehittämispäivät - 2 kpl 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedonkeruu: Koko henkilöstön haastattelut - Interventiot: Työjohdon lähiohjaus, Kokonaisprosessin läpikäynti, dokumentointi, Kehittämisryhmät: osastokohtaisia, konsultin vetämiä, Työnjohdon käsikirja, Pidemmät kehittämispäivät - 8 kpl
Alustavat tavoitteet ohjausryhmältä / johdolta	<ul style="list-style-type: none"> - Keskijohdon ja työjohtajien muuttuneen roolin täsmentäminen ja vakiinnuttaminen - Tavoitteellisen vuorovaikuttamisen tuominen osaksi päivittäistä johtamista ja työntekoa - Verkostoituminen hankkeen puitteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Uuden strategian tukeminen keskijohdon tasolla ja jalkauttaminen koko organisaatioon - Koko toimitusketjun yhteistoiminnan kehittäminen ja tehostaminen - Keskijohdon roolituksen kiteyttäminen - Henkilöstön hyvinvoinnin ja ilmapiirin kehittäminen johtamisen avulla - Verkostoitumisen edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategian mukaisen toiminnan aktiivinen toteuttaminen työnjohtotason kautta - Yrityksen tavoitteiden ja mittareiden vieminen osaksi työnjohtotoimintaa - Työnjohtajien muuttuneen roolin täsmentäminen ja vakiinnuttaminen - Työnjohdon tehtävävaatimusten ja osaamisen/kyvykkyysten mahdollisten erojen kartoitus ja jatko-kehitystoimenpiteiden toteutus - Yrityksen ilmapiirin kehittäminen johtamisen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisjärjestelmän kehittäminen - Toiminnan organisoinnin parantaminen - Kokonaisvaltaisten työprosessien ja verkostojen kehittäminen - Työryhmien työn ja ryhmien välisen toiminnan kehittäminen - Esimiestyön ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen - Työnsisältöjen kehittäminen

<p>Haasteet / tavoitteet toimihenkilöhaastatteluiden pohjalta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Riittävien valtuuksien puute työtehtävien hoitamiseen - Yhteisten toimintatapojen puute - Haasteet yksiköiden välisessä yhteistyössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonais- ja osastokohtaisen toiminnan selkeämpi hahmottaminen ja kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kiire, työajan riittämättömyys - Epäselvät vastuut ja tehtäväjako - Yhteistyö johtotason kanssa puutteellista 	<ul style="list-style-type: none"> - Puutteet yhteisten käytäntöjen noudattamisessa - Järjestelmällisyyden puute toiminnassa ja kehittämisessä - Johtamisen haasteet - Ongelmat työilmapiirissä
<p>Projektiin ja työnjohtotyöhön vaikuttaneet taustatekijät</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kolme erilaista työkulttuuria eri tuotantolinjoilla - Ei pysyviä esimies-alais-suhteita - Päälliköillä korostuneen keskeinen rooli tuotannon parissa - Toinen kehittämisprojekti samanaikaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittäminen ei saanut häiritä liiaksi operatiivista toimintaa - Organisaatiomuoto (monikansallinen matriisi) päätösten hidasteena - Kasvaneet tuottavuuspaineet - Hyvän työnjohdon merkitys työilmapiiriin parantajana tiedostettu - Vastuissa työnjohdon ja päälliköiden välillä jossain määrin selkeyttämisen varaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektin kokonaiskesto vain vuoden, työnjohtajilla lomautuksia (YT-neuvotteluiden johdosta) - Uusi osastopäällikkö, erilainen tausta ja työtavat - Kaksi viidestä työnjohtajasta ylennetty hiljattain, yksi työnjohtosijaisuus - Työnjohdon hallinnolliset työt lisääntyneet (mm. henkilöstöasiat) 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimitusjohtaja ollut noin vuoden organisaatiossa - Tuotemyynti kasvussa - Alan erikoispiirre: päivän työt päättyvät vasta tuotantoerän valmistuessa - Kaksi rakennusta, joissa erilaiset kulttuurit

4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosten käsittely alkaa kehittämistapausten pohjalta laadittujen organisaatiokohtaisten kuvausten muodossa kappaleessa 4.1. Näissä kuvauksissa muutosta käsittelevä aineisto läpikäydään kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksen avulla. Kappaleessa 4.2 siirrytään käsittelemään työnjohtotyön muutosta organisaatioiden välisen vertailun kautta. Tässä kappaleessa tarkastelu tapahtuu yhä suurelta osin kehittämishankkeen aikana tapahtuneen muutoksen puitteissa. Työnjohtotyön muutosta on havainnoitu pääasiassa meso-tasolla vuorovaikutusverkostojen muutoksen kautta, sekä yksittäisten mikro-tason tapahtumien avulla. Kappaleessa 4.3 tarkastelua laajennetaan varsinaisen kehittämishankkeen ulkopuolelle. Tällöin tarkastelun alla ovat edelleen meso-tason verkostomuutokset, mutta myös laajemmat makro-tason CAS-muutokset. Tarkastelua on havainnollistettu alla Kuvassa 13.



Kuva 13: Tulosten läpikäynti kahdella tasolla

4.1 Aineiston analyysi kompleksisuusjohtajuusteorian kautta

Kompleksisuusjohtajuusteoriaa tässä tutkimuksessa hyödyntämällä tarkoituksena on tuoda uusia näkökulmia organisaatioissa tehtävän työnjohtotyön tarkasteluun. Kompleksisuusjohtajuusteorian puitteissa tarkkailun kohteeksi nousevat organisaatioissa toimivat, muutoksiin osallistuneet ihmiset, ryhmät ja muut toimijat, heidän keskeiset sidoksensa, sekä tämän kokonaisuuden synnyttämä dynaaminen systeemi. Dynaamisuuden suhteen keskeistä on toimijoihin ja tätä kautta systeemiin sisältyvä muisti, joka osaltaan luo näille systeemeille ominaisen ainutlaatuisen kontekstin ja käyttäytymisen. Voidaan siis esittää, että organisaatioilla ja niiden jäsenillä on ainutlaatuinen tausta, joka vaikuttaa vahvasti muun muassa kehityshankkeissa toteutettujen muutosten lopulliseen muotoutumiseen.

Muutostapausten kontekstissa tapahtuvaa johtajuutta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta: johtajuus työnjohdon toteuttamana, toisaalta yritysten johdon ja kehittämiskonsulttien johtajuusrooli muutostapausten puitteissa, sekä verkoston muiden toimijoiden toteuttamaa johtajuutta. Kehittämishankkeista kerätty prosessuaalinen tieto korostaa konsulttien roolia toimijoina, sekä heidän toteuttamaansa johtajuutta kehittämisen ohessa. Tätä näkökulmaa ei kuitenkaan alla tuloksissa korosteta, vaan muutosta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman pitkälti systeemien pysyvien elementtien kautta. Tämän kappaleen kehittämistapausten analysoinnissa konsultit ovat silti vielä toimijoina läsnä. Seuraavassa kappaleessa (4.2) keskitytään työnjohdon toteuttamaan johtajuuteen, minkä jälkeen tarkastelua laajennetaan vielä systeemien muiden toimijoiden toteuttamaan johtajuuteen ja toimiin kappaleessa 4.3.

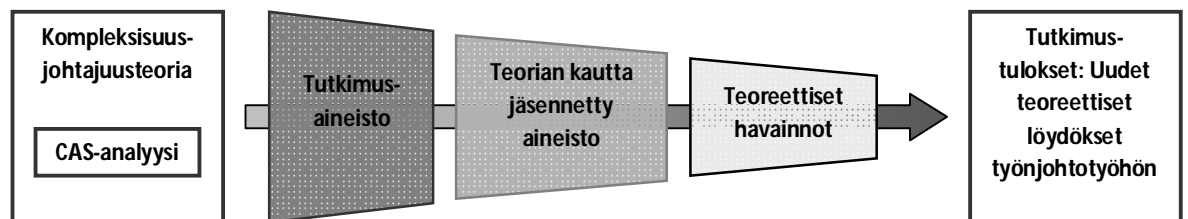
CAS-metaforaa hyödynnetään tässä tutkimuksessa analyttisenä työkaluna sovittamalla kerätty tutkimusaineisto teorian tapaan jäsentää organisaatioita ja niiden toimintaa. Teorian mukaisesti lähtökohtana on tarkastella työnjohtajia systeemin yksittäisinä toimijoina, osana laajempaa CAS:ia. Työnjohtajien ja muiden toimijoiden välillä on sidoksia, jotka edustavat osapuolien välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Organisaation ja työnjohtotyön muutokset näkyvät oletettavasti työnjohtajien sidoksissa ja vuorovaikutusverkostossa, mistä ne heijastuvat edelleen työnjohtajien toimintaa ohjaavissa skeemoissa. Muutos voi tapahtua myös toiseen suuntaan, eli skeemojen kautta voidaan muokata vuorovaikutusta, koska kompleksisuusjohtajuusteorian mukaisesti systeemin eri tasot ovat sidoksissa toisiinsa ja kehittyvät yhdessä (Schwandt 2008).

Samaan aikaan on kuitenkin pidettävä mielessä, että muutokset työnjohton työssä voivat tapahtua myös virallisen, hierarkkisen organisaatorakenteen puitteissa.

Käyttäessä CAS:ia analyttisenä työkaluna tarkastelun kannalta tärkeitä valintoja ovat verkoston rajojen ja analyysitason määrittäminen. Käytännön tutkimuksessa verkoston rajat syntyvät aina valinnan pohjalta, sillä systeemit ovat avoimia, eikä niille näin ollen ole olemassa yksiselitteisiä rajoja (Uhl-Bien ym. 2008). Tässä tutkimuksessa rajat muodostetaan siten, että tiedonkeruussa tunnistetut keskeiset toimijat ja toimijaryhmät sisällytetään analysoitavaan systeemiin. Silti on tunnistettava, että suhteet rajojen ulkopuolisiin toimijoihin voivat pidemmällä aikavälillä olla systeemin käyttäytymisen kannalta hyvin keskeisiä.

Kokonaisuudessaan tutkimusaineistoon sovellettava analyysikaava kulkee seuraavasti:

- 1) Tunnistetaan työnjohtotyötä tekevät henkilöt organisaatioista,
- 2) Määritellään CAS tai mahdolliset CAS:t, joissa työnjohto toimii,
- 3) Käsitellään työnjohtotyön muutosta kompleksisuusjohtajuusteorian pohjalta (muutokset työnjohton skeemoissa tai toiminnassa, toimijoiden verkostossa ja verkostotasolla laajemmin),
- 4) Koostetaan yksittäistulosten pohjalta tapausten välinen vertailu, pyritään havainnoimaan pidemmän aikavälin muutossuuntia ja laaditaan johtopäätökset (kappaleesta 4.2 eteenpäin).



Kuva 14: Analyysin elementit ja kulku

Analyysin etenemistä on havainnollistettu Kuvassa 14. Seuraavassa kappaleessa työnjohtotyön kehittämistä käsittelevä tieto jäsennetään pääasiallisesti meso-tasolla CAS-analyysiä hyödyntäen. Näin ollen tarkastellaan tapahtumia, joissa on pyritty muuttamaan työnjohton vuorovaikutussuhteita suoraan, tai välillisesti esimerkiksi skeemojen kautta. Analyysiä

syvennetään tarvittaessa ottamalla mukaan myös muiden analyysitasojen (mikro- tai makro-) tapahtumia.

4.1.1 Työnjohtotyö ja sen muuttuminen

Seuraavaksi käydään organisaatioittain läpi kehittämishankkeessa toteutetut, työnjohtotyöhön vaikuttaneet muutokset. Työnjohtoa tarkastellaan toimijoina erilaisissa CAS-verkostoissa, joissa heillä on vuorovaikutussuhteita muihin verkoston toimijoihin. CAS-verkostot toimivat organisaatioiden hierarkkisten rakenteiden puitteissa, joissa työnjohdolla on myös hierarkiaan pohjautuva asema. Näin ollen voidaan alustavasti esittää, että työnjohto voi tässä kontekstissa toteuttaa administratiivista ja enableivaa johtajuutta suhteessa työntekijöihin. Epäformaalin vuorovaikutuksen varassa toimivassa CAS:ssa työnjohdon on mahdollista ottaa osaa adaptiivisiin prosesseihin ja näin ollen toteuttaa myös adaptiivista johtajuutta.

Tämän kappaleen kehittämiskuvauksissa käytetään työnjohto-nimikettä kuvaamaan kaikkia tutkimuksen kohteena olleita ensimmäisen tason esimiehiä. Todellisuudessa osa näistä henkilöistä työskenteli myös erilaisten työnimikkeillä. Näiden työnjohtajien suoraan esimieheen viitataan myös monin paikoin yksinkertaistetulla nimikkeellä ”päällikkö”, vaikka myös päällikkönimikkeitä oli käytössä useita erilaisia.

Taulukko 6: Hankkeen aikaiset muutokset työnjohdon näkökulmasta

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Työnjohdon toiminnan muokkaus	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuualueiden täsmentäminen ja työkäsikirjan laatiminen (sekä vieminen osaksi käytäntöä) - Uudet palaverikäytännöt: käyttöpäällikön - & vuoropalaverit - Vuorovaikutuksen lisääminen ja parantaminen (operaattorit & kunnossapito) - Tietojärjestelmien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutuksen parantaminen (käyttäytymismallinnuksen läpikäynnit) - Nimikkoesimies-alais-suhteet (pullottamo) - Tulevien kehittämistarpeiden kartoitus (valmistus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Uutena palaverien vetovastuu - Yhteistyön tiivistäminen päällikön kanssa (osa työnjohtajista) 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöesimiesroolin vahvistaminen - Vuorovaikutuksen parantaminen (esimieskoulutus) - Yhteisten toimintamallien määrittäminen ja vahvistaminen - Yhteistyön lisääminen päällikön kanssa
Työnjohtajien välisen toiminnan koordinoinnin muutos	<ul style="list-style-type: none"> - Työvuorojako: vähennettiin työjohtoa ilta- ja yövuoroista - Työnjohdon henkilöstötarve väheni kolmella 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuualuejako pulloituksessa: vuorovastuu vaihdettiin vastuualueisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Työvuorojako: yhdelle työjohtajalle kerrallaan kenttävastuu 	<ul style="list-style-type: none"> - Työvuorosuunnittelu: erillisen toimintopäivän lisäys hallinnollisten tehtävien hoitamiseksi - Kaksi henkilöä vaihdettiin

Taulukossa 6 on tiivistetty muutostapausten puitteissa toteutetut, työnjohtotyötä koskeneet muutokset. Alta löytyvässä Taulukossa 7 on vielä esitelty projektin toteutettuja muutoksia muiden, työnjohdon näkökulmasta keskeisten, osapuolten osalta. Kehittämistapauksissa toteutetut muutokset käydään seuraavaksi läpi organisaatioittain.

