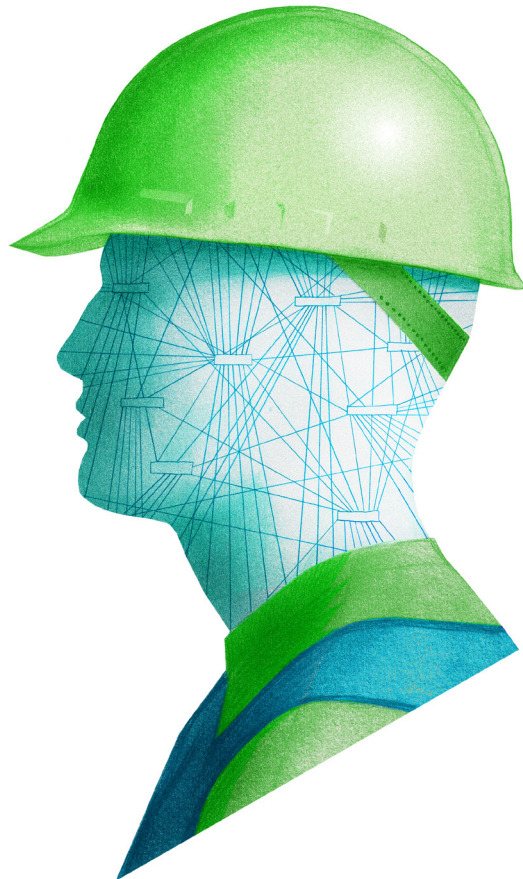


Työnjohtaja johtajuusverkoissa **- Työnjohtotyön sisältö, muutos** **ja kehittäminen 2010-luvulla**

**1manager-tutkimushankkeen
loppuraportti**

Liiri, Tuomas
Virtaharju, Jouni
Kostamo, Tuukka
Tiitinen, Maija



Työnjohtaja johtajuusverkoissa – Työnjohtotyön sisältö, muutos ja kehittäminen 2010-luvulla

1manager-tutkimushankkeen loppuraportti

**Liiri, Tuomas
Virtaharju, Jouni
Kostamo, Tuukka
Tiitinen, Maija**

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 13/2012

© Liiri, Virtaharju, Kostamo & Tiitinen, 2012

ISBN 978-952-60-4765-2 (painettu)

ISBN 978-952-60-4766-9 (pdf)

ISSN-L 1799-487X

ISSN 1799-487X (painettu)

ISSN 1799-4888 (pdf)

Kannen kuvitus: Helmi Sirola

Unigrafia Oy
Helsinki 2012

Tekijä

Liiri, Tuomas; Virtaharju, Jouni; Kostamo, Tuukka & Tiitinen, Maija

Julkaisun nimi

Työnjohtaja johtajuusverkoissa – Työnjohtotyön sisältö, muutos ja kehittäminen 2010-luvulla

Julkaisija Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 13/2012**Tutkimusala** Organisaatiotiede**Tiivistelmä**

Työnjohdolla on keskeinen osa tuotannollisten organisaatioiden toiminnassa. Aihetta on silti viimeisten vuosikymmenten aikana tutkittu niukasti. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaista on nykyaikainen työnjohtotyö. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: 1) Millaista on työnjohtotyö nykypäivän organisaatioissa? 2) Millä tavalla johtajuusympäristö vaikuttaa työnjohtamiseen? ja 3) Miten työnjohtotyötä voi kehittää?

Tutkimuksen teoriaosassa luodaan katsaus työnjohtotyön sisältöön ja aiempaan tutkimukseen. Työnjohdon tehtävät näyttävät pysyneen samankaltaisina läpi historian, mutta viime aikoina tehtävät ovat laajentuneet uusille alueille ja työnjohdolta odotetaan yleisesti aktiivisempaa johtamisotetta. Työnjohdon tehtävä on edelleen pitää tuotanto pyörimässä, mutta työympäristön muutosten seurauksena keinot ja välineet tähän ovat muuttuneet.

Uusimpia johtajuustutkimuksen suuntauksia seuraten tässä tutkimuksessa otetaan systeeminen näkökulma työnjohtotyöhön. Työnjohtotyötä ei nähdä yksittäisten työnjohtajien ja heidän tehtäviensä kautta. Sen sijaan työnjohtotyö tapahtuu aina tietyssä kontekstissa, jossa toimintaympäristön osat muokkaavat sitä. Työnjohtotyön kontekstuaalisuuden tarkastelussa hyödynnetään kahta teoreettista näkökulmaa: kompleksisuusjohtajuusteoriaa ja toimijaverkkoteoriaa. Näiden teorioiden pohjalta rakennetaan käsitteellinen työkalu työnjohtotyön kontekstuaaliseen tarkasteluun, jota tutkimuksessa kutsutaan johtajuusverkoksi.

Tutkimuksen empiriaosa koostuu kahdesta alitutkimuksesta. Ensimmäisessä alitutkimuksessa tarkastellaan työnjohtotyön kehittämistä neljässä elintarvikealan organisaatioissa. Muutosten vaikutuksia ja tuloksia tutkittiin haastattelemalla kehityshankkeen eri toimijoita. Toisessa alitutkimuksessa tutkitaan työnjohtotyötä tuotantolaitoksen logistiikkaosastolla. Tutkimus toteutettiin havainnoimalla organisaation toimintaa paikan päällä ja haastattelemalla organisaation jäseniä.

Tutkimuksen tulokset voi jakaa neljään osaan. Ensinnäkin työnjohto on Suomessa edelleen tärkeä osa organisaatioita, mutta työ on saanut uusia muotoja. Työnjohtovastuiden laajentuminen on havaittu kansainvälisissä tutkimuksissa aiemmin ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä havaintoja. Työnjohdolta odotetaan aktiivista ja yleisempää esimiestoimintaa verrattuna aiempaan teknisen asiantuntijan rooliin. Johtajuusverkkonäkökulma osoitti, miten monin tavoin konteksti vaikuttaa työnjohtotyöhön. Moninaiset inhimilliset ja ei-inhimilliset johtamisympäristön toimijat ovat osa työnjohtamisen kokonaisuutta. Työnjohtotyön kehittämistä voidaan tehdä kehittämällä työnjohtotyön johtajuusverkkojen eri osia. Työnjohtaja on monimutkaisissa johtajuusverkoissa edelleen tärkeä toimija, joka johtaa toimintaa niiden puitteissa. Menestyksekkäs työnjohtajana toimiminen edellyttää johtajuusverkkojen syvällistä tuntemista.

Avainsanat Työnjohtotyö, työnjohto, johtajuus, elintarviketeollisuus, kompleksisuusjohtajuusteoria, toimijaverkkoteoria, johtajuusverkko, johtajuusympäristö

ISBN (painettu) 978-952-60-4765-2**ISBN (pdf)** 978-952-60-4766-9**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2012**Sivumäärä** 8 + 87

Hanke on rahoitettu Työsuojelurahaston tuella.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	1manager-tutkimushanke	2
1.2	Työnjohtotyö tutkimusaiheena	3
1.3	Tutkimuskysymykset	4
1.4	Työn rakenne	5
2	TYÖNJOHTOTYÖ	7
2.1	Työnjohdon tehtävät	8
2.2	Työnjohtotyön yleistä historiaa	10
2.3	Työnjohtotyön kehitys Suomessa	12
2.4	Työnjohtotyön tutkiminen	18
3	EMPIIRINEN OSUUS	30
3.1	Ensimmäinen alitutkimus: Työnjohtotyön muutos neljässä elintarvikealan teollisuusorganisaatiossa	31
3.2	Toinen alitutkimus: Työnjohtotyön sisältö elintarviketeollisuusalan yrityksen logistiikkaosastolla	45
4	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	67
4.1	Työnjohto suomalaisissa yrityksissä 2010-luvulla	67
4.2	Työnjohdon johtajuusympäristöstä	71
4.3	Näkökulmia työnjohtotyön kehittämiseen	75
4.4	Tutkimuksen yhteenveto ja työnjohtotyön tulevaisuus	77
	LÄHTEET	82

1 Johdanto

Työnjohtotyö on tarpeellinen ja keskeinen osa tuotannollisia organisaatioita. Vuosien mittaan työnjohtotyö on kohdannut haasteita ja haastajia, esimerkiksi vaihtoehtoisia organisoitumismalleja tai johtamisnäkemysten muutoksia. Työ on silti säilyttänyt asemansa organisaatioissa – toisin sanoen työnjohtamista on koeteltu ja se on hyväksi todettu. Organisaatioiden kehityksen myötä työnjohto on vakiinnuttanut asemansa päivittäisen toiminnan järjestäjänä. Työelämän monipuolinen kehitys on silti koskettanut myös työnjohtajia, minkä seurauksena työssä nähdään jatkuvuuden lisäksi paljon uutta ja kasvaneita odotuksia.

Työnjohtotyö on pysynyt viime vuosikymmeninä julkisten puheenvuorojen marginaalissa siitä huolimatta, että johtamis- ja esimiestyökeskustelua on käyty kiivaasti. Johtaminen ja johtajuus koetaan alati merkittävämpinä ilmiöinä ja niillä pyritään laajalti selittämään yritysten ja muiden organisaatioiden menestystä ja epäonnistumisia. Alan kirjoitusten ja kirjallisuuden määrä kasvaa kiihtyvällä tahdilla. Harva näistä uusista teoksista kuitenkaan käsittelee työnjohtotyötä tai argumentoi työnjohdon merkityksellisyyden puolesta. Asia on lähes päinvastoin: Työnjohtotyö vaikuttaa tänä päivänä muun ”savupiipputeollisuuden” ohella kärsivän kroonisesta huomion ja arvostuksen puutteesta, kun tuotantokeskeisistä johtamisparadigmoista on siirrytty painottaamaan mm. joustavan organisaatorakenteen, kulttuurin tai innovatiivisuuden merkitystä.

Millä tavoin työnjohtaminen sitten eroaa johtamisesta tai johtajuudesta, yleisestä asioiden, ihmisten tai organisaatioiden johtamisesta? Onko tarpeen tutkia työnjohtoa erillään yleisestä johtamistyöstä? Tämän kirjan havaintojen perusteella vastaus löytyy johtamisen ainutlaatuisesta ympäristöstä. Siinä missä johtamis- tai johtajuuskeskustelua on viime aikoina käyty erityisesti asiantuntija- tai tietotyön yhteydessä, työnjohtamista on perinteisesti tehty manuaalisen työn parissa. Tämä käsitys ei kaikilta osin pidä enää paikkaansa, sillä työnjohtajatkin johtavat kasvavassa määrin erilaisia tekniikkaa ja prosesseja hallitsevia asiantuntijoita. Silti työnjohtajat johtavat edelleen nimensä mukaisesti *työtä*, minkä seurauksena he vastaavat alaistensa lisäksi kokonaisvaltaisesti työn puitteista. Näitä ovat usein esimerkiksi teollisuushalleihin rakennetut tuotantolinjat tai muut vahvasti teknologisoituneet ympäristöt.

On aika palauttaa suomalainen työnjohtotyö taas organisaatiotutkimuksen kartalle: minkälaista on työnjohtotyö nykyaikaisessa organisaatiossa? Tässä kirjassa työnjohtotyötä, tätä perinteistä tutkimusaihetta, tarkastellaan uusista näkökulmista. Kutsumme tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä kontekstuaalisiksi. Ne edustavat systeemisiä tarkasteluja tutkittavaan ilmiöön, työnjohtotyöhön: Yksilöiden tai yksittäisten tehtävien sijaan tarkastelemme työnjohtajia toimijoina laajemmassa kokonaisuudessa. Esitämme tutkimuksen tuloksissa, että työnjohtotyössä ovat keskeisessä asemassa itse työnjohtajien lisäksi myös erilaiset välineet, laitteet, sekä monet muut toimijat. Laajennamme vanhan johtamisfraasin ”ilman johdettavia ei ole johtajaa” käsittämään myös joukon muita työnjohtotyössä keskeisiä elementtejä.

Tulemme tässä kirjassa osoittamaan, että työnjohtotyö on edelleen yritysten näkökulmasta keskeinen, tutkimisen ja kehittämisen arvoinen kohde. Vaikka saattaa vaikuttaa siltä, että työnjohtajia tarvitaan nykyaikaisissa yrityksissä entistä vähemmän, työnjohtamisen laatuun kiinnitetään huomiota ja työnjohtajiin kohdistuu suuria odotuksia. Käytännön työnjohtotyöhön osallistuu suuri joukko erilaisia toimijoita ja sitä tehdään aina tietynlaisessa ympäristössä. Työnjohtotyön onnistumisen edellytys on se, että työnjohtajalla on syvälinen ymmärrys ympäristöstään ja että hän osaa ohjata sitä taitavasti haluamaansa suuntaan.

1.1 1manager-tutkimushanke

1manager-tutkimushanke käynnistettiin syksyllä 2010 tavoitteenaan tutkia ensimmäisen tason esimiestyötä elintarviketeollisuudessa. Tämä kirja on laadittu hankkeen loppuraportiksi. 1manager-hankkeen juuret löytyvät syksystä 2007, Johtaminen elintarviketeollisuudessa (lyhyesti JOEL) -hankkeesta, joka tähtäsi esimiestyön mallintamiseen ja kehittämiseen. Hankkeessa ulkopuolinen konsulttiyritys lähti kehittämään osallistujayrityksissä tehtävää työnjohtotyötä ja samalla Aalto-yliopiston Työpsykologian ja johtamisen tutkimusryhmän jäsenet jäsensivät ja mallinsivat työnjohtotyön sisältöä. JOEL:iin osallistui kaksi suomalaista elintarvikealan yritystä, Suomen Sokeri Oy ja Oy Sinebrychoff Ab, jotka yhdessä Tekesin kanssa myös rahoittivat hankkeen.

JOEL (sittemmin nimetty JOEL I:ksi) sai jatkoa Johtaminen elintarviketeollisuudessa II -hankkeen muodossa keväällä 2009. Ensimmäisen JOEL:n toteuttanut konsulttiyritys Muutostaito Oy lähti hankkeen kokemusten pohjalta rakentamaan uutta yritysverkostoa seuraavaan kehityshankkeeseen. JOEL II -hankkeeseen

osallistui neljä elintarviketeollisuuden yritystä: Altia Oyj, Osuuskunta Maitomaa, Pernod Ricard Finland Oy, sekä Oy Sinebrychoff Ab. Hanketta rahoitti osallistujayritysten ohella Työsuojelurahasto. JOEL I:n tapaan JOEL II tähtäsi työnjohtotyön kehittämiseen organisaatioiden jäsenten ja ulkoisten konsulttien yhteistyössä.

1manager-tutkimushanke käynnistettiin syksyllä 2010 tutkimaan työnjohtotyötä JOEL II:n osallistuneissa organisaatioissa tässä raportissa kuvatuilla tavoilla. JOEL I -hankkeessa tutkimustyötä tehtiin tiiviisti kehityshankkeen yhteydessä, mutta 1manager organisoitiin itsenäisenä, puhtaasti tutkimistyöhön keskittyneenä Työsuojelurahaston rahoittamana tutkimushankkeena. JOEL II:n kehittämistyö päättyi kevään 2011 aikana. Tutkimusryhmä ehti seuraamaan JOEL II:n kehittämistoimenpiteitä muutamassa osallistujaorganisaatiossa kehityshankkeen vielä ollessa käynnissä. Merkittävä osa 1managerin tutkimustyöstä ajoittui kuitenkin kehittämishankkeen jälkeiseen aikaan, mikä lisäsi muutosten vaikuttavuuden arvioinnin tarkkuutta. Yhtä hankkeeseen osallistuneista organisaatioista oli tutkittu jo JOEL I -hankkeen yhteydessä, mikä teki tämän organisaation kohdalla ajallisesta näkökulmasta vielä laajemman. 1manager-hankkeen tutkimus- ja raportointityö jatkui vuoden 2012 elokuun loppuun saakka.

1manager-hankkeessa on tutkimuksen aikana työskennellyt viisihenkinen tutkimusryhmä, joka on koostunut kolmesta seniori- ja kahdesta juniorijäsenestä. Tutkimushankkeessa on tehty kaksi opinnäytetyötä (Liiri, 2011; Tiitinen, 2012), pidetty yhteensä kolme tulosseminaaria, julkaistu yksi populaariartikkeli (Virtaharju, 2011) ja yksi tieteellinen julkaisu (Virtaharju, Kostamo & Liiri, 2012). Tämä raportti hankkeen viimeisimpänä laadittuna julkaisuna tiivistää keskeiset osat hankkeen tuloksista, kertoen nykyaikaisen työnjohtotyön sisällöstä, ympäristöstä ja muutoksesta.

1.2 Työnjohtotyö tutkimusaiheena

Työnjohtajat ovat säilyttäneet asemansa tärkeänä ammattiryhmänä teollistumisen alkupäivistä nykypäivään saakka. Työnjohtotyö oli myös tiiviisti tutkimuksen kohteena aina 1980-luvulle asti. Tämän jälkeen tutkimuksessa koettiin käänös: Monet tutkijat olivat valmiita jättämään mekaanisina pidetyt organisaatiomallit työnjohtajineen menneeseen uusien mallien saapumisen myötä (ks. Walton, 1985; White, 1994). Tiimimuotoiset organisaatiot, sekä tieto- ja asiantuntijatyön kehittäminen ovat jättäneet tuotanto- ja palveluorganisaatioiden ensimmäisen tason

esimiestyön varjoonsa. Työnjohtaminen-sanaa on saattanut jopa leimata tietty vanhakantaisuus; termistä voivat tulla mieleen ne tayloristiset tuotanto-organisaatiot, joita henkilöstöjohtamisen tutkijat, kehittäjät ja konsultit ovat yrittäneet purkaa ja muuntaa joksikin toiseksi.