Taulukko 7: Muita keskeisiä osapuolia koskeneet muutokset hankkeessa

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Muutokset työntekijöiden tehtävien näkökulmasta	- Työkuvan laajentaminen: osallistaminen kunnossapito-toimintaan	- Työkierron lisääminen	- Tavoitteena moniosaamisen kasvattaminen	- Työkierron lisääminen
Muutoksia työnjohdon esimiesten työtehtäviin	- Vastuuta operatiivisesta toiminnasta enemmän työnjohdolle - Lisää vuorovaikutusta työnjohdon kanssa	- Lisää vuorovaikutusta työnjohdon kanssa (pullottamo)	- Palaverien vetovastuu siirtyi työnjohdolle - Yhteistyön lisääminen työnjohdon kanssa	- Henkilöstö-esimiesrooli ja kehittämisvastuu ensisijaisesti työnjohdolle - Yhteistyön lisääminen työnjohdon kanssa
Muutoksia yksiköiden yhteistyön organisoinnissa	- Tuotanto - kunnossapito: yhteistyön kehittäminen kautta linjan, tuotantolinjojen "kummit"	- Valmistus - laboratorio: näytteenottojen ajoittaminen - Resurssien yhdistäminen esikäsitellyssä (valmistus-pullotus)		- Kokonaisprosessin läpikäynti - Valmistusosastot - laboratorio: näytteenotto-käytäntöjen selkeyttäminen - Työkierto osastojen välillä

4.1.1.1 Organisaatio 1: Työnjohtotyö ja sen muutos

Organisaatiossa 1 on kolme hyvin erilaista johtamiskontekstia – teoreettisesta näkökulmasta kolme erilaista CAS:ia – joiden puitteissa työnjohto toimii. Nämä CAS:t muodostuvat tuotantolinjojen ympärille. Ensimmäinen tuotantolinjoista on pisimpään toiminnassa ollut lasipullolinja. Tässä kontekstissa työnjohdolta vaaditaan eniten ohjaavaa johtamisotetta. Linjan työntekijät ovat tottuneet siihen, että esimerkiksi tuotevaihdosten yhteydessä heidän toimintaansa ohjeistetaan läheltä. Kompleksisuusjohtajuustermein kuvattuna työnjohto toimii tässä kontekstissa pitkälti administratiivisen johtajuuden turvin, jolla ohjataan tarvittaessa työntekijöiden toimintaa tarkasti.

Ikänsä puolesta keskimäinen linjoista on tölkkilinja, jossa johtaminen koettiin erityisen haastavaksi. Jo pelkästään fyysiset puitteet linjalla aiheuttivat haasteita, esimerkiksi tilojen ollessa ahtaat ja tuotantomäärien erittäin suuret. Tässä kontekstissa työnjohdon roolia oli projektin alussa vaikea määritellä, mihin liittyen myös roolin toteutuksessa oli suuria

henkilökohtaisia eroja. Kolmas linjoista on moderni kertakäyttömuovipullolinja (KMP-linja), jossa työntekijät ovat hyvin pitkälle itseohjautuvia. Tässä CAS-ympäristössä työnjohdon rooli on pitkälti enableivan johtajuuden mukainen: Työnjohto pääosin vain asettaa toiminnalle tietyt puitteet ja työntekijät organisoivat toimintansa pitkälti itse.

Työnjohtajat toimivat jokaisen CAS:n puitteissa sen vaatimalla tavoin, vaihtaen johtamistyyliään eri systeemien tarpeiden mukaan. Tölkkilinjalla erityisenä haasteena oli se, että tällaista vakiintunutta, hyväksi koettua johtamistapaa ei ollut saatavilla - ainakaan kaikille työnjohtajille. KMP-linjalla tietyn tasoisen esteen työnjohtamiselle muodosti tekninen osaaminen: valmentavaksi kuvailtavan johtamisotteen toteuttamisen tässä CAS:ssa nähtiin vaativan teknistä ymmärrystä linjan toiminnasta. Näin ollen tätä roolia toteuttivat pitkälti linjan nimikkotyönjohtajat, jotka olivat tätä silmällä pitäen perehtyneet tekniikkaan linjan käyttöönottovaiheessa. Teorian kautta kuvattuna, enableivan johtajuuden toteuttaminen tässä CAS:ssa siis vaati tietynlaisia skeemoja, joita kaikilla työnjohtajilla ei ollut.

Lasipullolinjalla työnjohtotyö koettiin riittävän sujuvana, joskin tämän kokonaisuuden muutoskyky nähtiin vähäisenä. Erityisesti operaattoreiden halu säilyttää saavuttamansa (status- ja fyysiset) asemat tekivät toiminnan muuttamisesta hankalaa. Tästä syystä kehittämistä ei projektin puitteissa kohdistettu tähän CAS:iin tai tämän CAS:n tarpeisiin - jos tätä osiota organisaatiosta on ylipäänsä kovin mielekästä tarkastella CAS:na. Luonnollisesti yleiset, työnjohtoon kohdistetut kehittämistoimet saattavat lopulta vaikuttaa myös tässä kontekstissa.

Ratkaisuna erityisesti tölkkilinjalla koettuihin haasteisiin työnjohtotyötä lähdettiin kehittämään erilaisin keinoin. Kehittäminen tapahtui pääasiassa työnjohdon ja kehittämiskonsultin muodostamassa projektiorganisaatiossa, jonka puitteissa muodostettiin erilaisia kehittämissyömiä. Ensimmäisenä muutoksena työnjohdon roolia pyrittiin selkeyttämään ja vahvistamaan vastuualueiden määrittelyn avulla. Lähtötilanteessa haasteena oli pääasiassa työnjohdon vaihteleva osallistuminen erilaisten tuotantolinjoilla ilmenevien vikatilanteiden ratkaisuun. Muutoksella luotiin työnjohdolle legitiimiä pohjaa vuorovaikutukselle ja esimiestyölle, sekä työntekijöiden että työnjohdon omasta näkökulmasta. Toimi voidaan käsittää administratiivisen johtajuusaseman vahvistamisena. Muun muassa työnjohdon roolia ongelmatilanteiden ratkaisun vastuullisuudessa painotettiin, mikä oletettavasti teki myös työnjohdon läsnäolosta näissä tilanteissa hyväksytympää.

Projektin puitteissa päällikkö, eli työnjohdon esimies, siirtyi etäämmäs operatiivisesta toiminnasta. Tämä oli työnjohdon näkökulmasta merkittävä kontekstuaalinen CAS-verkoston muutos, joka a) vakiinnutti työnjohdon asemaa keskeisenä toimijana entisestään ja b) antoi työnjohdolle laajemmat mahdollisuudet itsenäiseen toimintaan. Seurauksena nähtiin, että muutoksen myötä työjohto saattoi aktivoitua käytännön ongelmanratkaisussa uudella tavalla. Työnjohto siis alkoi toteuttaa adaptiivista johtajuutta, tehden keskenään ongelmanratkaisua, jonka aikaisemmin oli tehnyt työnjohdon esimies. Voidaan olettaa, että kehitysryhmätyöskentely osaltaan edesauttoi tämän adaptiivisuuden syntyä, lisäämällä työnjohtoryhmän sisäistä vuorovaikutusta. Toisaalta työnjohdon kasvanut rooli päivittäisessä toiminnassa myös virtaviivaisti organisaation toimintaa, kun tieto saattoi kulkea aikaisempaa suoraviivaisemmin esimerkiksi operatiivisen työnjohdon ja kunnossapitohenkilöstön välillä.

Projektissa päädyttiin myös muuttamaan palaverikäytäntöjä. Osa näistä muutoksista toteutettiin toisen samaan aikaan käynnissä olleen kehittämishankkeen puitteissa. Kokonaisuutena palavereilla lisättiin tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työnjohdon ja päällikön välillä, sekä työnjohdon, työntekijöiden ja kunnossapito-organisaation jäsenten välillä. Voidaan nähdä, että päällikön vetämät palaverit tarjosivat työnjohdolle lisääntyneen mahdollisuuden toteuttaa adaptiivista johtajuutta: Kommunikaatio päällikön kanssa kasvatti työnjohdon tietopohjaa ja mahdollisti tätä kautta lisääntyneen aktiivisuuden tuotannon parissa. Työnjohdon vetämät vuoropalaverit toivat teoreettisesta näkökulmasta työnjohdolle lisää mahdollisuuksia ilmentää enableivaa johtajuutta suhteessa työntekijöihin ja kunnossapitäjiin: Palavereissa käytiin läpi tuotantoon liittyvää tietoa, minkä pohjalta nämä toimijaryhmät saattoivat (mahdollisuuksiensa rajoissa) muokata omaa toimintaansa tuotannon edistämiseksi.

Myös työnjohdon teknisen osaamisen kehittymiselle pyrittiin projektissa luomaan pohjaa. Työnjohtajista haluttiin suuremmassa määrin saada henkilöitä, jotka tuntisivat ja osaisivat ratkaista yleisimpiä tuotantoon liittyviä teknisiä vikoja. Suoran ongelmanratkaisukyvyyn - eli työnjohdon henkilökohtaisten skeemojen - lisäksi tämä kasvattaisi työnjohdon edellytyksiä administratiiviseen johtajuuteen vikojen selvittelyn ja korjaamisen ohjaajana, sekä tätä kautta pidemmällä aikavälillä työntekijöiden osaamisen kehittäjänä. Samalla työnjohdolle avautuu mahdollisuus toimi mukana ongelmien ratkaisuun liittyvissä adaptiivisissa prosesseissa, kun työnjohtajat toimijoina viedään tiiviimmin osaksi työnjohtajan, työntekijöiden,

kunnossapitohenkilöstön ja tuotantolinjojen muodostamaa toimijaverkostoa. Kasvanut tekninen osaaminen luo suoraan lisäedellytyksiä työnjohdon ja työntekijöiden, sekä kunnossapitohenkilöstön väliselle vuorovaikutukselle.

Työnjohdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta pyrittiin kehittämään myös suoraan fasilitoinnin kautta, jossa konsultti fasilitoi tahojen välistä vuorovaikutusta työnteon ohessa tapahtuneella valmennuksella. Tällä pyrittiin saattamaan laaditut ohjeistukset osaksi käytännön toimintaa. Havaittuja käytännön esteitä vuorovaikutukselle, totutun käytännön puutteen lisäksi, olivat toimijoiden heterogeenisyys ja pysyvien esimies-alaisuushteiden puute. Heterogeenisyyttä, eli yksilökohtaisia eroja löytyi paitsi työnjohtoryhmän sisältä, niin myös työnjohdon ja työntekijöiden välillä.

Kokonaisuudessaan työnjohdon vuorovaikutusta muiden toimijoiden ja toimijaryhmien kanssa kasvatettiin havaittavasti projektin aikana. Vuorovaikutusta tuettiin administratiivisen ja mahdollistavan johtajuuden toimien kautta. Yleisesti ottaen voidaan esittää, että itsessään asetelma, jossa ulkopuolinen konsultti tulee organisaatioon ylemmän johdon mandaatilla aikomuksenaan kehittää organisaatiota lisää jännitystä systeemiin, jolloin se on enableivaa johtajuutta. Kehittämismuodoista erityisesti kehitysryhmätyöskentelyn puitteissa vuorovaikutusta tukeva konsultin enableiva johtajuus koettiin administratiivista johtajuutta tehokkaammaksi, sillä työskentely toimi paremmin, kun työnjohtajat saivat asettaa agendansa itse ja organisoitua omatoimisesti.

Työnjohtotyön kehittämisen keskeiseksi teemaksi muodostui työnjohdon tuominen lähemmäksi työntekijätasoa ja toiminnan keskipistettä, eli tuotantolinjaa. Tätä siirtymistä pyrittiin tukemaan lisäämällä työnjohdon edellytyksiä vuorovaikutukseen verkoston eri toimijoiden kanssa, joihin voidaan lukea mukaan myös itse tuotantolinja. Vuorovaikutusta keskeisten toimijoiden tai toimijaryhmien kanssa ei lisätty ainoastaan suoraviivaisesta itse vuorovaikutusta tukemalla. Ennemminkin työnjohtoa pyrittiin siirtämään verkostossa keskeisempään asemaan eräänlaisen kontekstisen kokonaisvaikutuksen kautta: Samalla kun työnjohdon edellytyksiä toimia CAS:ssa lisättiin, työnjohdon esimiestasoa pyrittiin siirtämään kauemmas operatiivisesta toiminnasta, jotta työnjohto voisi toteuttaa kasvanutta rooliaan myös käytännössä.

4.1.1.2 Organisaatio 2: Työnjohtotyön muutokset

Myös organisaatiossa 2 työtä tehdään hyvin erilaisessa kontekstissa tai CAS:ssa, kolmella eri osastolla; logistiikka- valmistus-, ja pullotusosastoilla. Poiketen ensimmäisestä organisaatioista, työnjohto toimii omilla osastoillaan yksittäisten CAS:nsa puitteissa, pois lukien erilaiset yhteistyömuodot ja sijaisuudet. Osastoista haasteellisimmaksi koettiin pullotusosasto, jossa tuotannon supistuminen ja sen seurauksena koettu ajoittainen työvoiman niukkuus oli aiheuttanut heikkeneviä tuloksia osaston työhyvinvointimittauksissa. Valmistusosastolla toiminta ja työolot nähtiin sinänsä varsin hyvänä, mikä toisaalta jossain määrin ilmeni myös haasteena muutoshaluttomuuden muodossa. Myös logistiikassa oltiin toimintaan tyytyväisiä, erityisesti työnjohdon osalta.

Pullotusosastolla työnjohdon tehtävissä keskeiseen osaan nousivat tuotantoon liittyvä ongelmanratkaisu ja erilaiset hallinnolliset tehtävät, joita oli huomattava määrä. Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa tapahtui merkittävässä määrin erilaisten poikkeustilanteiden puitteissa. Lisäksi työnjohdon keskinäinen toiminta ja sopiminen, esimerkiksi työnjaon suhteen, koettiin haasteelliseksi. Yhtenä seurauksena työnjohtajien välisestä tilanteesta ja siitä seuranneesta toiminnasta, henkilöstö oli alkanut jakautua erinäisiin keskenään ristiriitaisiin ryhmittymiin.

Keskeisin projektin aikana toteutettu muutos oli työnjohtajien vastuiden jakaminen pullottamon eri osien kesken; pullotuslinjojen ja pakkauksen/välivarastoinnin. Näin ollen työnjohtajien keskinäisen koordinoinnin tarve väheni. Myös työntekijät kokivat uuden esimiesvastuiden jaon selkeämpänä. Kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta voidaan esittää, että työnjohdon heterogeenisyys ja toisistaan eroavaiset skeemat eivät lähtökohtaisesti tukeneet heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Näin ollen vuorovaikutuksesta ei ollut syntynyt positiiviseksi luettavaa emergenssiä, jolloin sen tarvetta oli aiheellista vähentää. Ratkaisuna toteutettu työn uudelleenorganisointi tuntui ratkaisevan pitkälti tilanteessa koettuja työnjohtajien välisiä haasteita. Sen seurauksena myös vuorovaikutus työntekijöihin parani, kun esimiesvastuut olivat aiempaa selkeämmät. Muutos itsessään voidaan nähdä työnjohdon administratiivisen johtajuusaseman vahvistumisena.

Yksi projektin aikana suunniteltu muutos oli tiettyjen tuotantoon liittyvien rutiinikirjausten automatisointi. Nämä kirjaukset veivät sen hetkessä tilanteessa merkittävän osan työnjohdon

ajasta. Toiveena oli, että muutoksen jälkeen työnjohdolla olisi enemmän aikaa tuotannon parissa erityisesti kehittäjän roolissa. Tätä kautta työnjohto voisi tukea työntekijöitä tuotannossa tapahtuvissa muutoksissa, sekä näiden kautta syntyneissä osaamistarpeen muutoksissa. Yksittäisenä keskeisenä asiana työnjohdon esimies koki, että tulevaisuudessa työnjohdolla saattaisi olla suurempi rooli työturvallisuuden kehittämisessä entistä laajemmin. Käytännössä siis toivottiin, että työnjohdolla olisi tulevaisuudessa lisää aikaa administratiivisen johtajuuden mukaiseen suunnitelmalliseen kehittämiseen.