Työnjohtotyön, tai yleisemmin esimiestyön tutkimus on lähivuosina kohdistunut muun muassa työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen, hyvinvointiin, sekä suoriutumiseen esimiestyön vaikutuksen alaisena. Työntekoa ja esimiestyötä organisaatioissa on siis suuressa määrin lähestytty muiden osapuolten näkökulmista ja tarpeista käsin. Suomalaisen koulutuspolitiikan kehityssuunta on ollut samankaltainen: aiemmin tärkeänä ja keskeisenä pidetty työnjohtajan rooli hävisi keskustelusta muiden teemojen alle. Tämä kehitys näkyi monin tavoin. Esimerkiksi erityisesti työnjohtotöihin kouluttanut teknikkokoulutus poistui suomalaisesta koulutustarjonnasta ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä 1990-luvulla. Työnjohtotehtäviin koulutuksen saanutta henkilöstöä jäätiin tämän muutoksen seurauksena kaipaamaan kotimaisen teollisuuden parissa (mm. Erola, 2004; Käyhkö, 2005).

Itse työnjohtajat ovat kuitenkin edelleen työelämässä vahvasti mukana (mm. Hales, 2005; Mason, 2000; Senker, 1995). Samaa kertovat myös omat havaintomme: sekä JOEL I- että JOEL II-tutkimushankeessa organisaatiot halusivat nimenomaan parantaa ja kehittää työnjohtotason toimintaa. Voidaankin sanoa, että työnjohtotyön tutkimuksessa on koettu muutama lähes menetetty vuosikymmen. Kiinnostus tähän ammattiryhmään on nyt 2000-luvun aikana palaamassa sekä tutkimuksen että yleisen keskustelun piirissä. Suomessa tämä kiinnostuksen paluu näkyy mm. siinä, että useilla aloilla on aloitettu ammatillinen työnjohtajakoulutus uudelleen (esimerkiksi rakennusmestarikoulutus 2006). Samaan aikaan työnjohtotyö näyttäisi olevan myös muutoksen tilassa. Tuotanto-organisaatiot ovat muuttuneet toimintaympäristön kehityksen mukana ja oletettavasti työnjohtotyön on muututtava niiden kanssa. Kiinnostus työnjohtamista kohtaan on kuitenkin ollut hyvin vähäistä viime vuosikymmeninä. Millaista työnjohtaminen on tämän päivän organisaatioissa?

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksemme rakentuvat edellä esitellyn asetelman päälle: kiinnostus työnjohtotyötä kohtaan on ollut viime vuosikymmeninä varsin vähäistä ja organisaatiot ovat samaan aikaan muuttuneet monin tavoin. Vaikka yleistä

johtamistutkimusta tehdään paljon, on nykyaikaisesta työnjohtotyöstä olemassa varsin vähän tutkittua tietoa siitä huolimatta, että työnjohtajat ovat edelleen tärkeä ja yleinen ammattiryhmä. Näin ollen ensimmäinen tutkimuskysymyksemme käsittelee itse työnjohtotyötä:

TK1: Millaista on työnjohtotyö nykypäivän organisaatioissa?

Keskeinen ajatus tutkimuksessamme oli kuitenkin tarkastella työnjohtamisen kokonaisuutta myös laajemmin, jolloin keskittyminen pelkästään työnjohtajiin ei ole tarkoituksenmukaista. Kontekstin vaikutus johtamistyöhön on yleisesti tunnistettu kansainvälisessä johtamiskirjallisuudessa. Tässä tutkimuksessa tarkoituksenamme onkin selvittää, millä tavalla työnjohtamisen konteksti, johtajuusympäristö, on vaikuttamassa työnjohtamisen kokonaisuuteen. Näin tuomme uutta sisältöä työnjohtoteeman lisäksi myös yleiseen johtajuuskeskusteluun. Toinen tutkimuskysymys keskittyy siis työnjohtotyön kontekstuaaliseen näkökulmaan:

TK2: Millä tavalla johtajuusympäristö vaikuttaa työnjohtamiseen?

Lähdimme tutkimuksessa siitä näkemyksestä, että työnjohtaminen on organisaatioissa yleinen, mutta tutkimuksen paljolti unohtama alue. Haluamme selvittää, millaista on nykypäivän työnjohtotyö ja millä tavalla sen yksilötasoa laajempi tarkastelu lisää ymmärrystämme työnjohtotyöstä. Selvittäessämme näitä asioita olemme kiinnostuneet myös siitä, missä määrin työnjohtaminen on pysynyt muutosten mukana, ja millä tavalla työnjohtamista pitäisi kehittää. Tämä lähestymistapa tuo tutkimukseemme myös käytännöllisemmän näkökulman. Tästä syystä viimeinen tutkimuskysymyksemme käsittelee työnjohtotyön kehittämistä:

TK3: Miten työnjohtotyötä voi kehittää?

1.4 Työn rakenne

Työn toisessa luvussa perehdymme työnjohtotyöhön. Käymme läpi aiempaa työnjohtotyön tutkimusta esitellen työn historiaa ja sisältöä sekä kansainvälisesti että Suomessa. Tässä yhteydessä kerromme, millä tavoin työnjohtamisen ympäristö ja sisältö ovat vuosien kuluessa muuttuneet. Tästä siirrymme tarkastelemaan erilaisia työnjohtotyön tutkimuksessa hyödynnettyjä näkökulmia. Esittelemme näiden aiempien näkökulmien ohessa hyödyntämämme uudenlaisen teoreettisen tarkastelunäkökulman työnjohtotyön tutkimiseen, jota kutsumme johtajuusverkoksi. Näytämme, miten oma tarkastelumme tuottaa uudenlaista tietoa työnjohtotyöstä.

Kolmannessa luvussa käymme läpi tutkimuksemme empiirisen osuuden havainnot ja tulokset. Osio koostuu kahdesta erillisestä alitutkimuksesta, joissa tarkastelimme työnjohtotyötä erilaisissa ympäristöissä ja erilaisista näkökulmista. Näissä alitutkimuksissa hyödynsimme työnjohtotyön tarkasteluun toisen kappaleen lopussa esiteltyjä teorioita. Empiiristen tulosten esittelyn jälkeen esitämme tutkimuksemme johtopäätökset: mitä tutkimuksemme kertoo johtajuudesta ja työnjohtamisesta. Johtopäätöksissä vastaamme raporttimme tutkimuskysymyksiin, käyden samalla läpi työmme keskeisimmät tulokset.

2 Työnjohtotyö

Työnjohtajat ovat teollisuudessa yleinen ammattiryhmä, jolla on merkittävä rooli organisaatioiden päivittäisen työn järjestämisessä ja työrauhan turvaamisessa. Työnjohtajat toimivat organisaation ensimmäisenä esimiestasona eli he ovat työntekijätason välittömiä esimiehiä. He ohjaavat ja johtavat tuotantotiimejä, -ryhmiä, työvuoroja, yksiköitä tai tuotantolinjoja vastaten siitä, että tuotanto- ja palveluprosessit pysyvät toiminnassa. Monissa organisaatioissa työnjohtajat myös itse osallistuvat tuotannolliseen työhön. Työnjohtajaksi onkin perinteisesti noustu työntekijöiden joukosta: pätevimmästä tai aktiivisimmasta työntekijästä on tehty ryhmän muiden jäsenten esimies. Tästä johtuen työnjohtajilla ei aina ole ollut muodollista koulutusta esimiestehtäviin. Sen sijaan he ovat olleet tuotantoprosessin ja/tai tuotantotekniikan taitajia, joiden osaaminen perustuu pitkän kokemuksen synnyttämään ymmärrykseen ja tietoon tuotannosta.

Huolimatta siitä, että puhumme edellä yksinkertaisesti työnjohtajista, sanalla "työnjohtaja" voidaan tarkoittaa hyvin erilaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Työnjohtotyötä tehdään myös monien ammattinimikkeiden alla, joista esimerkkeinä mainittakoon vaikkapa tuotantomestari, vuoroesimies, palvelupäällikkö ja tiiminvetäjä. Myös tutkimuksessamme hyödynnetyssä englanninkielisessä kirjallisuudessa työnjohtajista käytetään useita eri nimityksiä. Näitä ovat muun muassa "first-line manager", "supervisor", "foreman" ja "overseer". Yhteistä näille kaikille toimijoille on se, että he ovat lähellä itse operatiivista toimintaa ja työntekijöitä.