Pidemmän aikavälin kehitystä tässä CAS:ssa nähtiin muun muassa työnjohdon esimiehenä toimivan päällikön huomion ja ajan suuntautumisessa suuressa määrin erilaisiin teknisiin hankintoihin liittyviin asioihin. Näin ollen työnjohdolta vaaditaan, tai on jo jonkin aikaa vaadittu, kasvavassa määrin itsenäisempää tai keskeisemmän toimijan roolia tässä CAS:ssa. Työnjohdolta vaaditaan siis skeema-tason kehittymistä ongelmien ratkaisijana ja kehittäjänä, tai mahdollisesti verkostoitumista muihin osaja-tahoihin. Pullottamon linjalla toimivat työntekijät omaavat myös koulutuksen myötä tuotantolinjan ylläpitoon liittyvää asiantuntijuutta. Toisaalta voidaan nähdä, että työntekijöiden omatoimisuus helpottaa työnjohdon työtaakkaa, mutta toisaalta se asettaa myös vaatimustason korkeammalle työnjohdon osalta. Projektin hetkellä tilanne oli se, että työntekijöiden tieto-taito tuotantolaitteiden suhteen oli jo työnjohtoa suurempi. Näin ollen työnjohto esimerkiksi hakee työntekijöiden esittämiin teknisiin ongelmiin ja kysymyksiin vastauksia omalta esimiestasoltaan tai kunnossapitohenkilöstöltä.

Valmistusosastolla toimii kaksi työnjohtajaa, joista toinen viinimestarin nimikkeellä. Työnimikkeen mukaisesti, tämän henkilön rooli painottuu suuremmissa määrin viinin ja muiden juomien valmistukseen liittyvään asiantuntijuuteen. Henkilöesimiesrooli ei siis tällä työnjohtajalla ollut korostuneen keskeinen. Teorianäkökulmasta hän toimi CAS:ssa pitkälti valmistukseen liittyvien skeemojen varassa, jolloin myös vuorovaikutus kohdistui työntekijöiden sijaan suuressa määrin tuotantoprosessin välineisiin. Toisaalta esimiesrooli ei painottunut kovin vahvasti myöskään toisella työnjohtajalla. Projektin puitteissa nousikin esiin toiveita, että työnjohto toteuttaisi selkeämpää, auktoriteettiä pohjautuvaa esimiesroolia. Sen puuttuessa osa työntekijöistä otti itselleen erinäisiä vapauksia, mikä koettiin muiden työntekijöiden joukossa häiritsevänä. Teorian kautta tarkasteltuna, administratiivisen johtajuuden puute siis näkyi CAS:ssa liian suurena liikkumavarana tietyillä toimijoilla, joka edelleen aikaansai toiveita administratiivisuuden lisäämisestä.

Valmistusosaston suhteen pyrittiin miettimään, olisiko työnkierron kautta mahdollista saada apuja muille, kiireellisimmille osastoille. Ehdotus aiheutti passiivista vastarintaa työntekijöiden joukossa, johon ei selkeästi puututtu. Tulevaisuudessa toimenpiteitä tulisi vaatimaan myös osaston toisen työnjohtajan jääminen eläkkeelle, jonka seurauksena CAS:ta poistuisi merkittävä määrä valmistukseen liittyvää osaamista. Muutokset jäivät projektin puitteissa suunnittelun asteelle, jossa korostettiin osaamisen säilymistä nuoremman työnjohtajan ja työntekijöiden koulutuksen kautta. Toinen suunniteltu muutos oli jäljelle jäävän työnjohtajan vastuullisuuden laajentaminen myös pullotusosaston puolelle. Samaan keskusteluun liittyy pullotusosaston puolella työnjohdon hallinnollisten vastuiden vähentyminen, mikä osaltaan mahdollistaisi työnjohdon vastuiden laajenemisen kahdelle osastolle. Voidaan siis havaita, kuinka työnjohdon asiantuntija- ja hallinnollisen roolin siirtyminen muille toimijoille mahdollistaa työnjohdon työnjohtovastuiden laajenemisen ja sitä kautta myös administratiivisen johtajuuden toimien lisääntymisen.

Logistiikkaosastolla työnjohdon toimintaan oltiin kaikin puolin tyytyväisiä. Työnjohto itse näki, että heillä olisi suurempi tarve tehdä niin sanottua perinteistä työnjohtotyötä, eli lähellä työntekijää tapahtuvaa ohjeistamista ja tarkkailua. Syyksi tähän esitettiin, että osaston työntekijöiden joukossa oli henkilöitä, joiden työskentely vaati lisää tämän tyyppistä huomiota. Lisäksi koettiin, että tehtaan suunnalta juontuvat ongelmat olivat lisääntyneet viime aikoina. Tehtaalta tulevista tuotteista oli jossain määrin pulaa, mikä aiheutti ylimääräistä työtä myös logistiikassa toimituksien suhteen. Tilanne vaati siis ainakin työnjohdolta itseltään kasvanutta adaptiivisuutta.

Osana kehittämistä logistiikkaosaston työnjohto, kuten myös muut työnjohtajat, teki tutustumisvierailuja muille osastoille. Näillä pyrittiin lisäämään työnjohtajien ymmärrystä toisten osastojen toiminnasta. Tällaisella skeemojen kehittämisellä pyrittiin osastojen välisen toiminnan parantamiseen. Samalla luotiin puitteita työnjohdon sisäiselle vuorovaikutukselle yleisemmin, mikä voidaan nähdä enableivan johtajuuden toimena. Yhteistyön parantamiseen pyrittiin myös ottamalla pullottamossa käyttöön logistiikassa käytettävä tietojärjestelmä. Muutosta ryhdyttiin toteuttamaan varsinaisen projektin jälkeen. Yksi merkki yhteistyön tiivistymisestä oli työnkierron aloittaminen osastojen välillä, logistiikkatyöntekijöiden mennessä

pullottamon puolelle töihin. Toinen tähän viittaava muutos oli logistiikan työnjohdon osallistuminen tehtaan tuotannosuunnittelupalavereihin.

Vuorovaikutuksen kehittämiseen tähdänneet käyttäytymismallinnukset ja niiden läpikäynnit toteutettiin kaikilla osastoilla (mallinnukset oli osalle henkilöstöstä toteutettu jo ennen projektia). Niillä pyrittiin osaltaan lisäämään toimijoiden vuorovaikutuksen edellytyksiä luomalla ihmistoimijoille kattavampia skeemoja itsestään ja toisistaan vuorovaikutuksen tueksi. Myös tämä voidaan nähdä enableivan johtajuuden toimenä, jolla on potentiaalia lisätä näiden CAS:ien adaptiivisuutta.

Poiketen ensimmäisestä organisaatiosta, organisaatiossa 2 kehittämistä lähdettiin aluksi toteuttamaan laajemmassa mittakaavassa, työnjohdon ollessa yksi osa tätä kokonaisuutta. Organisaatiossa oli tunnistettu työnjohdon rooli erityisesti hyvän työilmapiirin synnyttämisessä ja sitä kautta työntekijöiden tyytyväisyyden lisääjänä. Työnjohtotyöhön kohdistuneet kehittämistoimet vaihtelivat suuresti osastoittain, toisin sanoen paikallisten CAS:ien mukaan, joskin myös osastoille yhteisiä kehittämistoimia oli. Yleisesti ottaen tavoitteena työnjohtotyön muutoksissa oli vakiinnuttaa ja selkeyttää työnjohdon esimiesasemaa administratiivisen johtajuuden toteuttajana. Toisaalta havaittiin myös, että erilaiset toimet lisäsivät myös työnjohdon sisäistä vuorovaikutusta ja saivat tätä kautta aikaan adaptiivisuutta työnjohdossa, erityisesti logistiikan osalta. Merkittävä osa hankkeen puitteissa eksplikoituista kehittämistarpeista jäi vielä odottamaan toteutusta hankkeen päätyttyä.

4.1.1.3 Organisaatio 3: Työnjohtotyön muutokset

Kolmannessa organisaatiossa työjohto toimi logistiikkaosastolla yhdessä monipuolisessa kontekstissa. Työnjohdon vastuut oli osin jaettu tiettyihin osaston osa-alueisiin: yksi työnjohtajista vastasi pääasiassa myymälälavoja kokoavasta robotista, toinen vastaanotosta. Muut kolme työnjohtajaa vastasivat yhdessä lopusta kokonaisuudesta, joskin kahden erikoistuneen työnjohtajan ollessa poissa he vastasivat myös näistä alueista. Tutkimuksen näkökulmasta nähdään, että kokonaisuus muodostaa yhden laajan ja monipuolisen CAS:n. Projektin alkaessa kaksi työnjohtajaa oli aloittanut työnteon asemassaan suhteellisen hiljattain, samoin osaston päällikkö oli vaihtunut hiljattain. Osittain näistäkin muutoksista johtuen tämän toimihenkilöryhmän yhteistyö haki vielä muotoaan. Erityisesti osastopäällikön vaihtuminen oli

työnjohdon näkökulmasta ollut merkittävä kontekstinen muutos, sillä sen seurauksena heidän oma päätäntävaltansa oli rajoittunut selvästi.

Työnjohdon pääasiallinen tehtävä organisaatiossa oli varmistaa, että oikeat tuotteet saadaan lähtemään ajallaan, mikä muodosti samalla toiminnan keskeisen atraktorin. Osasto toimii tuotannon jatkeena, jolloin tulee myös huolehtia, että tuotantolinjalta tulevat tuotteet saadaan riittävän nopeasti pois seuraavien tieltä varaston hyllyyn. Myös muut varaston toiminnot vaativat oman erityishuomionsa. Keskeistä työnjohdon työssä on käytännössä huolehtia, että jokaisena hetkenä jokaisessa toiminnossa on riittävästi työntekijöitä. Tämän lisäksi työnjohdolla on erinäisiä hallinnollisia ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Tärkeitä työssä ovat myös erilaiset kontaktit varaston ulkopuolisiin tahoihin, kuten esimerkiksi laitteiden kunnossapidosta vastaaviin palveluyrityksiin, alihankkijoihin, asiakkaisiin tai lomasijaisiin.

Työnteon suoranaisten valvonnan tarve on organisaatiossa viime vuosina vähentynyt käyttöön otetun palkitsemisjärjestelmän myötä, jonka ansiosta myös työtehokkuus on kasvanut huomattavasti. Voidaan siis katsoa, että työnjohtajien tehtävät tässä yhteydessä on osin korvannut uusi toimija, joka toteuttaa käytännössä uudenlaista palkitsemis- ja rangaistusvaltaa. Tätä myötä työntekijöiden valvonnan tarve on vähentynyt. Voidaan katsoa myös, että on siirrytty työn valvonnasta suorituksenjohtamiseen, järjestelmän toteuttamana. Kaikkiin työntekijöihin palkitsemisjärjestelmällä ei tosin ole ollut yhtäläistä vaikutusta, joten työnjohto valvoo edelleen jossain määrin työntekijöiden työskentelyä myös suoraan.

Yksittäinen suora muutos, millä työnjohdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta pyrittiin projektissa edistämään, oli työnjohdon asettaminen osaston kuukausipalaverien vetovastuuseen. Pohjimmiltaan tämä palaverimuutos vahvisti työnjohdon administratiivisen johtajuuden roolia organisaatiossa. Palaverissa työnjohto pitkälti jakaa tietoa osastoa koskevista ajankohtaisista asioista, sekä edeltäneen kauden työsuorituksesta. Suorituksista kertova tietoa saadaan erilaisista mittareista, joita tuore osastopäällikkö oli kehittänyt saapumisensa jälkeen. Myös nämä mittarit olivat siis suhteellisen uusi toimija työnjohdon kontekstissa. Työnjohdossa nähtiin, että mittarit olivat tuoneet toimintaan onnistuneesti läpinäkyvyyttä ja lisänneet hyödyllistä tietoa. Toisaalta nähtiin myös, että työnjohdon rooli oli tulkita mittareita oikealla tavalla, sillä ne eivät edustaneet kaikkia työntekijöiden työn puolia tasapuolisesti. Kaiken kaikkiaan mittarit ja

palkitsemisjärjestelmä ohjasivat työntekijöitä painottamaan mitattavia tehtäviä, jolloin työn muut puolet saattavat kärsiä.

Työnjohdon vuorovaikutusta pitkälti kaikkiin muihin toimijoihin muokkasi uusi käytäntö, jossa yksi työnjohtaja kerrallaan asetettiin vastaamaan työvuorossa operatiivisesta toiminnasta. Samalla muille työnjohtajille jäi aikaa esimerkiksi hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Näin ollen työnjohdon näkökulmasta keskeisin seuraus muutoksesta oletettavasti oli, että operatiivisten vuorojen ulkopuolella työnjohtajien vuorovaikutus muiden toimijoiden suhteen parantui. Tällaisia toimijoita voivat olla esimerkiksi lomalistat, erilaiset kehittämisprojektit tai työntekijät, kehityskeskusteluiden puitteissa tai muuten. Muutos nähtiin tarpeellisena, sillä työnjohdon vastuu esimerkiksi erilaisista tehtävistä, muun muassa henkilöhallinnollisista, oli viime vuosina kasvanut. Erilaisten välillisten tehtävien hoitaminen helpottui, mutta toisaalta operatiivisen toiminnan työnjohtotehtävien hoitaminen yhden henkilön toimesta koettiin kuormittavana. Toisaalta, työnjohto koki osin haasteena erilaisten työroolien pitämisen erillään toisistaan.

Työnjohdon ja päällikön välistä vuorovaikutusta kehitettiin valitsemalla tähän vuorovaikutusrooliin työnjohtajia, jotka olivat vastaanottavaisempia päällikön administratiiviselle johtamistyyliille. Osa työnjohdosta oli tottunut adaptiivisempaan johtajuuden malliin toimihenkilöryhmän sisällä, jossa heillä oli suurempi rooli toiminnan kehittämisessä, erityisesti aloitteentekijänä. Myös vuorovaikutuksen kehittämisen taustalla oli päällikön halu saada työnjohto toteuttamaan päällikön asettamia administratiivisen johtajuuden toimia. Kehittämisen puitteissa havaittiin tosin, että työnjohto saattoi halutessaan tuoda tähän kehittämiseen adaptiivisia piirteitä muun muassa työntekijöitä osallistamalla. Näin ollen päällikkö ei siis tiukasti ohjannut kehittämisen tuloksia, vaan adaptiivisuudelle oli varaa tietyissä rajoissa.

Kaiken kaikkiaan työnjohtotyötä pyrittiin organisaatiossa projektin puitteissa muuttamaan siten, että työnjohto tulisi tiiviimmäksi osaksi hierarkkista johtamiskokonaisuutta. Työnjohtoa haluttiin saada ottamaan suurempaa administratiivisen johtajuuden roolia työntekijöiden johtamisessa. Käytännössä tähän suuntaan mentiin pitkälti kuukausittaisten info-palavereiden vetovastuun kautta. Samalla yhteistyötä työnjohdon esimiehen kanssa pyrittiin kehittämään, jotta ”komentolinja” kulkisi selkeämmin päällikkötasolta työntekijöille asti.

Päällikön näkemys työnjohdosta administratiivisen johtajuuden toteuttajana oli vahva kontekstuaalinen elementti työnjohtajien verkostossa. Päällikön ja työnjohdon eroavat näkemykset työnjohdon kehittäjäroolista aiheuttivat esteitä kehittämistyölle. Työnjohtajien työn uudelleenorganisoinnilla työnjohdolle synnytettiin kaksi selkeästi erillistä atraktorijärjestelmää: toiminta niin sanotussa päivävuoressa ja toiminta operatiivisessa vuorossa. Siirtymistä näiden järjestelmien välillä ei koettu täysin ongelmattomana, mistä kertoo myös se, että työnjohtajien työt painoutuivat näiden välillä työnjohtajilla eri tavalla. Osa oli enemmän kehittäjän ja organisoijan roolissa ”päivävuoressa” ja osa enemmän vuorotyössä operatiivisen toiminnan parissa. Muista organisaatioista vain neljännessä oli samantyyppinen kahden atraktorijärjestelmän-malli työnjohdolla, sielläkin pienemmässä mittakaavassa (yksittäisiä ”toimistopäiviä”).

4.1.1.4 Organisaatio 4: Työnjohtotyön muutokset

Neljännessä organisaatiossa haluttiin kehittää koko yritystä organisaatiotasolla. Organisaatiossa työskentelevät tuotemestarit, sekä maidon pakkaamon puolella esimies (näihin henkilöihin viitataan alla yhteisnimikkeellä työnjohtaja) olivat muutoksessa keskeisessä roolissa. Näiden työnjohtajien roolia haluttiin hankkeen puitteissa kasvattaa pitkälti heidän esimiesvastuitaan laajentamalla. Ennen projektia työntekijöiden esimiesroolia oli pitkälti hoitanut työnjohdon esimies, tuotannosta vastaava päällikkö.

Tuotemestarin rooli painottuu nimensä mukaisesti tuotteeseen ja tuotteen valmistukseen liittyvään asiantuntijuuteen. Asiantuntijaroolin lisäksi mestarit myös itse osallistuivat työntekoon. Keskeisiä tehtäviä työnjohtajilla olivat myös työvuorolistojen laatiminen, tuotannon järjestelyihin liittyvät tehtävät, sekä erilaiset hallinnolliset tehtävät. Keskeisiä toimijoita työnjohdon toiminnan kontekstissa ovat tuotantovälineet, sekä tuotannon raaka-aineet, eli ensi sijassa tiloilta tuleva raakamaito. Keskeinen tavoite työnjohdon toiminnassa oli onnistunut tuotteen valmistus; saadun raaka-aineen hyödyntäminen täysin samalla hygieniasta huolehtien.

Projektissa lähdettiin liikkeelle kokonaisvaltaisen kehittämisen kautta, joka konkretisoitui prosessiläpikäynnin ja -dokumentoinnin muodossa. Voidaan esittää, että tämän tyyppinen kokonaiskuvan eksplikointi tuottaa systeemiin uuden toimijan. Tällainen yhteinen toimija

yhtenäistää organisaation jäsenten skeemoja, jolloin myös toimijoiden vuorovaikutus helpottuu. Tästä näkökulmasta kyse on siis enableivasta johtajuudesta. Yksittäisenä kuriositeettina nähtiin myös, kuinka työnjohdon suhdetta tähän toimijaan vahvistettiin ylimmän johdon toimesta: Kehittämistilaisuuteen osallistunut toimitusjohtaja painotti, kuinka tärkeänä hän koki prosessien eksplikoinnin ja noudattamisen. Tämän seurauksena havaittiin, että myös aiemmin käytäntöjä jossain määrin väheksynyt henkilö alkoi toimia näiden sääntöjen mukaisesti. CAS-näkökulmasta katsoen, toimitusjohtaja lisäsi työnjohtajan kokemaa jännitettä muodostaa pysyvä vuorovaikutussuhde tähän toimintaprosessi-toimijaan ja näin myös tapahtui. Kyseessä oli siis toisenlainen enableivan johtajuuden toimi.

Yksi kokonaisvaltainen kehittämisen tai muutoksen muoto organisaatiossa oli myös yhteisten ”pelisääntöjen” laatiminen. Pelisäännöt muodostivat tuotannon CAS:iin uudenlaisen toimijan, joka vaikutti erityisesti työnjohdon käyttäytymiseen. Työnjohdon vastuulla oli huolehtia, että operatiivisessa toiminnassa toimitaan pelisääntöjen mukaisesti, jolloin ne alkoivat vaikuttaa heidän tapaansa vuorovaikuttaa työntekijöiden kanssa. Tämä lisääntynyt administratiivisen johtamisen rooli nähtiin alun perin erityisesti työntekijöiden toimesta tarpeellisena. Työntekijöiden joukossa koettiin epäoikeudenmukaiseksi tilanne, jossa osa työntekijöistä noudatti yhteisön sääntöjä ja osa ei. Nyt kun CAS:n tuotiin vahvistettuna elementtinä pelisäännöt ja näiden toteutumista aletaan valvoa entistä tarkemmin, tällä oli oletettavasti positiivinen vaikutus joiden työntekijöiden työssä viihtymiseen.

Toinen keskeinen uusi elementti CAS:ssa olivat uudet palaverikäytännöt. Näillä luotiin uusia ajallisia ja tilallisia mahdollisuuksia CAS:n eri toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle, kuten a) työnjohdon sisäiselle, b) työnjohdon ja työntekijöiden välille, sekä c) työnjohdon ja päällikön välille. Tämän nähtiin yleisesti helpottavan toiminnan koordinoitua (a ja c) ja tarjoavan mahdollisuuksia pienten parannusten tekemiseen (b). Näin ollen kyseessä on samalla administratiivisen johtajuuden toimi, joka myöhemmässä vaiheessa saattaa mahdollistaa myös adaptiivisuutta. Työnjohdon administratiivinen johtajuusasema vahvistui myös sitä kautta, että työnjohdon rooli päälliköltä tulevan tiedon välittämisessä kasvoi.

Palaverihin liittyen uusi elementti CAS:ssa olivat vihkot, joihin kerättiin seuraavan osastopalaverin asialistaa. Käytäntö toimi niin, että työntekijät kirjasivat vihkoon asioita, joita seuraavassa palaverissa tulisi käsitellä. Työnjohto kävi asialistan läpi valmisteluissa ennen

kokousta. Tämä yksinkertainen käytäntö, tai yksinkertainen toimija, koettiin varsin toimivana ratkaisuna tiedonvälitykseen. Tätä myötä nähtiin myös, että palavereissa läpikäytävät asiat olivat relevantteja ja palavereilla oli oma tarkoituksensa. Palavereista tuotettiin myös dokumentaatiota käsitellyistä asioista ja tehdyistä muutoksista. Tämä dokumentaatio oli myös uudenlainen toimija systeemissä, jonka avulla palavereihin osallistumattomat henkilöt saivat tietoa viimeaikaisista muutoksista.

Työnjohdon vastuita muutettiin projektin puitteissa siten, että he vastasivat aikaisempaa suuremmassa määrin erilaisten esimiestehtävien toteuttamisesta. Tähän liittyen työnjohdon skeemoja pyrittiin samalla erillisten koulutusten muodossa kehittämään tukemaan tätä muutosta. Käytännössä tämä tarkoitti, että esimiesvastuita siirrettiin päälliköltä työnjohdolle ja työnjohdolle tuli näin suurempi esimiesrooli. Teorianäkökulmasta tämä voidaan nähdä työnjohdon toteuttaman administratiivisen johtajuuden lisääntymisenä.

Käytännössä työnjohdolle lisättiin mahdollisuuksia hoitaa erilaisia välillisiä ja administratiivisia tehtäviä ”toimistopäivien” muodossa. Työnjohto ei siis näinä päivinä toiminut tuotannon parissa, vaan teki esimerkiksi erilaisia raportteja ja muuta päätetyötä. Myös palavereita ajoitettiin näille päiville. Käytännön seurauksena työnjohto näki, että heidän vuorovaikutuksensa eri toimijoihin lisääntyi jossain määrin, myös työntekijöiden kanssa. Työnjohto oli paremmin saatavilla näinä päivinä, kun he eivät olleet operatiivisessa työssä. Tämä käytäntö päättyi siis lopulta tukemaan vuorovaikutusta ja potentiaalisesti myös adaptiivisuutta, vaikka se ei lähtökohtaisesti ollut pääasiallisena tarkoituksena.

Projektin aikana kaksi työnjohtaja-asemassa ollutta henkilöä siirrettiin pois tehtävistään. Toinen heistä korvattiin suunnittelutehtävissä olleella organisaation jäsenellä, toisen vastuut siirtyivät viereisen osaston työnjohtajalle. Molempia henkilövaihdostapauksia yhdistää työnjohdon lisäksi toinen toimijaryhmä, työvuorolistat. Työvuorolistat ovat keskeinen toimija organisaatiossa ja niiden kautta voidaan toiminnan (huonon) organisoinnin lisäksi väärinkäyttää valtaa. Toinen vaihdetuista työnjohtajista oli työvuorolistoihin liittyneiden käytäntöjensä kautta aiheuttanut kasvanutta työvoiman vaihtuvuutta organisaatioon. Toisella oli ollut haasteita sovittaa työvoimatarve tuotantomääriin. Molemmissa näistä tapauksista työnjohtaja jouduttiin vaihtamaan, liittyen vahvasti näihin työvuorolistan väärinkäyttöksiin. Lopputulos näistä

muutoksista oli siis oletettavasti positiivinen organisaation työntekijöiden ja yleisesti toiminnan kannalta.

Kokonaisuudessaan organisaatiossa läpikäyty muutos tähtäsi organisaation kehittämiseen erityisesti työnjohtotason kautta. Työnjohdon roolia administratiivisen johtajuuden toteuttajana kasvatettiin esimiesroolin kasvun kautta. Adaptiivisuuteen viittaavaa vuorovaikutuksen kasvua nähtiin kautta linjan päällikön ja työntekijäryhmän suuntaan. Erityisesti työntekijäpalaverit vaikuttivat muodostuvan hyvin vuorovaikutteisiksi. Organisaatiossa tehtiin myös muutoksia, joiden lopputuloksia ei tämän tutkimuksen puitteissa ehditty tutkia. Näistä yksi oli osastojen välinen työkierto.

4.1.1.5 Työnjohtotyön CAS-kontekstien vertailu

Samankaltaisuuksista ja yhteisestä teollisuuden alasta huolimatta organisaatioiden ja CAS:ien välillä oli havaittavissa merkittäviä eroja. Tässä tutkimuksessa käytettävän teorian puitteissa eroja voidaan tunnistaa keskeisten kontekstisten tekijöiden kautta. Tällaisiksi tekijöiksi nostetaan tässä tarkastelussa CAS:ien puitteissa keskeisimmiksi nousevat toimijat, CAS-tasolla vuorovaikutussuhteita muokkaavat tekijät, sekä tärkeimmät suhteet toimijoihin CAS:n ulkopuolella. Näitä tekijöitä on listattu Taulukkoon 8. Kyseessä ovat siis elementit, jotka nousivat haastatteluaineiston puitteissa esiin keskeisessä roolissa. (Taulukossa käytetty ”suhteellinen”-ilmaisu viittaa suhteellisiin eroihin tutkittujen organisaatioiden välillä.)

Taulukko 8: Keskeiset toimijat, kontekstiset tekijät ja CAS:ien ulkopuoliset toimijat

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Keskeiseksi nousseet toimijat	– Tuotantolinjat – Työnjohdon esimies	– Tuotantolinjat ja -välineet – Asiakastilaukset	– Asiakastilaukset – Mittarit – Työnjohdon esimies	– Tuotantovälineet – Raaka-aine
Keskeiset vuorovaikutusta muokkaavat kontekstiset tekijät	– Ihmistoimijoiden suuri määrä ja heterogeenisuus – Vuorotyö (vuorovaikutuksen satunnaisuus) – Vuorojen mukaan muuttuvat vuorovaikutussuhteet (tuotannon sisällä, sekä kunnossapidon suhteen)	– Ihmistoimijoiden suhteellisen heikko keskinäinen riippuvuus	– CAS:n laajuus ja monipuolisuus – Vuorojen ja vuorotyypin mukaan muuttuvat vuorovaikutussuhteet	– Vuorovaikutus yleisesti suhteellisen epäformaalia – Vuorotyö (vuorovaikutuksen satunnaisuus)
Keskeisimmät toimijat CAS:ien ulkopuolella	– Kunnossapito – Tuotannon-suunnittelu	– Organisaation toiset osastot	– Tuotanto(liittymä)	– Alihankkijat – Yhteistyökumppani

Yleisesti ottaen taulukolla (Taulukko 8) pyritään nostamaan esiin organisaatioiden kontekstien välisiä eroja. Esimerkiksi organisaatioissa 1 ja 4 keskeiseksi vuorovaikutusta muokkaavaksi tekijäksi esitetty vuorotyö vaikutti toimijoiden vuorovaikutukseen enemmän kuin organisaatioissa 2 ja 3, aiheuttaen muun muassa lisäkoordinoinnin tarvetta. Näissä organisaatioissa (1 ja 4) esimerkiksi kaikki työnjohtajat eivät nähneet esimiästään päivittäin tai edes viikoittain. Yksi keskeinen huomio on, että monet kehittämisen taustalla olevista haasteista liittyivät taulukossa esitettyihin keskeisiin vuorovaikutusta muokkaaviin kontekstisiin tekijöihin.

4.2 Työnjohtotyön välittömät muutokset hankkeen puitteissa

Seuraavaksi katsotaan työnjohtotyön muutoksen tuloksia kehittämishankkeessa kaikkien organisaatioiden puitteissa. Muutosta tarkastellaan työnjohtotyön välittömän verkoston muutoksena, sekä työnjohtajien toteuttaman johtajuuden muutoksena. Välittömällä verkostolla viitataan toimijoihin, joiden kanssa työnjohto on suorassa vuorovaikutuksessa, sekä itsessään tähän vuorovaikutukseen.

4.2.1 Työnjohtajien CAS-verkoston muutos

Jos lähdetään liikkeelle teoreettisen tarkastelun selkeimmin ohjaamista tuloksista, niin heti alkuun voidaan todeta työnjohdon sosiaalisen vuorovaikutusverkoston muuttuneen kaikissa organisaatioissa. Tämä muutos on ollut joko määrällistä tai laadullista, joissain tapauksissa molempia. Jos tarkastelua laajennetaan koko CAS-verkoston tasolle (ottaen siis mukaan myös ei-ihmistoimijat), voidaan osin todeta vuorovaikutusverkoston laajentuneen selkeämmin. Näitä CAS-verkoston muutoksia on tiivistetty Taulukossa 9.

Taulukko 9: Työnjohtajien CAS-verkoston muutokset hankkeen aikana

Muutos	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Vuorovaikutussuhteiden määrässä (ihmistoimijat)		- Työnjohdon sisäinen (osastojen välillä)	- Työntekijät (osalla työnjohtajista vastuualue kasvoi)	- Työntekijät (osalla työnjohtajista vastuualue kasvoi / muuttui)
Vuorovaikutussuhteiden laadussa (ihmistoimijat)	- Päällikkö(taso), - Työntekijät, - Työnjohdon sisäinen	- Työntekijät, - Työnjohdon sisäinen	- Päällikkö(taso), - Työntekijät, - Työnjohdon sisäinen	- Päällikkö(taso), - Työntekijät, - Työnjohdon sisäinen
Vuorovaikutussuhteiden määrässä (muut toimijat)	- Käsikirja, - Palaverimuistiot (pullotuspalaveri)			- Vastuut, - Pelisäännöt, - Palaverimuistiot (osastopalaverit)
Vuorovaikutussuhteiden laadussa (muut toimijat)	- Tuotantovälineet, - Tietojärjestelmät	- Tietojärjestelmät		

Kuten Taulukosta 9 nähdään, uusien vuorovaikutussuhteiden syntymistä tapahtui hankkeen puitteissa jonkin verran. Näitä muodostui odotetusti hankkeen aikana syntyneisiin uusiin toimijoihin, joita edustavat erilaiset kehittämistoimissa syntyneet ideat ja ajatukset, jotka eksplikoitiin erilaisen ohjeistuksen muodossa. Nämä elementit nähdään toimijoina, sillä muut toimijat ovat niiden kanssa vuorovaikutuksessa ja tällä vuorovaikutuksella on potentiaali muokata molempia osapuolia. Nämä toimijat ovat luonteeltaan sen kaltaisia, että niiden avulla pyritään pääasiallisesti täsmentämään, kuinka systeemin ihmistoimijoiden tulisi toimia.

Työnjohtajien työn kompleksisuutta saattaa hetkellisesti lisätä se, että he joutuvat esimerkiksi suhteuttamaan toimintaansa uusiin sääntöihin tai ohjeisiin. Viime kädessä näiden toimijoiden aikaansaama ennustettavuus kuitenkin todennäköisesti vähentää työn kompleksisuutta.