Nimikkeiden ja tehtävien monimuotoisuus seuraa työnjohtamisen monista sovelluskohteista: työnjohtamista tehdään hyvin erilaisissa organisaatioissa. Myös samalla teollisuudenalalla toimivien organisaatioiden työnjohtotyöstä löytyy selviä eroja, kuten tulemme havaitsemaan. Työnjohtotyö on pitkän historiansa aikana kokenut merkittäviä muutoksia, mikä on osaltaan vaikuttanut työn monimuotoistumiseen. Seuraavaksi luomme katsauksen työnjohtamisen tehtäviin. Tämän jälkeen syvennymme työnjohtotyön aihepiiriin tarkastelemalla työn historiallisia vaiheita yleisemmin maailmalla ja erityisesti Suomessa. Lopuksi tarkastelemme työnjohtotyön tutkimisen näkökulmia sekä esittelemme tässä

tutkimuksessa omaksumamme lähestymistavan työnjohtotyöhön, joka rakentuu johtajuusverkkonäkökulman ympärille.

2.1 Työnjohdon tehtävät

Historiallisesti työnjohdon keskeisimpinä tehtävinä on pidetty työvoiman kontrollointia ja tuotantovälineistä huolehtimista teknisen asiantuntijuuden avulla (Dawson, 1991; Lowe, 1993). Näihin työtehtäviin kuuluivat mm. suunnittelu, työn aikatauluttaminen ja allokointi, tulosten seuraaminen ja työn johtaminen, laitteiden tarkastaminen, turvallisuus ja siisteys, uusien laitteiden opastuksen valvonta, ennakoimattomien henkilöstö-, laite- ja tuotanto-ongelmien hoitaminen, kurin ylläpito, erimielisyyksien ratkaiseminen, koulutus, neuvonta, tilastojen ylläpito sekä operatiivisessa työssä avustaminen (Kerr ym., 1986; Hales, 2005).

Myöhemmin työnjohtotyöstä on hahmoteltu yleisemmin kuvaa operatiivisen toiminnan kontrolloijana (Dawson, 1991; Lowe, 1993; Mason, 2000). Näissä tarkasteluissa työnjohdon tehtäväksi nähdään laaja-alainen johtaminen päivittäisen tuotannon tai toiminnan parissa. Työnjohtajat tekevät sekä erityisiä teknisiä että yleisiä ja hallinnollisia tehtäviä (Hales, 1986). 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. 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 lisäävät tarvetta vuorovaikutukseen erilaisten toimijoiden ja toimijaryhmien kanssa.

Uudemmassa työnjohtotyötä käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Mason, 2000; Kraut ym., 2005; Hales, 2005) työnjohdon perustehtävät esitetään edelleen hyvin samankaltaisina kuin aikaisemmin. Uusien tutkimusten valossa näyttää siltä, ettei työnjohtotyön perussisältökään ole kovin radikaalisti muuttunut. Työn ytimen muodostaa edelleen tuotannon toimivuuden, tehokkuuden ja laadun kontrollointi

(Hales, 2005). Esimerkiksi Hales (2005) toteaa tutkimuksessaan, että perinteinen valvojan rooli (engl. supervisory role) on muuttunut hyvin vähän. Suurimmassa osassa organisaatioista työnjohtajan keskeisimmät vastuut liittyvät välittömään ja päivittäiseen työn ohjaamiseen ja valvontaan. Työnjohtajat johtavat nykypäivänäkin läheltä. Suorituskeskeinen työnjohto on edelleen keskeinen osa työnjohtajan roolia. Tietojärjestelmien kanssa työskentely on kuitenkin lisääntynyt raportoinnin lisääntyessä, koska tehokkuutta valvotaan ja siitä raportoidaan enemmän. Halesin (emt.) mukaan työnjohtajien valta on nykyisin edelleen melko rajallista, kontaktinsa organisaation sisäisiä ja enemmän vertikaalisia kuin horisontaalisia, sekä heidän osallistumisensa päätöksentekoon liittyy lähinnä operatiivisiin rutiineihin.

Hales (2005) kuitenkin toteaa, että työnjohtajat eivät ole enää pelkästään valvojia, vaan heidän vastuulleen kuuluu myös aktiivisesti seurata ja parantaa suorituksia. Hales (emt.) esittää, että työnjohtotyö on nykyisin aikaisempaa enemmän työsuorituksen johtamista, ”suorituskeskeistä työnjohtamista”, eli myös työn tehokkuudesta ja asetettujen tavoitteiden täyttymisestä huolehtimista. Tähän liittyvät tehtävät, kuten laadunvalvonta, tiimien käskytyks ja koordinointi, sisältävät elementtejä tiimin vetäjän ja koordinoijan rooleista. Halesin (emt.) tutkimuksen keskeisin havainto on, että nämä uudet elementit ovat sulautuneet osaksi ja laajentaneet työnjohtajan roolia sen sijaan, että olisivat siirtyneet jonkin muun tahon suorittamiksi. Samalla nämä muutokset ovat myös nostaneet koulutuksen merkitystä nykyaikaisessa työnjohtotyössä (Senker, 1995; Mason, 2000). Toisin sanoen sen sijaan, että työnjohtajat olisivat hävinneet organisaatioista, heidän vastuunsa ja työtehtävänsä ovat entisestään laajentuneet.

Järvisen ym. (1978) tutkimukset 1970-luvulla näyttäisivät viittaavan samansuuntaiseen työnjohtotyön tehtävien kehitykseen Suomessakin. Ei silti ole täysin selvää, miten nämä kansainväliset uudemmat muutolinjat koskevat myös kotimaista työnjohtotyötä. Historiallisesti työnjohtotyö on ollut osin samankaltaista kuin muuallakin, mutta erot ovat myös olleet merkittäviä. Seuraavassa luvussa käsitellään työnjohtotyön historiaa maailmalla laajemmin, minkä jälkeen siirrymme tarkastelemaan työnjohtotyötä Suomessa. Tarkastelu tarjoaa viitteitä suomalaisen ja kansainvälisen työnjohtotyön kehittymisen eroista.

2.2 Työnjohtotyön yleistä historiaa

Työnjohtotyökirjallisuuden puitteissa voidaan tunnistaa eri aikakausilta kolme erilaista vaihetta työnjohtotyölle: 1) Historiallinen, ”vahva työnjohto”, 2) Työnjohto massatuotanto-organisaatioissa, sekä 3) Työnjohto nykyaikaisissa organisaatioissa. Vaiheet on esitelty pääpiirteittäin Taulukossa 1.

Taulukko 1. Työnjohtotyön piirteet aikajaksittain

Vaihe	Työnjohtotyön piirteet	Lisäkommentti
Historiallinen, ”vahva työnjohto” (teollistumisen alusta 1900-luvun alkuun)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Työnjohtajan vahva rooli 2) Työnjohtajalla oma organisaatio 3) Vahva tekninen osaaminen 	<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 ulkomaisesta.</p>
Työnjohto massatuotanto-organisaatioissa (1900-luvun alkupuolelta lähtien)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Useita hierarkkisia tasoja työnjohtojärjestelmässä 2) Työnjohtotyö entistä riippuvaisempaa erilaisista spesialisti-funktioista ja muusta organisaatiosta 3) Ammattiliittojen ja työsopimusten merkitys kaventaa työnjohdon vaikutusmahdollisuuksia 	<p>Työnjohdon rooli nähdään haastavana, johtuen alaisten ja johdon erilaisista odotuksista työnjohdon suhteen. Työnjohdon valta-asema rapistuu uusien asiantuntijaryhmien tullessa organisaatioihin.</p>
Työnjohto nykyaikaisissa organisaatioissa (1900-luvun loppu, 2000-luvun alku)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Työnjohtaminen ei itsetarkoitus, tehokkuuden ja tavoitteellisuuden korostuminen työnjohtotyössä 2) Työnjohtotyö monimuotoistuu, erilaisia lisäpiirteitä erilaisissa konteksteissa 	<p>Työnjohdon rooli painotus alkaa siirtyä työvoiman kontrolloinnista <u>kokonaisvaltaiseen suorituksen johtamiseen</u> ja saa osin piirteitä muista työrooleista.</p>

Historiallisella, vahvan työnjohdon kaudella viitataan teollistumisen alkuvaiheen näkemykseen työnjohtajasta (englanniksi foreman), jolla tarkoitettiin tietyn tehtaan omistajan alaisuudessa työskentelevää itsenäistä toimijaa. Työnjohtajan 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 (Kerr ym., 1986). Työnjohtajalla oli paljon valtaa: Hän järjesti tuotannon, palkkasi työntekijät, ohjasi ja ohjeisti heidät, valvoi työntekoa, maksoi työntekijöille palkkaa ollessaan tyytyväinen ja erotti heidät ollessaan tyytymätön. Työnjohtaja oli siis eräänlainen yksikkönsä ”toimitusjohtaja”; taho, jolta tehdas alihankki tuotannon pyörittämisen. Työnjohtajalla oli valtaa ja vastuuta merkittävästi enemmän kuin myöhempien aikojen työnjohtajilla.