Jokaisessa organisaatiossa haluttiin saada aikaan suoria muutoksia työnjohdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Muutosten muoto ja tarkoitusperät vaihtelivat organisaatioittain. Yhteistä näissä muutoksissa oli ajatus siitä, että osapuolten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen parantaisi toimintaa olemassa oleviin tarpeisiin perustuen. Yleisesti ottaen tällä ei siis haettu varsinaista muutosta systeemin toimintaan, uudenlaisia toiminnan atraktoreita, vaan pyrittiin parantamaan toimintaa nykyisten tavoitteiden puitteissa. Keskeisiä käytännön muutoksia asian suhteen olivat esimiesvastuiden selkeyttäminen (organisaatiot 1, 2, 4), sekä tiedonkulun lisääminen (organisaatiot 1, 2, 3 ja 4). Muutoksiin oli olemassa selkeä tarve ja sitä myötä myös halua työntekijöiden näkökulmasta useammassa organisaatioissa (1, 2, 4): työntekijät toivoivat työnjohdolta tiukempaa käytännön linjaa pääasiassa erilaisten sääntöjen noudattamiseen vaatimisen suhteen. Organisaatiossa 4 haluttiin myös suoranaisesti lisätä työntekijöiden mahdollisuutta osallistua kehittämiseen vuorovaikutuksen kautta.

Jokaisessa organisaatiossa syntyi muutoksia myös työnjohtajien välisessä vuorovaikutuksessa. Tällä pyrittiin lisäämään työnjohdon edellytyksiä toiminnan organisointiin (organisaatiot 1, 2, 4) ja kehittämiseen (organisaatio 3). Organisaatio 2:den kohdalla tämän vuorovaikutuksen puitteissa havaittiin myös viitteitä lisääntyneestä adaptiivisuudesta: Vuorovaikutuksen avulla saatiin toteutettua muun muassa osastojen välistä työkiertoa, mikä lisäksi siihen liittyen käynnistettiin osastojen välinen tietojärjestelmäprojekti. Organisaatio 3:ssa toteutettu suunnitelmallinen kehittäminen saattoi jossain määrin supistaa työnjohtajien välistä vuorovaikutusta, työnjohtajien toteuttaessa omia projektejaan. Työnjohtajat kuitenkin omien sanojensa mukaan keskustelivat organisaation kehittämistarpeista myös epäformaaleissa yhteyksissä.

Yleisesti ottaen työnjohtajien keskeisen vuorovaikutuksen lisäämiseen suhtauduttiin myönteisesti työnjohdon esimiestasolla, mikä pitkälti myös mahdollisti niiden toteutumisen, sikäli kun se tapahtui formaaleissa puitteissa. Työnjohdon ja päällikötason vuorovaikutusta puolestaan muutettiin kaikissa organisaatioissa. Muutokset liittyivät työnjohdon vastuiden lisäämiseen (tehtävävastuiden; organisaatioissa 1, 3 ja 4) ja osapuolten välisen tiedonkulun

parantamiseen (organisaatiot 1, 2 ja 4). Vastuiden lisääntymisen tapauksessa tietyt vastuut (organisaatioissa 1, 3 ja 4) siirrettiin työnjohdolle päällikkötasolta. Osapuolten välisen tiedonkulun kasvattamisen ja vastuiden siirtymisen välille voidaan esittää looginen yhteys: työnjohdon ja päälliköiden yhteistyötä oli ainakin hetkellisesti lisättävä, jotta työnjohto pystyisi onnistuneesti ottamaan nämä vastuut itselleen (organisaatioissa 1 ja 4). Organisaatioissa 3 vastuiden kasvu oli suhteellisen pientä, eikä se siten vaatinut havaittavasti kasvanutta yhteistyötä tai tiedonsiirtoa. Näiden muutosten seurauksena päällikkötaso siis etäännytti operatiivisen toiminnan tasosta, työnjohdon ja päällikkötason yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyessä.

Yksi muutos useimmissa organisaatioissa (1, 2, 3:ssa hankkeen ulkopuolella) oli tietojärjestelmien kehittäminen, tai sen suunnittelu hankkeen puitteissa, tukemaan paremmin työnjohdon työskentelyä. Kehittämisen tarkoitus näissä tapauksissa oli helpottaa järjestelmien ja työnjohdon välistä vuorovaikutusta tai vähentää sen tarvetta. Selkeimmin havaittava vaikutus näillä muutoksilla oli ajan säästyminen, kun tietyt rutiinitoimenpiteet siirtyivät työnjohdolta pois, tai järjestelmien tieto tuotiin paremmin saataville.

Kokonaisuudessaan työnjohdon verkostojen muutokset näyttäytyvät pitkälti samansuuntaisina: Tarkoituksena oli suuressa osin yksinkertaistaa, suoraviivaista tai yhtenäistää toimijoiden toimintaa ja näiden välistä vuorovaikutusta. Samalla pyrittiin lieventämään toimijoiden kokemia jännitteitä verkostossa, joka on yksi keino vähentää systeemien kompleksista käytöstä. Muutokset tehtiin muokkaamalla vuorovaikutuksen sääntöjä, käytäntöjä ja edellytyksiä, joiden seurauksena toiminnan kompleksisuus oletettavasti vähentyi. Osittain nämä säännöt tai käytännöt voidaan nähdä uusina toimijoina systeemeissä, jolloin työnjohdon vuorovaikutusverkoston voidaan katsoa laajentuneen.

Toisaalta on havaittavissa, että edellä esitetty kompleksisuuden vähentäminen koskee suuremman määrän työnjohdon ja työntekijöiden välistä kokonaisuutta, kuin suoranaisesti itse työnjohdon toimintaa kokonaisuutena. Kompleksisuuden vähentäminen oli siis keskeisempi tavoite työntekijöiden ja näiden välittömän vuorovaikutusverkoston tasolla. Sen sijaan työnjohdossa mahdollisuudet adaptiiviseen toimintaan jossain määrin lisääntyivät. Toisin sanoen vaikuttaa siltä, että organisaatioissa haluttiin operatiivisella tasolla lisätä toiminnan ennakoitavuutta, kun puolestaan työnjohdon ja päälliköiden muodostaman verkoston tasolla lisättiin mahdollisuuksia adaptiivisuuteen.

Mielenkiintoisena huomiona voidaan todeta, että myös vuorovaikutuksen vähyys tai puute näyttäisi lisäävän tietyn tyyppistä systeemin kompleksisuutta: Toimintaa rajoittavan vuorovaikutuksen puuttuessa, ihmistoimijat saattavat antaa itselleen eritysvapauksia organisaation toimintaa vakauttavien sääntöjen suhteen. Yksi työnjohdon tehtävä vaikuttaa siis teoreettisesta näkökulmasta olevan CAS:n toiminnan vakiinnuttaminen, dynaamisuuden vaimentaminen sosiaalisen verkoston tasolla.

4.2.2 Työnjohtajien johtajuuden muutos

Muutokset työnjohdon vuorovaikutusverkostossa vaikuttavat työnjohtajien mahdollisuuksiin toimia erilaisissa johtajuusprosesseissa. Taulukossa 10 on listattu kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa tunnistetut muutostoimet työnjohtajien johtajuuden muutoksen näkökulmasta. Administratiiviseen johtajuuteen viittaavat toimet, joilla muutettiin työnjohdon hierarkkiseen asemaan pohjautuvaa johtamista tai itse johtamisasemaa. Adaptiiviseen johtajuuteen viittaavat puolestaan toimet, joilla lisättiin työnjohdon vuorovaikutusmahdollisuuksia suhteessa muihin keskeisiin toimijoihin, tai muuten edistettiin työnjohdon mahdollisuuksia toimia adaptiivisuutta lisäävällä tavalla.

Taulukko 10: Työnjohtotyön muutos kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Administratiivisen johtajuuden lisääntymiseen viittaavat piirteet (hierarkkisen johtamisaseman vahvistaminen)	- Vahvistettu komentolinja - Selkeytetyt vastuut	- Tehtävien uudelleen-organisointi (pullotus)	- Tiedonvälitysvastuun kasvattaminen - Tehtävien uudelleen-organisointi	- Esimiesvastuiden lisääminen - Selkeytetyt vastuut ja säännöt
Adaptiivisen johtajuuden lisäämiseen viittaavat piirteet (enabloivan johtajuuden toimet)	- Tiedonkulun lisääminen (kautta linjan päälliköiltä työntekijöille saakka) - Vuorovaikutuksen edellytysten vahvistaminen (koulutus)	- Vuorovaikutuksen edellytysten kasvattaminen (käyttäytymismallinnukset) - Uudet vuorovaikutuskäytännöt (päällikkö-työnjohto, työnjohdon sisäinen)	- Kehittämismahdollisuuksien lisääminen (tehtävien organisointi) - Uudet vuorovaikutuskäytännöt (työnjohtotyöntekijät)	- Uudet vuorovaikutuskäytännöt (päällikkö-työnjohto, työnjohtotyöntekijät)

Kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta organisaatioissa tehdyt työnjohtotyön muutokset näyttäytyvät karkealla tasolla seuraavanlaisina: Ensinnäkin, jokaisessa organisaatioissa kasvatettiin työnjohdon administratiivista johtajuusasmaa. Näiltä osin työnjohdon toiminta kehittyi siis pitkälti hierarkkisen organisaatorakenteen puitteissa. Muutos oli organisaatioiden toiminnan kannalta tervetullut, sillä työnjohdon johtamisvastuiden lisääminen virtaviivaisti toimintaa, erityisesti organisaatioissa 1 ja 4. Tällä tarkoitetaan, että erilaisiin akuutteihin kysymyksiin tai ongelmiin saadaan nopea vaste, kun päättävä taho on toimintaa kiinteästi seuraava työnjohtotasoa. Samaan aikaan päällikkötaso pystyy keskittymään enemmän muihin vastuihinsa.

Kaikissa organisaatioissa työnjohtajien työ organisoitiin osin uudelleen tai työnjohdon vastuita selkeytettiin muilla tavoin kehittämisen ohessa. Mielenkiintoinen huomio oli, että auktoriteettiin pohjaavan johtamisen lisäys koettiin työntekijöiden suunnalta positiivisena muutoksena (organisaatioissa 1, 2 ja 4). Käytännössä tämä tapahtui yhtenäistämällä käytäntöjä johtamisen avulla: yhteisten sääntöjen noudattamisen tiukempi seuraaminen asetti työntekijät keskenään tasa-arvoisempaan asemaan. Tarvetta tällaiseen toiminnan tarkempaan valvontaan nähtiin töissä ja tehtävissä, jota erilaiset järjestelmät eivät suoraan valvoneet. Näin oli muun muassa osin työskentelyn suhteen valmistusosastoilla, jossa tuotantolinja tai muu järjestelmä ei tarkasti rytmittänyt ja valvonut työntekoa. Pullotus- tai logistiikkaosastoilla tällaisia saattoivat olla tietyt yksittäiset tehtävät, esimerkiksi työtilojen siistimiseen liittyen, joita järjestelmät eivät myöskään valvoneet.

Organisaatioissa 3 pyrittiin lisäämään myös työnjohdon edellytyksiä toiminnan kehittämiseen. Tässä organisaatioissa kehittämistä vietiin selkeästi suunnitelmallisempaan, hierarkkisen rakenteen puitteissa tapahtuvan kehittämisen suuntaan, jolloin kyse oli myös administratiivisen johtajuuden lisääntymisestä. Toisaalta työnjohtajille tarjoutui kehittämisprojektien puitteissa mahdollisuus tuoda muun muassa työntekijät osaksi kehittämistä ja näin lisätä siihen adaptiivisia piirteitä.

Yksi mielenkiintoinen havainto koskien kehittämistä havaittiin edellä mainitussa organisaatio 3:n tapauksessa, sekä myös organisaatio 1:n tapauksessa, jossa kehittämistä veti erillinen pieni kehittämisorganisaatio. Molemmissa tapauksissa havaittiin kehittämisen haasteellisuus erillisestä kehittämisasemasta käsin: käytännön kehittäminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta

työjärjestelmän toimijoihin, joita operatiivisen työnjohtovuoron ulkopuolisilla toimijoilla ei suoraan ole. Näin ollen käytännön kehittäminen tapahtuu merkittävässä määrin työnjohtajan toimesta tai yhteistyössä operatiivisen työnjohdon kanssa. Erään työnjohtajan havainnollistava kommentti kuului (koskien operatiivisen työnjohtovuoron ulkopuolista kehittämistä):

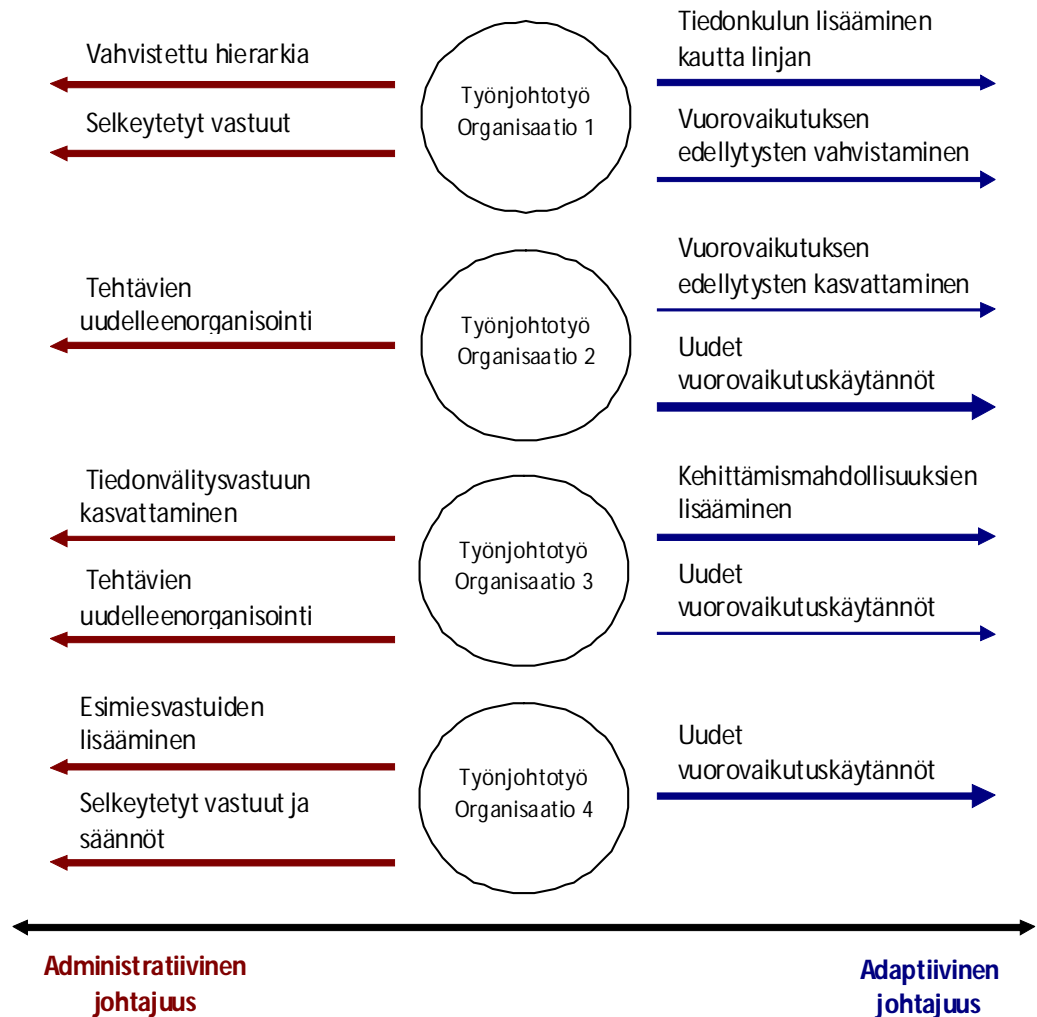
”...nähdään, että toi asia on huonosti, ni saisko sen hoidettuu. Tuppaa oleen vaan niin, että se operatiivinen kaveri sitä kyllä hoitaa. Ku sillä on ne miehet.”