Yleisesti tämän tyyppisen työnjohtamisen katsotaan päättyneen ”taylorismin”, eli tieteellisen liikkeenjohdon yleistymisen myötä 1900-luvun alkupuolella (Nelson, 1974). Taylorismi toi mukanaan mm. ajatuksen toiminnallisesta työnjohtajuudesta (functional foremanship), jossa työn suunnittelu erotettiin työn suorittamisesta. Muut, työnjohdosta erilliset toimijat erikoistuiivat mm. työntekijöiden valintaan ja kouluttamiseen. Lisäksi tuotantoteknologian kehityksen voi katsoa siirtäneen ohjausvaltaa yhä enemmän erikoistuneille toimijoille kuten tuotannosuunnittelijoille. Ammattijärjestöjen nousu muutti myös osaltaan perinteistä dynamiikkaa yrityksen ja työntekijöiden välillä: ammattiliittojen ja työnantajan välisissä prosesseissa työnjohto usein sivuutettiin ja neuvottelut käytiin johdon ja liittojen välillä. Tieteellisen johtamisen oppien mukaisesti työnjohtajan keskeinen rooli tuotannossa vaihtuikin yleisestä ja kattavasta työn- ja työvoiman johtamisesta pienempien tuotantokokonaisuuksien valvomiseen (Nelson, 1974). Tätä työnjohtamisen historiallista vaihetta voi kuvata *työnjohdoksi massatuotantoorganisaatioissa*.

Tuona massatuotannon yleistymisen aikakautena työnjohtotyön toteutus jakautui joissain organisaatioissa monen hierarkkisen tason kesken (mm. Roethlisberger, 1945; Strauss, 1957; Dawson & McLoughlin, 1986). 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 organisaatioiden kasvun ja toimijoiden lisääntymisen myötä työnjohtajan työstä tuli aikaisempaa riippuvaisempaa erilaisista asiantuntija-ammateista ja -osastoista (Roethlisberger, 1945; myös Kerr ym., 1986).

Monista muutoksista huolimatta 1980-luvulle tultaessa työnjohtajan rooli ei tutkimusten mukaan ollut kuitenkaan radikaalisti muuttunut tieteellisen liikkeenjohdon alkuajoista: työnjohtaja oli edelleen operatiivisen toiminnan pyörittäjä (mm. Hales, 1986). Hänen tehtävänään oli edelleen ”pitää tuotanto pyörimässä”. Työnjohtajan spesifiset työtehtävät, valta, vaikuttamisen mahdollisuudet ja mahdollisuudet hallita yksikkönsä työnteon kokonaisuus olivat kaikki vähentyneet, mutta yhä edelleen työnjohtaja oli vastuussa siitä, että työnteko on sujuvaa ja häiriötöntä.

1980- ja 1990-lukujen keskusteluissa matalammaksi, joustavammaksi ja dynaamisemmiksi muuttuvista organisaatioista (lean) ja itseohjautuvista tiimeistä esitettiin, että työnjohtajien vastuut ja tehtävät tullaan jakamaan organisaatiossa alaspäin ja että esimiesten työ muuttuisi operatiivisesta valvonnasta kohti tiimien kehittämistä ja strategisempaa liiketoiminnan johtamista. Operatiiviset tehtävät jäisivät tiimien itsensä järjestettäväksi ja strategisempi painotus liittäisi työnjohdon osaksi keskijohtoa (esim. Schlesinger & Klein, 1987). Näiden kehityskulkujen lisäksi erilaisten tietoteknisten ratkaisuiden ja IT-järjestelmien katsottiin korvaavan suuren osan myös työnjohtajan tehtävistä.

Kuitenkin 1990-luvun lopussa ja 2000-luvulle tultaessa havaittiin, että työnjohto ammattiryhmänä on edelleen vahvasti edustettuna organisaatioiden operatiivisessa toiminnassa (mm. Lowe 1993; Senker, 1995; Delbridge et al., 2000; Mason, 2000; Hales, 2005). Kattavan ”keskijohtoisuuden” sijaan *työnjohdossa nykyaikaisissa organisaatioissa* näkyy aiempaa vahvemmin suoritus- ja tavoitesuuntautuneisuus: työnjohtajat johtavat aiempaa enemmän yksittäisten työntekijöiden sijaan kokonaissuoritusta (Hales, 2005). Suomessa Järvinen ynnä muut (1978) näkivät viitteitä kehityksestä tähän suuntaan jo muutamaa vuosikymmentä aiemmin. Lisäksi työnjohtotyössä nähdään ennemminkin merkkejä työn laajentumisesta vaakatasossa pystyhierarkiassa liikkumisen sijaan: työhön on tullut uusia elementtejä esimerkiksi liiketoimintajohtamisen alueelta (Hales, 2005).

2.3 Työnjohtotyön kehitys Suomessa

Suomessa työnjohtotyön historialliset piirteet noudattelevat edellä esiteltyjä ”kansainvälisiä” trendejä muutamien poikkeuksin. Suomalaisen työnjohtamisen varsinaiset juuret löytyvät 1800-luvun alusta, jolloin muissa länsimaissa edellisellä vuosisadalla alkanut teollistuminen alkoi saapua maahan. Teollistuminen eteni

hitaasti 1800-luvulla, mutta varsinainen kasvu ja kehitys ajoittuvat 1900-luvun alkupuoliskolle. Tämän suhteellisen myöhäisen teollistumisen lisäksi monet tuolta ajalta peräisin olevat suomalaisen työnteon piirteet ovat vahvasti vaikuttaneet siihen, millaiseksi työnjohtajan asema on muotoutunut¹.

Työnjohtotyö on ollut mukana teollisuudessa sen alkuaajoista lähtien. Erityisesti metsäteollisuus oli teollistumisen alkuaikoina vahvasti kasvava ala, josta ensimmäiset työnjohtajien nimitykset lienevätkin peräisin. Ensimmäiset työnjohtajat olivat luultavasti pääosin kokeneita ammattimiehiä, jotkut kenties entisiä pehtoreita (maatilojen "päällysmiehiä") tai suurten talojen poikia. Kuten teollistumisen alkuaikoina muuallakin, niin oli myös Suomen metsäteollisuuden alkuaikoina toimineella työnjohtajalla suuret toimivaltuudet omaan työhönsä. Hän mm. palkkasi työmiehet itse, jakoi työtehtävät, maksoi palkan ja tarvittaessa erotti työntekijöitään. Hänen ei tyypillisesti tarvinnut hakea esimiehiltään lupaa tai oikeutusta toimilleen. (Järvinen ym., 1978)

Teollisuuden ala vaikutti mielenkiintoisella tavalla myös työnjohtajan aseman muotoutumiseen Suomessa. Jos joltain alalta, kuten kehruteollisuudesta, ei löytynyt Suomesta osajia, niin heitä palkattiin tänne ulkomailta kuten Englannista. Ulkomailta palkatut mestarit ja johtajat (managerit) toivat mukanaan myös maansa ja alansa kulttuurin osia. Tällaisilla aloilla organisaatio- ja johtamismallit ovat saaneet vaikutteita alkuperämaastaan. Sen sijaan aloilla, joilla nojaututtiin vahvasti esimerkiksi kotimaisiin raaka-aineisiin ja joilla pystyttiin kehittämään omaa tekniikkaa ja koneita, johtamis- ja organisaatiokulttuurit muotoutuivat luultavasti vahvimmin em. suomalaisten työntekijäkulttuurien vaikutuksesta. Nämä eri alojen erilaiset tarinat aiheuttivat sen, että työnjohtajan asema ja tehtävät muotoutuivat eri aloilla hyvin eri tavoilla. (Järvinen ym., 1978)

¹ Järvinen ym. (1978) ovat nimenneet nämä piirteet maataloilta peräisin olevaan *pehtoorikulttuuriin*, kaupan alalta nousevaan *kauppiaskulttuuriin*, käsityöammateissa vallinneeseen *käsityöläiskulttuuriin*, sekä *sotaväen vaikutuksen*. Näistä eri lähtökohdista nousevat arvostukset, työnteon tavat jne. olivat eri tavoin vaikuttamassa siihen, millaiseksi työnjohtotyö eri aloilla muodostui. Esimerkiksi pehtoorikulttuurilla oli vahva vaikutus metsäteollisuuden alalla, kun taas käsityöläiskulttuuri muodostui tekstiiliteollisuuden alalla merkitsevimmäksi. Lisää aiheesta löytyy Järvinen ym. (emt.).