Erilaiset hallinnolliset ja välilliset tehtävät koettiin monessa organisaatiossa (2, 3, 4) kuormittaviksi. Niiden tekemiseen on pyritty joko löytämään lisää aikaa varsinaisen työnjohtotyön ulkopuolelta (organisaatio 3 ja 4), tai niitä on mahdollisuuksien mukaan karsittu (organisaatio 2). Tämä saattaa kertoa jotain siitä, etteivät nämä tehtävät ole koskaan integroituneet kovinkaan onnistuneesti osaksi työnjohtamisen kokonaisuutta. Esimerkkejä tällaisista tehtävistä ovat esimerkiksi erilaiset raportointiin liittyvät -, tietohallinnolliset - tai henkilöstöhallinnolliset tehtävät. Näiden tehtävien suorittaminen vaatiikin työnjohdolta vuorovaikutusta moniin järjestelmiin tai muihin toimijoihin, jota ei työnjohtotyössä muuten esiinny. Joissain organisaatioissa/CAS:ssa oli erikseen työntekijä tai työntekijöitä näitä tehtäviä varten.

Organisaatioissa nähtiin myös viitteitä enableivasta johtajuudesta ja sitä kautta toiminnan viemisestä adaptiivisempaan suuntaan. Organisaatioissa lisättiin esimerkiksi työnjohdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Organisaatiossa 1 kasvatettiin myös edellytyksiä vuorovaikutukseen työnjohdon ja tuotantotekniikan välillä koulutuksen avulla. Koska tekniikka on keskeinen myös työnjohdon alaisten työssä, kasvattaa tämä edelleen vuorovaikutuksen edellytyksiä myös suoraan näiden osapuolten välillä. Tämän vuorovaikutuksen puitteissa mahdollisesti syntyvä adaptiivisuus saattaa olla esimerkiksi tiheään tapahtuvaa, vaikutuksiltaan matalan tason adaptiivisuutta, jolla reagoidaan päivittäin tapahtuviin yllättäviin tilanteisiin. Erilaisten ennennäkemättömien laiterikkojen hoitaminen on yhden tyyppinen esimerkki tästä. Tämän tyyppinen adaptiivisuus vaikuttaisikin olevan työnjohtajien työssä hyvin yleistä.

Kasvanut vuorovaikutus eri osapuolten (mm. työnjohdon sisäinen, työnjohto-työntekijät tai työnjohto-päällikkötaso) välillä lisää myös työnjohdon edellytyksiä saada tietoonsa operatiivisessa toiminnassa ilmeneviä (henkilöstöön tai toimintaan liittyviä) pidempiaikaisia

haasteista ja mahdollisuuksista, sekä reagoida näihin adaptiivisesti. Tämän tyyppisen adaptiivisuuden syntyä edistävät – epäformaalin vuorovaikutuksen lisäksi – esimerkiksi uudet käyttöön otetut palaverikäytännöt (organisaatioissa 1, 2 ja 4), jotka lisäävät osapuolten välistä tiedon siirtymistä. Organisaatio 4:n kohdalla käytännöt tukivat suoraan käytännön kehittämistä.



Kuva 15: Työnjohtotyön muutos administratiivisen ja adaptiivisen johtajuuden välillä

Kuvassa 15 on esitetty keskeiset työnjohtotyön muutokset kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta tutkimuksen organisaatioissa kokonaisuudessaan. Adaptiivisen johtajuuden suuntaan viittaavat nuolet edustavat enableivan johtajuuden toimia: Ne ovat toimia joilla on lisätty työnjohtamisen mahdollisuuksia vuorovaikutukseen muiden toimijoiden kanssa ja tätä kautta

myös adaptiivisuuteen. Nuolten paksuus (oikealla) viittaa havaittuun adaptiivisuuteen: a) levein nuoli merkitsee havaittua adaptiivisuutta muutosten seurauksena, b) kapeimmalla nuolella esitetyissä muutoksissa adaptiivisuutta ei voitu suoraan havaita, c) keskimäinen leveys viittaa lisääntyneeseen vuorovaikutukseen siten, ettei selkeitä adaptiivisen johtajuuden prosesseja voitu kuitenkaan suoranaisesti todeta.

Kokonaisuudessaan, verratessa työnjohtajien toimintaa esimerkiksi kappaleessa 2.1.4 esitettyyn Plowmanin ja Duchonin (2008) listaukseen adaptiivisuuteen viittaavista asennoitumistekijöistä, työnjohto ei näytä erityisen adaptiiviselta toimijalta työsystemeissä. Työnjohtajilla työssä painottuu yleisesti ottaen toive toiminnan ennustettavuudesta ja sujuvuudesta. Toiveet lisääntyneeseen vuorovaikutukseen tai adaptiivisuuteen työnjohto- ja työntekijätasolla tulivat usein päällikkö- tai johtotasolta. Toisaalta näyttää myös siltä, että pienen mittaluokan adaptiivisuutta vaativia haasteita kohdataan työnjohtotasolla usein. Viime kädessä kehittämisen puitteissa toteutetut muutokset pyrkivät kuitenkin suuremmassa määrin viemään työnjohtoa enemmän administratiivisen johtajuuden suuntaan.

4.3 Laajemmat muutoslinjat työnjohtotyössä

Seuraavaksi käydään läpi työnjohtotyötä koskevia muutoksia kehittämishankkeita laajemmassa mittakaavassa. Tässä kappaleessa koetetaan muodostaa kuva työnjohtotyössä pidemmän aikavälin ylitse tapahtuvista muutoslinjoista. Tämä tarkastelu pohjautuu osin myös työnjohtotyökirjallisuuteen – miten työtä ja sen muuttumista on tähän mennessä kirjallisuuden puitteissa käsitelty.

4.3.1 Työnjohtotyö ja erilaiset järjestelmätoimijat

Tarkasteltaessa työnjohtotyötä kehittämishanketta pidemmällä aikavälillä työn konteksti ja sen muutokset näyttäytyvät erilaisina verrattaessa lyhyemmän aikavälin tarkasteluun. Ensinnäkin, haastattelujen puitteissa työkonteksteissa nousevat keskeiseen asemaan erilaiset järjestelmät. Tällaisista järjestelmistä olivat esimerkiksi: työaikaseurantajärjestelmät, tuotantojärjestelmät (fyysiset laitteet), sekä niihin liittyvät yrityksen toiminnanohjaus- ja suunnittelujärjestelmät, asiakastilausjärjestelmät, edellisiin liittyvät palkitsemisjärjestelmät, valmiiden tuotteiden

varastotietojärjestelmät, materiaalien ja varaosien hallintaan käytettävät tietojärjestelmät, henkilötietojärjestelmät ja erilaista ohjeistusta sisältävät tietojärjestelmät.

Kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta keskeistä näiden järjestelmien toiminnassa on, että järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa useiden muiden toimijoiden kanssa. Ne muodostavat tietynlaisia keskittyviä vuorovaikutusverkostoon, mikä kautta esimerkiksi tieto siirtyy verkoston sisällä. Vuorovaikutus näiden järjestelmien kanssa on rajattua ja ennalta määriteltyä, joten tässä suhteessa ne eivät lisää verkoston kompleksisuutta, mikäli ne toimivat odotetulla tavalla. Haastattelujen puitteissa kävi ilmi, että näin ei aina ole, jolloin myös työnjohdon tehtävät vaikeutuvat. Tällaisia tilanteita oli syntynyt esimerkiksi erilaisten saldokirjausvirheiden kanssa. Järjestelmät itsessään toteuttavat useita kokonaisuuden kannalta välttämättömiä toimintoja, joita ilman organisaatiot eivät voisi toimia. Tämän seurauksena ne rajaavat ja määrittävät muiden verkoston toimijoiden käyttäytymistä.

Erityisesti työnjohdon kohdalla vaikuttaisi siltä, että työnjohdon tehtävät ovat kasvavassa määrin siirtyneet näiden järjestelmien hoidettavaksi. Järjestelmien toteuttamia tehtäviä ovat muun muassa työsuorituksen seuranta, työvoiman ohjaus, valvonta, palkitseminen, sekä sanktioiden antaminen (esimerkiksi: virheellisesti suoritetusta keräilystä palkkio pienenee). Erilaisia järjestelmiä tehtävineen on havainnollistettu Kuvassa 16. Jotain järjestelmien ja työnjohdon tiiviistä yhteistyöstä kertoo se, että monessa organisaatiossa (1, 2, 3) tietojärjestelmiä oli kehitetty työnjohdon tarpeisiin pohjautuen: rutiinotoimintoja oli automatisoitu ja järjestelmien tuottaman tiedon esitystä parannettu.



Kuva 16: Erilaiset järjestelmät työnjohtotyössä

Työnjohdon vastuullisuus näiden järjestelmien toteuttamien tehtävien suhteen on kuitenkin säilynyt. Tästä syystä työnjohdon on usein viime kädessä huolehdittava, että järjestelmät ovat ajan tasalla ja toimivat odotetusti. Käytännössä järjestelmät saattavat esimerkiksi toimia tai reagoida muutoksiin puutteellisesti, jolloin työnjohdon vastuulla on myös näiden ongelmien ratkaisu. Voi olla että järjestelmät myös toteuttavat jonkin tehtävän puutteellisesti, kuten esimerkiksi työntekoon kannustaessaan. Tällaisessa tilanteessa työnjohdon on myös itse osallistuttava suoraan tämän tehtävän toteuttamiseen. Näin ollen, verkoston näkökulmasta katsottuna työnjohtotyön kompleksisuus on itse asiassa saattanut lisääntyä, kun työnjohdon systeemiin on tullut lisää toimijoita, joiden toiminta on osin ennustamatonta. Toisaalta tämä on osin saattanut korvata esimerkiksi suoraa vuorovaikutusta työntekijöihin, mutta ei täysin.

Samaiset järjestelmät mahdollistavat operatiivisen toiminnan tarkemman valvomisen myös työnjohdon esimiestasolle. Päällikkötaso saa operatiivisesta toiminnasta kattavaa tietoa jopa reaaliajassa työnjohtotason ohitse. Tätä myötä päällikkötaso voi antaa työnjohdolle suuremmassa määrin ainakin näennäistä autonomiaa. Toinen tämän kehityksen seuraus saattaa olla, että päällikkötaso alkaa tilaisuuden tullen toimia jossain määrin työnjohdon ohi työjärjestelmän parissa. Tästä seuraava riski on osapuolten (työnjohto ja päällikkötaso) välisen vuorovaikutuksen supistuminen. Tämä saattaa rapauttaa työnjohdon toimintamahdollisuuksia organisaatiossa, jos päällikkötaso on työnjohdon pääasiallinen linkki esimerkiksi organisaation muihin osastoihin tai toimintaympäristöön. Työnjohdolla harvoin on yhtäläisiä mahdollisuuksia saada tietoa esimiestasonsa työkontekstista, joskin esimerkiksi tutkitun kehityshankkeen puitteissa tämän tyyppistä tiedonkulkua pyrittiin edistämään.

4.3.2 Työnjohto, muut toimijat ja työnjohtotyö

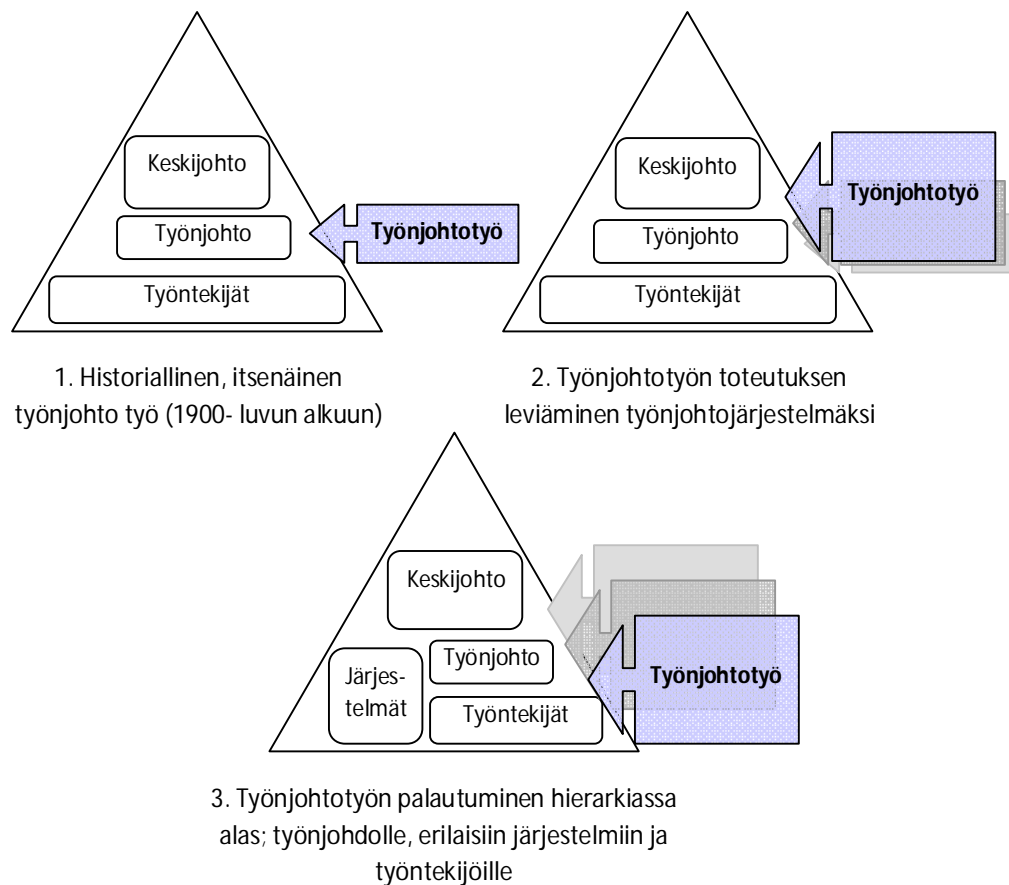
Jos hyväksytään edellisen kappaleen väittämä siitä, että erilaiset järjestelmät ovat vähentäneet työnjohdon työtaakkaa, niin voidaan kysyä perustellusti mihin se on sittemmin ohjautunut. Tutkimuksen puitteissa ei havaittu mitään suoraviivaista siirtymistä tehtävien välillä. Osaltaan tämän voi selittää työnjohtajien määrän supistuminen operatiivisen toiminnan parissa: Kaikissa organisaatioissa (1, 3, 4) yhtä lukuun ottamatta työnjohtajien määrä oli supistunut viime vuosien huippumäärästä ja viimeisessäkin (organisaatio 2) tällainen oli odotettavissa. Otoskoon ollessa näin pieni (4) puhutaan useista yksittäistapauksista, mutta tulokset ovat tästä huolimatta yhdensuuntaisia.

Samaan aikaan toinen työnjohtotyön määrän supistumista mahdollisesti edesauttanut tekijä löytyy työntekijöiden joukosta: kahdessa organisaatiossa (1, 2) neljästä työntekijöiden osaamistasoa oli viime vuosien aikana kasvatettu, mikä odotettavasti vähentää työnjohdon tarvetta. Jäljelle jäävistä organisaatioista toisessa (3) oli suunnitteilla tiimivetäjä-tasoisten henkilöiden kouluttaminen työntekijätasolle, toisessa (4) oli jo työskentelyn ohjaamiseen kykenevää henkilöstöä työnjohdon alaisuudessa. Tulevaisuuden suhteen näyttää siltä, että vain yhdessä näistä organisaatioissa (1) tullaan jatkossa edellyttämään työnjohdon jatkuvaa läsnäoloa. Silti kirjallisuudessa (esim. Walton 1985, White 1994) työnjohtotyön radikaaliksi muokkaajaksi esitettyä itseohjautuvaa tiimi-pohjaista työskentelyä havaittiin selkeästi vain yhden organisaation yksittäisessä CAS:ssa. Tässä kontekstissa työnjohdolla tosin oli selkeästi pienempi rooli esimerkiksi työtehtävien koordinoinnissa.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että työnjohdon esimiestason huomio on kasvavassa määrin suuntautunut tuotanto- tai työorganisaation ulkopuolelle. Tällaista kehitystä havaittiin selkeästi organisaatioissa 2 ja 4. Organisaatioissa 1 ja 3 oli puolestaan korkeampi organisaatorakenne, joka saattaa estää tai hidastaa tällaista kehitystä. Esimiesten ajankäytön suuntautuessa muihin tehtäviin, on varsin luonnollista että työnjohdon rooli päivittäisen toiminnan johtamisessa kasvaa. Organisaatioiden hierarkian madaltuminen on jo pitkään nähty muutostrendi (mm. White 1994), joten tällaisen kehityksen edistyminen on odotettavaa.

Keskijohdon ulospäin verkostoitumisen lisäksi organisaatioissa oli havaittavissa myös taloudellisen ohjauksen ja kilpailun kiristymisen. Käytännössä tämä havaittiin muun muassa varastoarvojen ja työvoimaresurssien supistamisen muodossa. Taloudellisten realiteettien lisäksi tähän kehitykseen on saattanut vaikuttaa tiettyjen tuotantoideologioiden, kuten esimerkiksi lean-tuotannon yleistymisen, joissa resurssisuunnittelu on aiempaa tiukempaa. Tämän kehityksen myötä myös operatiivisen toiminnan marginaalit ovat kaventuneet, mikä vaikuttaisi lisäävän työnjohdon tarvetta puuttua erilaisiin poikkeustilanteisiin toiminnan parissa. Työnjohdon on elettävä aikaisempaa tarkemmin ”ajan hermolla”, minkä osaltaan mahdollistavat edellisessä kappaleessa käsitellyt järjestelmät. Puutteellisiin työvoimaresursseihin on haettu helpotusta työnjohdon välisen yhteistyön kautta, osastojenkin rajat ylittävän työvoimakierron muodossa. Tämä osaltaan lisää työnjohtajien verkostoitumista, mutta myös samalla työmäärää.

Jos työnjohtotyön nykyistä tilannetta verrataan kirjallisuudessa esitettyihin kuvauksiin työnjohtohierarkioista tai -järjestelmistä (esim. Dawson & McLouglin 1986) voidaan esittää, että työnjohtotyön vähentyminen saattaa ensisijassa näkyä työn keskittymisenä kasvavassa määrin alemmille esimiestasolle, vain varsinaisille työnjohtajille, sekä erilaisille järjestelmille. Toisin sanoen, työnjohtotyön vähentyminen ei välttämättä ensi sijassa vähennä työnjohtajien määrää, vaan työnjohtotyötä tekevien (ihmis)osapuolten määrää. Työntekijöiden osaamisen kasvu antaa puolestaan viitteitä siitä, että tehtävät siirtyvät jossain määrin työnjohdon ohi suoraan työntekijöille.



Kuva 17: Työnjohtotyön sijoittuminen organisaatiotasolle eri aikakausina

Kokonaisuutena voidaan esittää, että työjohtaminen, eli päivittäisen työsuorituksen johtaminen, on siirtynyt tai siirtymässä keskijohdosta kasvavassa määrin työnjohto- ja työntekijätasolle. Tätä

muutosta eri aikakausien puitteissa on havainnollistettu Kuvassa 17. Kuten jo yllä esitettiin, työnjohdon CAS:ssa erilaisilla järjestelmillä on keskeinen rooli. Osin jopa niin suuri, että ne ovat pääasiallinen työnjohtamiseen kuuluvan administratiivisen johtajuuden toteuttaja ja työnjohdon tehtäväksi jää täydentää näiden järjestelmien toimintaa. Yksi keskeinen tehtävä, mitä järjestelmät eivät toteuta, on henkilöresurssien allokointi muuttuvien tarpeiden mukaan. Päivittäisen työnteon puitteissa järjestelmät puolestaan ohjaavat ja valvovat suuria osakokonaisuuksia työntekijöiden työskentelystä täysin itsenäisesti.

Erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa työnjohdon rooli voidaan nähdä järjestelmiä täydentävä adaptiivisena johtajuutena. Tämä on tosin jossain määrin kyseenalainen väittäjä, sillä tilanteiden ratkaisuun käytetään myös työnjohdon olemassa olevia vuorovaikutussuhteita ja skeemoja. Näihin tilanteisiin liittyy kuitenkin emergenssin ja adaptiivisuuden mahdollisuus silloin kun ongelmat eivät ole triviaaleja. Kokonaisuutena työnjohtotyö vaikuttaisi siirtyneen yhä suuremman toimijajoukon suoritettavaksi, mikä itsessään lisää työn kompleksisuutta.

4.3.3 Työnjohtotyön tila yleisesti

Työnjohtotyön yksittäinen keskeinen tavoite, tai atraktori, ei ole ajan myötä kovinkaan merkittävästi muuttunut: työnjohto vastaa yhä pääasiassa päivittäisen toiminnan pyörimisestä. Kompleksisuusterminologialla ilmaistuna, työnjohdon tehtävä on huolehtia, että työntekijät luovuttavat systeemiin energiaa. Työnjohdolta ei pääasiassa vaadita tämän tehtävän suorittamiseen nykyaikana suoraa valvontaa. Erilaiset järjestelmätoimijat, sekä tehtävään koulutetut työntekijät huolehtivat osaltaan operatiivisen toiminnan pyörimisestä. Tämän kanssa yhtäpitäviin tuloksiin päätyvä Hales (2005) esittää työnjohtotyön kehittyneen itse työn johtamisesta suorituksen johtamisen suuntaan. Edelleen kompleksisuusteorian näkökulmasta tämä merkitsee, että työnjohdon olisi huolehdittava aikaisempaa tarkemmin, että työntekijöiden energia suunnataan organisaation kannalta järkevällä tavalla.

Yrityshaastatteluiden puitteissa työnjohtajien keskeisiksi tehtäviksi nousi a) valmistuksessa raaka-aineiden oikea ja optimaalinen hyödyntäminen, b) tuotannossa (pakkaus/pullotus) toiminnan pyörimisen varmistaminen ja c) logistiikassa lähetysten lähteminen oikeaan aikaan. Nähdään, että työnjohdon tehtävissä todella korostuvat organisaation tai osastotason tavoitteet. Näin ollen Järvisen ynnä muiden (1978) esittämä väite tuloksellisen ajattelutavan siirtymisestä

myös kotimaiseen työnjohtoon vaikuttaisi paikkansapitävältä. Pääasiallinen keino näiden tavoitteiden täyttämiseen oli työvoimaresurssien suunnitelmallinen hyödyntäminen.

Työnjohdon työssä näyttäisi olevan kasvussa käytännön tason kehittäminen. Havainto on tietysti luonnollinen siinä mielessä, että tutkimus tehtiin kehittämishankkeen puitteissa. Useammassa organisaatiossa (3, 4) muodostettiin kuitenkin pysyviä käytäntöjä, joiden tarkoitus oli lisätä työnjohdon ajallisia mahdollisuuksia tehdä kehittämistyötä. Voidaan katsoa, että tähän tähtäsivät jossain määrin myös käytännöt, joilla lisättiin tiedon siirtymistä työnjohdolle (organisaatioissa 1, 3, 4, jo aikaisemmin 2:ssa). Tietysti tiedonkulkua työnjohdolle pyrittiin kasvattamaan myös, jotta nämä voisivat paremmin toteuttaa rooliaan päivittäisen toiminnan johtamisessa. Osaltaan kasvaneet vuorovaikutuksen edellytykset työntekijätason kanssa lisäävät myös työnjohdon mahdollisuuksia toimia kehittämisen parissa.

5 Keskustelu ja loppupäätelmät

Tässä työssä tutkittiin kotimaisissa tuotanto-organisaatioissa tehtävää työnjohtotyötä. Taustana tutkimukselle toimi neljässä yrityksessä tehty työnjohtotyön kehittämistyö. Tätä työtä tarkasteltiin kompleksisuusjohtajuusteorian avulla. Tarkoituksena oli näin tuottaa tietoa työnjohtotyön muutoksesta työnjohtotyön kompleksisen kontekstin näkökulmasta. Tässä työn viimeisessä kappaleessa käydään keskustelua työn tuloksista, käytetystä teoriasta, näiden yhteensopivuudesta, tutkimuksen rajoituksista, sekä mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

5.1 Työn tuloksista

Työssä havaittiin, että työnjohdon työ, ennen ja jälkeen kehittämishanketta, painottuu suurelta osin operatiivisen toiminnan suorituksen ylläpitämiseen. Kehittämishankkeen puitteissa tämän tehtävän toteuttamista pyrittiin edesauttamaan pitkälti vahvistamalla työnjohdon hierarkkista johtamisasemaa, mahdollisuutta toteuttaa administratiivisen johtajuuden toimia. Samansuuntaisia tuloksia hierarkkisuuden ja hierarkkisen johtajuuden lisääntymisestä organisaatiomuutosten puitteissa on saanut muun muassa Hales (2002). Viitteet työn adaptiivisuuden lisääntymisestä olivat vähäisempiä ja pitkälti suuntaa antavia.

Mitä siis tulee työn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen työnjohtotyön muutoksesta, niin vastaus on seuraavanlainen: Kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta työnjohtotyö (määritelmän mukaan siis tutkimuksen työnjohtajien tekemä työ) muuttui lähemmäs organisaatioiden hierarkian puitteissa tehtävää administratiivista johtajuutta. Laajemman kontekstin näkökulmasta työnjohdon toiminta muuttui siis hierarkkista organisaatorakennetta vahvistavaksi. Muutos nähtiin pääosin positiivisena työnjohtajien joukossa, sillä he kokivat työrooliinsa liittyvän epävarmuuden vähenevän tätä kautta. Lisäksi ainakin osa työntekijöistä näki muutoksen positiivisena, sääntöjen noudattamisen valvomisen mukanaan tuoman tasapuolisuuden johdosta. Työnjohdon esimiehille työnjohdon vahvistettu rooli merkitsi joissain tapauksissa vähentynyttä tarvetta toimia päivittäin operatiivisen toiminnan parissa.

Myös adaptiiviseen johtajuuteen viitanneet piirteet vaikuttivat pohjautuvan haluun lisätä työnjohdon edellytyksiä reagoida työjärjestelmässä ilmeneviin haasteisiin. Nämä haasteet olivat

pääasiassa lähtöisin työntekijöistä, tuotantotekniikasta tai yleisemmin työprosesseista. Yleisesti ottaen tarkoitus ei siis ollut lisätä työjärjestelmän kompleksisuutta ja synnyttää tätä kautta emergenttiä muutosta työnjohdon kautta. Toisin sanoen, työnjohdon toiminnan haluttiin siis tähtäävän ennalta asetettuihin tuloksiin.

Työssä todettiin myös, että pidemmällä aikavälillä työnjohtotyötä muuttaa merkittävimmin uusien toimijoiden liittyminen osaksi työnjohdon vuorovaikutusverkostoa. Työnjohtaminen vaikuttaisi jakautuvan eri toimijoiden kesken tässä verkostossa, kuten jo aiemmassa tutkimuksessa on havaittu (mm. Dawson ja McLoughlin 1986). Se mikä pääasiassa vaikuttaisi muuttuvan, on työn toteutuksen muoto toiminnan tavoitteiden pysyessä samana. Työnjohdon tehtävien toteutus liikkuu organisaation sisällä, mutta vastuullisuus operatiivisesta toiminnasta pysyy työnjohdolla. Lyhyellä aikavälillä muutos näyttäytyy asteittaisena ja se havaitaan suurena määrin vuorovaikutussuhteiden laadullisena muutoksena. Hales (2005) puhuu työnjohtotyön muutoksen ”opportunistisesta” luonteesta, mikä vaikuttaisi melko osuvalta. Työnjohtotyön kehittäminen ei vaikuttaisi olevan itseisarvoista, vaan pohjautuu ensisijaisesti operatiivisen toiminnan tunnistettuihin tarpeisiin. Näiltä osin työn tulokset siis vahvistavat aiemman työnjohtotutkimuksen (Hales 2005) tuloksia.

5.2 Käytetty teoria ja tutkimuskohde

Voidaan nähdä, että käytetty teoreettinen viitekehys ohjasi tarkastelua onnistuneesti uusiin suuntiin: kuinka työnjohtotyön muutos on riippuvainen muutoksesta työn kontekstissa, CAS-verkostossa. Organisaatioiden välisessä vertailussa kehittämishankkeessa toteutetuissa muutoksissa nähdään pintapuolisia yhtäläisyyksiä: esimerkiksi palaverikäytäntöjen muuttaminen, työnjohtajien roolin selkeyttäminen, sekä muutokset vuorovaikutuksessa työnjohdon ja työnjohdon esimiestason välillä. Näiden muutosten käytännön toteutus oli kuitenkin täysin riippuvainen työn paikallisesta kontekstista, jolloin myös muutosten lopputulokset vaihtelivat suuresti. Yleiset kehittämisen teemat ja tarpeet ovat siis eri konteksteissa vastaavia, mutta niiden taustalla vallitsevat olosuhteet ovat hyvin erilaisia. Voidaan myös suoraan nähdä, kuinka työnjohtotyön muuttaminen vaatii muutosta myös muilta toimijoilta työnjohdon verkostossa.

Tutkimuksessa osoitettiin, että käytettävä teoria sopii hyvin tutkittavan ilmiön tarkasteluun. Työssä nostettiin onnistuneesti esiin erilaisia tekijöitä, joista työnjohtotyön muutos on riippuvainen. Kompleksisuus teoriaa mukaillen, työn muutosta ei voida suoranaisesti esittää riippuvaiseksi jostain tietyistä, yksittäisistä muuttujista tai tekijöistä. Sen sijaan muutos on riippuvainen työnjohtoa ympäröivän systeemin muutoksesta. Tätä käsitystä voidaan yleistää koskemaan myös johtamista ja johtajuutta yleisemmällä tasolla, jolloin vastaavaa menetelmää voi suositella käytettäväksi myös muissa johtajuustutkimuksissa. Tämä tutkimus osaltaan näyttää, että tutkimukset joissa kompleksista kontekstia ja sen vaikutusta organisaation toimijoihin ei tarkastella, saattavat jättää oleellisia osia systeemeistä kuvaamatta tai kokonaan huomioimatta.

Toisaalta voidaan kysyä korostuuko työkonteksti erityisesti työnjohtotyössä, verrattessa esimerkiksi keski- tai ylimmän johdon toimintaan. On mahdollista, että kontekstin merkitys erilaisine toimijoineen on työnjohtotyön tarkastelussa keskeisempi verrattessa muihin johtamisasemiin. Tämä ei kuitenkaan muuta sitä faktaa, että tämän tutkimuksen puitteissa viitekehyksen valinta oli onnistunut. Tutkimuksen suhteellisen pienen otoskoosta perusteella ei välttämättä voida esittää laajempia oletuksia kotimaassa tehtävän työnjohtotyön suhteen. Todetuksi kuitenkin tuli, miten tätä tutkimuskohdetta on mahdollista tarkastella uudella ja mielenkiintoisella tavalla.