Suomen teollistumisen alkuaikoina 1800-luvulla työnjohtajien tehtävät olivat erittäin vaihtelevia, eivätkä tehtävänkuvat olleet vielä muotoutuneet eikä koulutusta ollut vielä järjestetty. Teollisuuskouluja alettiin perustaa Suomeen vuodesta 1855 alkaen. Teollistuminen jatkui 1900-luvun alussa voimakkaana, samaan aikaan kun rationalismiin pohjautunut työn kehittämisen malli saapui Suomeen. Tämän johdosta yrityksiin alkoi syntyä omia, tiettyyn tehtävään keskittyviä henkilöstöryhmiä. Varsinainen työnjohdolle suunnattu koulutus alkoi vuonna 1946, jolloin perustettiin Teollisuuden Työnjohto-opisto, jossa aloitettiin johtamistaidollinen koulutus teollisuuden työnjohtajille. Ammattikunnan järjestäytyminen alkoi samoihin aikoihin koulun perustamisen kanssa: Suomen työnjohtajat perustivat oman liiton vuonna 1945. (Järvinen ym., 1978)

Työnjohtajien ammattiliiton perustamisen aikoihin syntyi työnjohdon määritelmä, joka on ollut voimakkaasti vaikuttamassa suomalaisessa työnjohtajattelussa: ”Työnjohtajalla tarkoitetaan toimihenkilöä, joka työelämässä työnantajansa edustajana ja luottamusmiehenä suunnittelee, jakaa ja valvoo työntekoa sekä kaikissa muissakin suhteissa johtaa alaistensa (työntekijöiden) työskentelyä itse varsinaisesti osallistumatta heidän työhönsä.” (Rautavaara, 1951). Määritelmässä painottuvat selvästi samanlaiset tehtävät kuin edellä kuvatuissa kansainvälisissä kirjoituksissa: työvoiman valvonta ja kontrollointi.

Tutkiessaan suomalaista työnjohtoa Järvinen ym. (1978) tekivät samansuuntaisen havainnon kuin Hales (1986) edellä: että 1970-luvun lopulle tultaessa työnjohtajilla on lähes samat vastuut ja tehtävät kuin 1940-luvunkin työnjohtajilla; työtehtävien painotukset vain vaihtelevat alasta riippuen. Järvisen ym. (emt.) mukaan tähän ovat vaikuttaneet mm. automaatio, rationalisointi, henkilöstöhallinnon kehittyminen, pitkälle viedyt työehtosopimukset, yritysdemokratian tulo, työturvallisuuden ja ao. lakien kehittyminen, kohonnut elintaso, koulutusaste, työnjohtajavalinnat, erikoistuminen ja tietokoneen käyttö. Heidänkin tutkimuksensa mukaan työnjohtajan rooli on kuitenkin muuttumassa, ja he kirjoittavatkin työnjohdon tehtävän muotoon ”Työnjohtajan tehtävänä on alaistensa työntekijöiden johtaminen; tulosten saavuttaminen yhteistyössä heidän kanssaan sekä työympäristön ja tuottavuuden kehittäminen.” Tässä on selvästi jo nähtävissä työnjohtajan roolin painottumisen muuttuminen kohti ”suorituksen johtamista”, johon Hales (2005) edellä viittaa.

Työnjohtotyöllä on perinteisesti ollut korkea arvostus Suomessa ja sitä on pidetty tärkeänä yritysten menestymisen kannalta. Työnjohdon koetun tärkeyden osoituksina voidaan pitää esimerkiksi em. Teollisuuden työnjohto-opiston (nykyinen Johtamistaidon opisto) perustamista sekä Työpsykologian ja työnjohtopin professuurin perustamista Teknilliseen korkeakouluun vuonna 1951. Myös työnjohtotyötä koskevien kirjoitusten, kuten erilaisten oppaiden ja ohjekirjojen, julkaiseminen oli Suomessa suhteellisen vakaata, jos ei suorastaan runsasta, 1940–1970-luvuilla.

Kansainvälisiä trendejä seuraten työnjohto muuttui 1980-luvulle tultaessa epäkiinnostavaksi aiheeksi myös Suomessa. Tätä trendiä ennakoivat jo Järvinen ym. (1978) omissa tutkimuksissaan 70-luvun lopulla. Heidän mukaansa tuolloin työnjohtajat eivät olleet huolissaan organisatorisen asemansa heikkenemisestä, vaan sen arvostuksen vähenemisestä. He jatkavat, että työnjohtajien huolenaiheita olivat mm. työnjohtajien osuus yrityksen sisäisen yhteistyön kehittämisessä, itseään ohjaavien ryhmien vaikutukset työnjohtajan tehtäviin ja asemaan, työnjohtajien taloudellisen vastuun kehittyminen tavoitejohtamisjärjestelmässä, työnjohtajien juridinen vastuu, työnjohtajien osuus yritysten rationalisointitoiminnassa ja työnjohtajien mahdollisesti lisääntyvä osuus henkilöstöasioiden hoidossa. Järvisen ym. (emt.) mukaan nämä muutokset herättivät työnjohtajissa toiveita haasteellisemmasta ja monipuolisemmasta työstä, mutta toisaalta myös pelkoja ajan riittämättömyydestä. Tämä lista työnjohtajien huolista viittaa selvästi samaan kehityssuuntaan, jonka Hales omilla tutkimuksissaan (2005) todensi: työnjohtajan tehtävät ja rooli ovat laajentuneet kokonaan uusille alueille.

Yleisemmän työnjohtokirjallisuuden julkaiseminen loppui miltei kokonaan 1980-luvun taitteessa, ja 1980- ja 1990-luvuilla julkaistut harvat teokset koskevat suppeita ammattiryhmiä, esimerkiksi rakennusalan vastaavia työnjohtajia (Vaasan kaupunki, 2005). Kirjallisuuden väheneminen oli sekin trendi, jonka Järvinen ym. (1978) havaitsivat jo 70-luvun lopulla. Heidän mukaansa työnjohdon kehittämisessä "[p]uutteeksi on kuitenkin jatkuvasti todettu se, että työnjohtajia koskevaa aineistoa on olemassa kovin niukasti." Heidän mukaansa organisaatioiden kehittämisessä ja tutkimuksissa työnjohtajaan "ei ole liiemmästi kiinnitetty huomiota". 1980-luvulta alkaen tämä trendi vahvistui entisestään, ja kansainvälisten trendien mukaisesti paljon enemmän huomiota saivat muut teemat, kuten laajemmasta ja toisaalta määrittelemättömämmästä esimies-asemasta kirjoittaminen. Myös Suomessa usein

katsottiin, että työnjohdon rooli tulee vähenemään, ja työnjohtotaso kenties katoamaan kokonaan. Kun tutkijoiden, kehittäjien ja yleisen keskustelun huomio keskittyi muualle, unohtui työnjohtotyö paitsioon pitkäksi aikaa.

Tällä vähentyneellä kiinnostuksella sekä oletuksella työnjohtotyön tärkeyden vähenemisestä oli Suomessa myös hyvin kouriintuntuvia vaikutuksia. Perinteisesti työnjohtajat olivat nousseet asemaansa ammatillisen peruskoulutuksen jälkeen hankitun työkokemuksen kautta. Peruskoulutusta tarjosi monelle alalle entinen opistoasteen koulutus. Opistoasteen koulutus ajettiin vähitellen alas 1990-luvulla, ja vuoteen 1999 mennessä opistoasteen koulutus poistui kokonaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä (Opetusministeriö, 2006). Toinen mielenkiintoinen esimerkki on rakennusmestarien koulutus. Opistotasoista rakennusmestarien koulutusta jatkettiin vuoden 1997 jälkeen ammattikorkeakoulutasoisena, mutta koulutus lakkautettiin jo vuonna 2001 vähäisen kiinnostuksen vuoksi. Opistoasteen koulutuksen poistuttua työnjohtajien tarvetta kaavailtiin korjattavaksi uusista ammattikorkeakouluista valmistuvilla insinööreillä.

Vaikka tutkijoiden ja kehittäjien huomio kääntyi pois työnjohtotyöstä ja koulutuspoliittiset uudistukset käytännössä poistivat vanhan ”työnjohtajapolun” koulutuksesta, eivät itse työnjohtajat ja yritysten tarve työnjohtotyölle poistuneet Suomessakaan mihinkään. Tämä alkoi nopeasti näkyä Suomen julkisessa keskustelussakin. Useat tahot vaativat suureen ääneen teknikkokoulutuksen palautusta sillä perusteella, etteivät ammattikorkeakoulujen insinöörit sopineet työnjohtajan rooliin. Näin tekivät esim. Kemiran tutkimus- ja kehitysjohtaja Hannu Toivonen (Erola, 2004) sekä Insinööriopiskelijaliitto IOL ry:n puheenjohtaja Sampo Häkli (Käyhkö, 2005). Häkli tiivistää yritysten huolet toteamalla, että teknikkokoulutuksen myötä työnjohtajan ”pohjatutkinto” häviää; useinhan työnjohtaja on ollut juuri alansa rautainen ammattilainen, jolla on pitkä työkokemus (Erola, 2004). Hänen mukaansa ammattikorkeakoulujen insinööriinjoilta tulevilla ei puolestaan välttämättä ole paljoakaan työkokemusta alaltaan, vähimmillään jopa vain alle 6 kuukautta lisäksi hänellä ei välttämättä ole minkäänlaista työnjohtokoulutusta. Häkli kysyy, miten tällaiset uudet tulokkaat pystyvät hoitamaan työnjohtajan vaativat tehtävät. Useat keskusteluun osallistuneet esittivätkin huolensa siitä, että kun jo nyt päteviä työnjohtajia on vaikea saada riittävästi teollisuuden tarpeisiin, niin miten mahtaa käydä jatkossa?

Teollisuuden ja yritysten esittämät huolet löysivät 2000-luvun lopulla vastakaikua. Vuonna 2005 lanseerattiin uusi tuotantomestarin erikoisammattitutkinto, jolla oli tarkoitus korvata teknikkopulaa (Seppälä, 2008). Vuonna 2006 Opetusministeriö julkaisi selvityksen, jossa pohditaan keinoja työnjohtokoulutuksen kehittämiseksi (Opetusministeriö, 2006). Samana vuonna rakennusmestarin koulutus teki paluun ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmiin (Turunen, 2006; Hallikainen, 2006). Tuolloin Rakennusteollisuus RT ry vaati Tekniikka & Talous-lehdessä (Hänninen, 2006) rakennusmestarien koulutuksen rajua lisäämistä, koska ”Pahin uhka tehokkaalle ja laadukkaalle rakennustuotannolle on työnjohdon puute”. Vuonna 2008 saman lehden sivuilta sai lukea, että rakennusmestarien koulutuspaikat kolminkertaistuvat (Seppälä, 2008). Edelleen samana vuonna 2008 Uuden Insinööriliiton puheenjohtaja Pertti Porokari vaati pikaista ratkaisua Suomen elinkeinoelämää vaivaavaan työnjohtajien puutteeseen (Hallikainen, 2008). Hänen mukaansa ”ongelma haittaa jo nyt yrityksiä, ja pidemmällä aikavälillä se voi jopa vahingoittaa teollisuutta ja elinkeinotoimintaa pysyvästi”.

Näihin useisiin huutoihin vastattiin vuonna 2009, kun opetusministeriö käynnisti vuoden 2012 loppuun kestävä kokeilun, jossa annetaan työnjohtokoulutusta aluksi kone- ja metallialalla, kuljetusalalla, autoalalla ja kaupan alalla (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2009). Kokeilun aikana mm. selvitetään, vakinaistetaanko työnjohtokoulutus joko erillisenä tutkintona tai ammatillisissa tutkinnoissa syventävänä tutkinnon osana. Käynnistyvät koulutuskokeilut aloitettiin tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Hankkeen väliraportissa (Kalliomäki ym., 2011) todetaan kokeilun tulosten olevan pääosin myönteisiä ja mm. että koulutus on sekä opiskelijoiden että työnantajien mielestä parantanut opiskelijoiden osaamista.

Kiinnostus työnjohtotyötä kohtaan on siis selvästi kasvanut Suomessakin viimeisen vuosikymmenen aikana. Sekä yritykset että käynnissä olevat koulutuskokeilut ovat voimakkaasti nostamassa työnjohtotyön profiilia. Myös käsitys työnjohtotyön muuttumisesta tarpeettomaksi on kääntymässä pääläelleen: Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen mukaan työnjohto-osaamisen tarve on kasvussa (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2012). Selvityksen mukaan työnjohtotehtäviä hoitavien henkilöiden tarve tulee kasvamaan kaikilla aloilla seuraavien vuosien aikana.

2.4 Työnjohtotyön tutkiminen

Kuvasimme edellä työnjohtotyön muutoskaarta läpi historian yhtenäisenä ja suhteellisen yksikäsitteisenä ilmiönä. Teoreettisesta näkökulmasta katsottuna työnjohtotyötä voidaan kuitenkin tarkastella monella eri tavalla. Alan tutkimus muun muassa kuvailee työnjohdon arkea, tehtäviä, työn vaatimuksia tai muutosta työnjohtokeskeisestä näkökulmasta käsin. Työnjohto määritellään näissä tutkimuksissa yleisimmin joko tehtävänimikkeen, organisatorisen aseman tai tehtäväsisältöjen kautta. Työnjohtajia ovat näissä tutkimuksissa siis työnjohtajiksi nimetyt, työntekijöiden esimiehinä työskentelevät, tai työnjohdollisia tehtäviä suorittavat henkilöt. Suoranaisen työnjohtajiin keskittymisen sijasta työnjohtotyötä voi siis tarkastella esimerkiksi roolin tai tehtävien näkökulmasta. Kysymykset siitä, minkälaisia odotuksia työnjohtajiin kohdistuu, kuka tosiasiallisesti tekee organisaatioissa varsinaista työnjohtotyötä, tai mitä ensimmäisen tason esimiehet itse asiassa tekevät tarjoavat erilaisia, mutta yhtäläillä oleellisia näkökulmia työnjohtotyöhön.

Aikainen tutkimus työnjohtotyön problematiikasta käsitteli työnjohtajien haastavaa roolia työntekijöiden, työnantajatahojen, sekä muiden sidosryhmien välisessä puristuksessa (esim. Roethlisberger, 1945; Wray, 1949). Tällaisissa tutkimuksissa työnjohdon määritelmää ei useinkaan koettu ongelmallisena tai monisyisenä, joten se tehtiin yksinkertaisesti työnimikkeen kautta. Dawson ja McLoughlin (1986) sen sijaan esittävät, että aihetta käsitellessä saattaisi olla hedelmällisempää puhua työnjohtajien sijaan erilaisista työnjohtojärjestelmistä, joissa työnjohtotehtävät ovat itse asiassa jakautuneet organisaatioissa monien toimijoiden kesken. Tässä näkemyksessä työnjohtotyötä eivät siis tee pelkästään nimetyt työnjohtajat, vaan työnjohtotyöhön luettavia tehtäviä saattavat tehdä myös esimerkiksi työntekijät, keskijohto tai mahdollisesti muut toimijat organisaatioissa. Dawsonin ja McLoughlinin (1986) artikkelissa tarkastelu on siis kiinnitetty työnjohtotehtäviin. Hales (2005) puolestaan lähtee liikkeelle asemallisesta määritelmästä tarkastellessaan ensimmäisen tason esimiehiä, ja määrittelee työnjohtotyön sisällön näiden henkilöiden suorittamien tehtävien kautta.

Edellisten näkökulmien lisäksi aiemman tutkimuksen parista on vielä havaittavissa, että työnjohtotyöt ovat organisaatioissa olleet historiallisesti jakautuneet usean hierarkkisen portaan kesken (esim. Roethlisberger, 1945; Strauss, 1957). Näissä organisaatioissa on työnjohtajien lisäksi erilaisia valvoja, "etumiehiä" tai

”kymppenä”, joiden työnkuvan suhde työnjohtotyöhön ei ole yksikäsitteisen selkeä. Myös modernien tiimipohjaisten organisoitumismuotojen puitteissa herää kysymys, tuleeko työnjohtotehtäviä suorittavat tiimivetoiset nähdä työnjohtajina vai ei (katso esim. Delbridge ym., 2000). Muuttuneesta retoriikasta huolimatta tällaiset tiimivetoiset saattavat edelleen toimia pitkälti työnjohtajan roolissa (Delbridge ym., 2000). Työnjohtotyö osoittautuu siis itse asiassa lopulta monipuoliseksi käsitteeksi. Olemme koostaneet tässä kappaleessa käsiteltyjä vaihtoehtoisia tarkastelukulmia työnjohtotyön tutkimiseen taulukkoon 2 kokonaisuuden selkeyttämiseksi.

Taulukko 2: Erilaiset tarkastelunäkökulmat työnjohtotyön tutkimiseen

Tarkastelunäkökulma	Selite
Työnjohtotyö nimikkeenä	Tarkastellaan työnjohtaja-nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä, joiden tehtävät ja vastuut saattavat vaihdella.
Työnjohtotyö rooleina	Tarkastellaan työnjohtoon ja työnjohtajiin organisaatiossa kohdistuvia odotuksia.
Työnjohtotyö asemana	Tarkastellaan (teollisuudessa työskenteleviä) ensimmäisen tason esimiehiä, joiden nimike saattaa vaihdella.
Työnjohtotyö tehtävinä	Tarkastellaan erilaisia työnjohtotyöhön liitettäviä tehtäviä, jotka saattavat olla jakautuneena erilaisten toimijoiden kesken.
Systeeminen näkökulma	Tarkastellaan työnjohtotyötä organisaation sosiaalisen materiaalisessa kontekstissa - osana organisaation muodostamaa kokonaisuutta, systeemiä.