Hyvin onnistuneena valintana voidaan pitää myös tarkastelun laajentamista – kompleksisuusjohtajuusteorian kirjallisuuden valtavirrasta poiketen – ihmistoimijoiden lisäksi myös muihin toimijoihin. Yksi tätä kautta esille noussut keskeinen havainto oli kuinka myös muut toimijat ihmisten lisäksi itse asiassa toteuttavat organisaatioissa johtajuuden toimia, jopa hyvin merkittävässä määrin. Samoin täten voitiin paremmin havaita, kuinka työnjohtotyön muutos kytkeytyy muutokseen muissa osin työnjohdon CAS-verkosta.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Käytännön rajoituksia työssä muodostivat tutkimuksen tekemiseen liittyvät elementit: aineiston saatavuus, aineiston analyysiin käytettävä menetelmät, sekä edellisiin liittyen käytettävissä oleva aika. Ideaalitulanteessa aineistonkeruuta suoritetaan tutkimuksessa useassa eri iteraatiossa, jotta välitulokset voivat ohjata ja syventää tiedonkeruuprosessia. Tässä työssä toteutuneet kaksi

tiedonkeruukierrosta mahdollistivat tämän jossain määrin. Yleisesti ottaen saadun haastattelumateriaalin määrä oli suhteessa tutkimuksen laajuuteen varsin riittävä. Aikarajoitteiden salliessa analyysiä olisikin voinut syventää vielä moniin mielenkiintoisiin suuntiin.

Tutkimuksen rajoitukset liittyvät myös hienojakoisemmalla tasolla työssä hyödynnettyyn teoriaan, sekä sen hyödyntämisen muotoon: Tutkimuksessa käytettiin kompleksisuusjohtajuusteoriaa pitkälti puhtaan metaforan muodossa. Voidaan pohtia, olisivatko selkeämmin jäsenneetyt kompleksisuusjohtajuusteoriaan liittyvät määrälliset tutkimusmenetelmät tuoneet aiheen käsittelyyn jotain selkeää lisäarvoa. Muutaman tällaisen tutkimuksen pohjalta (Schreiber & Carley 2006, Losada 1999) voidaan sanoa, että työn luonteen ja laajuuden huomioiden, näiden menetelmien käyttö tuskin olisi tuonut käsittelyyn kasvanutta työmäärää oikeuttavaa lisäarvoa. Näissä tutkimuksissa (em.) käytettävät menetelmät pyrkivät pitkälti määrittelemään, kuinka vuorovaikutuksen määrä ja luonne vaikuttaa ihmisistä muodostuvien CAS:ien kykyyn suoriutua erilaisista kompleksisista tehtävistä.

Tästä päästään yhteen kompleksisuusjohtajuusteorian piirteeseen, joka tämän tutkimuksen puitteissa osoittautui jonkin asteiseksi heikkoudeksi: Teoria rajoittaa tarkastelun suurimmassa osassa kirjallisuutta sosiaaliseen systeemiin, eli puhtaasti ihmistoimijoihin. Poikkeuksena Kilduffin ynnä muiden (2008) artikkeli, joka ehdottaa tarkastelun laajentamista koskemaan myös muita potentiaalisia toimijoita systeemeissä. Kirjallisuus ei kuitenkaan tarjoa käytännönläheisiä ohjeita, miten ja millä perusteella näitä muita elementtejä tulisi sisällyttää tarkasteluun. On todennäköistä, että tämän tutkimuksen tarkastelu olisi jäänyt huomattavasti suppeammaksi, jos se olisi pyritty rajoittamaan puhtaasti sosiaalisen systeemin piiriin. Ymmärrettävästi esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioita tarkasteltaessa tilanne saattaa olla erilainen, kun ihmistoimijoiden rooli on korostetun keskeinen.

Kompleksisuuden merkitystä painotetaan teorian parissa erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden puitteissa (Uhl-Bien ym. 2008). Näissä puitteissa voidaan oletettavasti helpommin nähdä emergenssin keskeinen rooli, sekä toisaalta myös, miten emergenssi käytännössä ilmenee: näissä organisaatioissa uuden tiedon ja ratkaisujen luomisella on todennäköisesti erittäin keskeinen rooli päivittäisessä toiminnassa. Tuotanto-organisaatioiden puitteissa erilaiset yllätykset ja poikkeukset koetaan pitkälti haitallisina ilmiöinä. Työnjohdolla

tuleekin olla näihin haasteisiin liittyvää ongelmanratkaisukykyä, jolloin työnjohto voi toimia eräänlaisena negatiivisena palautesilmukkana työorganisaation kannalta, eli vaimentaa erilaisia tuotannon poikkeamia.

Yleisesti ottaen teorian esittämä metafora ja siihen kuuluvat käsitteet ovat osin melko monimutkaisia ja laveasti käsitettävissä. Näin ollen on monilta osin tutkimuksen tekijän valinta, miten hän tutkittavaa tilannetta havainnoi ja jäsentää. Teoriassa yhdistyy moni kompleksisuustutkimuksen alue, mikä tekee tarkasteluvalinnoista ja tutkittavan ilmiön jäsennyksestä entistä monisyisempää ja siten monimutkaisempaa. Toisaalta teoria rajaa myös tarkastelun ulkopuolelle monia näkökulmia, kuten esimerkiksi vallan ja politikoinnin käsitteet, tai psykologisten tekijöiden merkityksen organisaatioiden toiminnassa (skeemoja laajemmassa merkityksessä).

Työn tutkimustuloksiin kytkeytyy toisaalta vielä yksi tutkimusmenetelmää koskeva kritiikin lähde: tutkimusmenetelmät yhdessä hyödynnetyn teorian kanssa ohjaavat näkemään suuremmissa määrin administratiivisuutta adaptiivisuuden sijasta. Adaptiivinen johtajuus ilmenee erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa. Haastatteluissa keskustelu keskittyi suuressa määrin muutosprosessiin, toteutuneeseen muutokseen ja sen taustoihin, jolloin työnjohdon arkea kuvastava prosessuaalinen tieto jäi vähemmälle. Näin ollen on perusteltua esittää, että tätä myötä myös työn adaptiivisten piirteiden havainnointi jäi vähäisemmäksi.

5.4 Ehdotukset jatkotutkimuksen suhteen

Edellisestä kappaleesta seuraten yksi suoraviivainen ehdotus jatkotutkimusta silmällä pitäen on, että työnjohtotyöstä tulisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä keräämään myös suuremmissa määrin prosessuaalista aineistoa. Tämän aineiston kautta pääsisi paremmin havainnoimaan myös työnjohdon toteuttamaa adaptiivista johtajuutta (olettaen, että sitä on). Tätä myötä työstä ja sen muutoksesta olisi mahdollista saada erilainen kokonaiskuva myös nyt käytetyn kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksen puitteissa.

Toinen potentiaalinen jatkotutkimussuunta olisi myös viedä tarkastelua kompleksisten mekanismien suuntaan: esimerkiksi löytyykö työnjohtotyön muutoksesta eri organisaatioiden välillä yhtäläisiä muutoksen kaavoja. Mekanismeista puhuessa tarkastelu keskittyisi siihen

kuinka muutos etenee ja muovautuu toimijoiden vuorovaikutuksen seurauksena. Tällainen tarkastelu vaatisi riittävän yksityiskohtaista ja yleisesti suurta määrää aineistoa muutosprosessien kulusta eri toimijoiden osalta. Tällaisen tarkastelun sijasta tässä työssä painotettiin muutoksen lopputulosten tarkastelua, joka voitiin suorittaa pienemmällä aineistomäärällä.

Yleisesti ottaen aihealueen tutkimuksen syventämistä voisi jatkaa myös keräämällä ja analysoimalla aineistoa pidemmän aikavälin ylitse. Oletettavasti näin olisi helpompi havaita työnjohtotyön muutos, joka saattaa lyhyellä aikavälillä näyttäytyä hyvin vaatimattomana. Sinänsä työssä taustana toiminut kehittämishanke tarjoaa hedelmällisen ajankohdan muutoksen tarkasteluun: Kehittämishankkeen puitteissa konsultit toimivat organisaatioissa monella eri tavalla enabloivan johtajuuden toteuttajana, jolloin organisaatioissa tapahtuvan muutoksen tiheys on todennäköisesti ollut normaalitilaan verrattuna selkeästi suurempi.

5.5 Loppupäätelmät

Työnjohtotyö vaikuttaisi myös tutkimuksen perusteella olevan nykyaikaisissa tuotanto-organisaatioissa keskeinen ammattiryhmä. Näin ollen työnjohtotyön tutkiminen ja kehittäminen ovat toteuttamisen arvoisia tavoitteita. Työnjohtotyö on organisaatioiden mukana jatkuvassa asteittaisessa muutoksessa. Tätä muutosta ei tulisi joidenkin kirjoittajien tapaan radikalisoida (esim. White 1994, Walton 1985), muttei myöskään väheksyä. Tämä tutkimus pyrki osaltaan osoittamaan, ettei tällaisen muutoksen tutkimuksessa tulisi myöskään väheksyä työn paikallista kontekstia. Yleistyksiä haettaessa seuraava askel olisi selvittää, onko työnjohtotyön muutoksen kaavoissa löydettävissä organisaatorajat ylittäviä yhtäläisyyksiä. Tällaisten kompleksisten mekanismien tarkastelun asteelle ei tässä työssä edetty. Sen sijaan tarkastelu keskittyi eroihin työn muutoksen alku- ja loppupisteiden välillä työnjohdon toteuttaman johtajuuden näkökulmasta.

Vaikuttaisi selvältä, että työssä hyödynnetty kompleksisuusjohtajuusteoria, sekä sen sisältämä kompleksisten adaptiivisten systeemien teoria ovat hyödyllisiä työkaluja työssä tutkittujen muutosten kaltaisten ilmiöiden tarkasteluun. Teoria näyttäisi antavan organisaatioiden sisällä tapahtuvasta toiminnasta ja muutoksesta suhteellisen todenmukaisen kuvan verratessa moniin aiempiin teorioihin. Esimerkiksi erilaisten kontingenssiteorioiden kykyä jäsentää organisaation sisäistä muutosta voi kompleksisuusjohtajuusteoriaan verratessa kutsua puutteelliseksi. Eri

teorioita hyödyntämällä voi luonnollisesti täydentää tai laajentaa tarkastelua, näin myös kompleksisuusjohtajuusteorian tapauksessa. Myös itsessään kompleksisuusjohtajuusteoriaa hyödyntäessä joutuu tekemään valintoja, jotka rajaavat tarkastelua ja siten myös lopputuloksia. Kyse on siis aina vaihtokaupasta: jotain tietoa tai ymmärrystä tavoitetaan ja vastaavasti jotain menetetään.

Työssä käytetyn teorian ja sitä kautta myös tämän työn vahvuutena voidaan nähdä kyky jäsentää yksilöiden kokemaa muutosta laajemman kokonaisuuden näkökulmasta. Toisaalta voidaan esittää, että työssä syntynyt yksilönäkökulma jää osin vaillinaiseksi: työssä ei esimerkiksi tutkittu työnjohtajien henkilökohtaisia motiiveja muutosten puitteissa tai mielipiteitä muutosten mielekkyydestä. Työn rajoitukset huomioiden tämä on kuitenkin hyväksyttävä valinta, joka toisaalta tarjoaa jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheen parissa.

Lähteet

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*, 10(3): 216-232.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *The Annual Review of Psychology*, 60.: 421-449.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Clarke, A. (2005). *Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn*, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.
- Dawson, P. (1991). Lost Managers or Industrial Dinosaurs? A Reappraisal of Front-line Management, *Australian Journal of Management*, 16(1): 35-48.
- Dawson, P. & McLoughlin, I. (1986). Computer Technology and the Redefinition of Supervision: A Study of the Effects of Computerization on Railway Freight Supervisors, *Journal of Management Studies*, 23(1): 116-132.
- Delbridge, R., Lowe, J. & Oliver, N. (2000). Shopfloor responsibilities under lean teamworking, *Human Relations*, 53(11): 1459-1479.
- Dooley, K. & Lichtenstein, B. (2008). Research Methods for Studying the Dynamics of Leadership, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Erola, M. (2004). Talouselämä-lehden selvitys, Tulkaa teknikot takaisin, julkaistu 26.8.2004, verkossa: <http://www.talouselama.fi/selvitykset/article157446.ece>, viitattu 24.2.2011.

Goldstein, J. (2008). Conceptual Foundations of Complexity Science: Development and Main Constructs, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire & New York, Palmgrave Macmillan.

Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in the Managerial Work, *British Journal of Management*, 13: 51-66.

Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager, *Journal of Management Studies*, 42(3): 471-506.

Hatch, M. & Cunliffe, A. (2006). *Organization Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford, Oxford University Press.

Järvinen, J., Kinni, P., Korkala, P. & Åman, R. (1978). *Suomalainen työnjohtaja*, Tampere, Hämeen Kirjapaino.

Kerr, S., Hill, K. & Broedling, L. (1986). The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here To Stay?, *Academy of Management Review*, 11(1): 103-117.

Kilduff, M., Crossland, G. & Tsai, W. (2008). Pathways of Opportunity in Dynamic Organizational Networks, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.

Kraut, A., Pedigo, P., McKenna, D. & Dunette, M. (2005). The role of the manager: What's really important in different management jobs, *Academy of Management Executive*, 19(4): 122-129.

- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- Lord, G. (2008). Beyond Transactional and Transformational Leadership, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.
- Losada, M. (1999). The Complex Dynamics of High Performance Teams, *Mathematical and Computer Modeling*, 30: 179-192.
- Lowe, J. (1993). Manufacturing Reform and The Changing Role of The Production Supervisor: The Case of The Automobile Industry, *Journal of Management Studies*, 30(5): 739-758.
- Marion, R. (2008). Complexity Theory for Organizations and Organizational Leadership, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.
- Mason, G. (2000). Production Supervisors in Britain, Germany, and the United States: Back from the Dead Again?, *Work, Employment & Society*, 14(4): 625-645.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA, SAGE.
- Nelson, D. (1974). Scientific Management, Systematic Management, and Labour, 1880-1915, *Business History Review*, 48: 479-500.
- Patten, T. (1968). *The Foreman: Forgotten Man of Management*, New York, American Management Association.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership, *The Academy of Management Review*, 2(1): 104-112.

- Plowman, D. & Duchon, D. (2008). Dispelling the Myths About Leadership, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.
- Roethlisberger, F. (1945). The Foreman: Master and Victim of Double Talk, *Harvard Business Review*, 23(3): 283-298.
- Schwandt, D. (2008). Individual and Collective Coevolution: Leadership as Emergent Social Structuring, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.
- Schreiber, C. & Carley, K. (2006). Leadership style as an enabler of organizational complex functioning, *Emergence: Complexity & Organizations*, 8(4): 61-67.
- Senker, P. (1995). Supervision – A Key Resource in Modern Manufacturing, *Management Research News*, 18(10): 13-19.
- Strauss, G. (1957). The Changing Role of the Working Supervisor, *The Journal of Business*, 30(3): 202-211.
- Teece, D. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context, *Long Range Planning*, 33: 35-54.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2008). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From the Industrial Age to the Knowledge Era, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity Leadership, Part 1: Conceptual Foundations*, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model, *The Leadership Quarterly*, 20: 631-650.
- Vallacher, R. & Nowak, A. (2008). Dynamic Social Psychology: On Complexity and Coordination in Human Experience, Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (toim). *Complexity*

Leadership, Part 1: Conceptual Foundations, Charlotte, North-Carolina, Information Age Publishing.

Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, March-April: 77-84.

White, B. (1994). Developing Leaders for the High-Performance Workplace, *Human Resource Management*, 33(1): 161-168.

Wray, D. (1949). Marginal Men of Industry: The Foremen, *The American Journal of Sociology*, 54(4): 298-301.