Tässä tutkimuksessa määrittelimme työnjohtajat hierarkkisen asemansa perusteella, eli lähdimme tarkastelemaan työnjohtotyötä ensimmäisen tason esimiesten kautta. Tutkimuksemme määritelmä työnjohtajista pitää siten sisällään myös muilla työnimikkeillä ja mahdollisesti perinteisistä työnjohtotehtävistä poikkeavia töitä suorittavia henkilöitä, jotka toimivat suorina esimiehinä työntekijöille. Tunnistimme kuitenkin aiempien kirjoittajien tapaan (esim. Dawson & McLoughlin, 1986; Delbridge ym., 2000), että työnjohtotyö on ilmiönä yksittäisiä henkilöitä tai henkilöryhmiä laajempi. Näin ollen emme halunneet esimerkiksi aiempien kirjoittajien (esim. Kerr ym., 1986; Hales 2005) tapaan tuottaa uutta listausta työnjohtotyön keskeisistä tehtävistä. Sen sijaan halusimme kuvata työnjohtotyötä yksittäisiä tekijöitä laajempaan ilmiönä ja näin edesauttaa sen kokonaisvaltaista ymmärtämistä.

Tätä ajatteluketjua seuraten otimme tarkastelunäkökulmaksemme työnjohtotyön systeemisenä ilmiönä. Tässä näkökulmassa työnjohtotyön toimintaympäristö, jota kutsumme johtajuusverkoksi, on keskeisessä osassa muovaamassa käytännön työnjohtotyötä. Työnjohtajat nähdään edelleen keskeisinä työnjohtotyön tekijöinä, mutta tarkoituksena on tunnustaa ja tunnistaa ympäristön vaikutus toimintaan. Yhtenä tarkoituksenamme on tunnistaa keskeisiä työnjohtajien toimintaympäristön elementtejä ja erityisesti sitä, miten ne ovat tuottamassa johtajuutta johtajajaksilöiden ohella. Tämä tarkoittaa tarkastelutason nostamista johtajajaksilöistä erilaisten toimijoiden muodostaman verkoston tasolle – systeemiseksi toiminnaksi. Tätä lähestymistapaa käsitellään seuraavaksi lisää.

2.4.1 Työnjohtotyö systeemisenä ilmiönä

Tarkastellessamme työnjohtotyötä systeemisenä ilmiönä viittaamme paljon kansainväliseen johtajuustutkimukseen². Johtajuustutkimus on suuri ja kiihtyvällä vauhdilla laajeneva tutkimusalue. Johtajuudesta on tehty satoja tutkimuksia, jotka ovat johtaneet paitsi useisiin erilaisiin johtajuusmalleihin ja tapoihin määrittää johtajuutta, niin myös moniin erilaisiin tutkimustraditioihin (katso esim. Bryman ym., 2011; Yukl, 2010). Tutkimuksessamme lähtökohtamme on, että *johtajuus* on tarkoitushakuista vaikuttamista jossa pyritään ohjaamaan ryhmän toimintaa kohti jotakin tiettyä päämäärää. Tämä on yleisesti vallitseva käsitys johtajuuden tutkimuksen piirissä, joskin eri tutkimukset tarkastelevat ilmiötä hyvin erilaisista lähtökohdista³. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme erityisesti työnjohtajia johtajina; johtajuutta toteuttavina henkilöinä.

Vaikka johtajuuden tutkijat sekä itse johtajat ja johdettavana olevat ovat yhtä mieltä siitä, että ”johtajuus riippuu tilanteesta”, on johtajuusympäristön tutkiminen ollut vähäistä (Hunter ym., 2007). Pyrkimys tarkastella johtajuutta yksilöiden toimintaa laajempänä ilmiönä on noussut vahvemmin esiin vasta 1990-luvun lopulla (Avolio

² Tutkimuksessamme viittaamme käsitteellä ”johtajuus” erityisesti kansainväliseen leadership-tutkimukseen. Hyödynnämme käsittelyssämme myös muita management- ja organisaatiotutkimuksen alueita.

³ Tutkijat ovat saaneet huomata, että johtajuus on hankalasti määriteltävä käsite (Hughes ym., 2006) ja tästä syystä tutkijoiden keskuudessa onkin runsaasti väittelyä siitä, mitä johtajuus ”todella” on (Grint, 2005). Tätä väittelyä johtajuuden perimmäisestä luonteesta on käyty laajasti muualla, emmekä keskity tässä raportissa siihen.

ym., 2009). Työnjohtotyön tutkimiseen soveltamamme systeeminen näkökulma on siis uusi myös yleisemmän johtajuustutkimuksen piirissä, jossa se on useiden johtajuustutkijoiden toimesta kuitenkin todettu välttämättömäksi paremman ymmärryksen saavuttamiseksi (esim. Ciulla, 2008). Toisaalta työnjohtotyön tutkijoiden joukossa Dawson ja McLoughlin (1986) esittivät jo kahta vuosikymmentä aiemmin, että työnjohtotyötä tarkasteltaessa tulisi hyödyntää yksilönäkökulmaa laajempaa tarkastelua. Näitä ajatuksia seuraten systeemisen näkökulman omaksuminen tutkimukseemme vaikuttaa hyvin perustellulta.

Laajentaessamme työnjohtotyön tarkastelutapaa systeemisemmän tarkastelun suuntaan lainaamme paljon tuoreesta kansainvälisen johtajuustutkimuksen näkökulmasta, jota voi kutsua kontekstuaalisen johtajuuden näkökulmaksi. Kyseessä ei ole mikään tarkasti määritelty lähestymistapa tai teoria, vaan se koostuu useista erilaisista näkökulmista, jotka pyrkivät laajentamaan johtajuuden tarkastelutapaa. Ne pyrkivät eri tavoin vastaamaan siihen, millaiset ympäristön elementit vaikuttavat johtajuuteen ja miten. Näkökulmista voidaan nimetä mm. jaettu johtajuus (mm. Grint, 2005, s. 138), relationaalinen johtajuus (Uhl-Bien, 2006) ja kompleksisuusjohtajuus (Uhl-Bien ym., 2007).

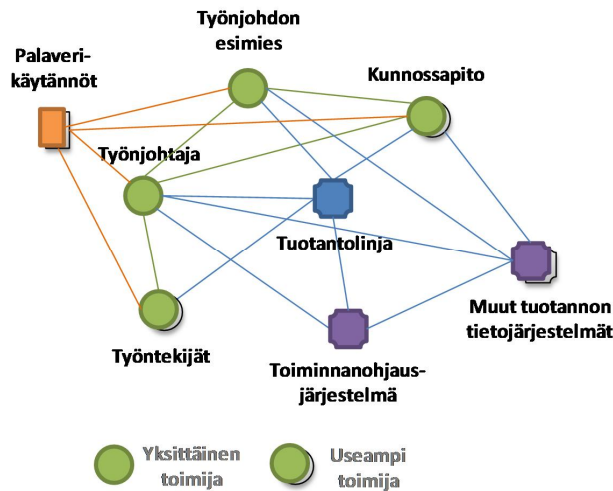
Kontekstuaalinen lähestymistapa on vähitellen saamassa lisää huomiota (esimerkkinä kontekstiaiheinen erikoisnumero lehdessä *Human Relations*, vol. 61 (2009), iss. 11) ja laajempia tarkastelutapoja johtajuuteen etsitään jatkuvasti. Lähestymistapa on kuitenkin hyvin uusi, eikä laajemman kontekstin tutkimiselle ole vielä syntynyt vakiintunutta, yleisesti käytössä olevaa viitekehystä (Fairhurst, 2009). Lisäksi empiirisiä tutkimuksia aiheesta on vähän (Liden & Antonakis, 2009). Aiemman tutkimuksen puutteista huolimatta halusimme soveltaa kontekstuaalisen teoriasuunnan menetelmiä tutkimuksessamme. Valintaan vaikuttivat tämän lupaavan teoriasuunnan kehittymisen ohella aiemmin työnjohtokirjallisuudessa esitetyt perustelut tällaisen laajemman tarkasteluperspektiivin merkityksestä (Dawson & McLoughlin, 1986). Tarkoituksenamme on tarkastella työnjohtotyötä aivan uudesta näkökulmasta, riippumatta siitä millä tavoin, tai onko ylipäätänsä työnjohtotyö itsessään muuttunut. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta valitsimme kaksi viitekehystä, joiden katsoimme sopivan parhaiten kuvaamamme laajan johtajuusympäristön tutkimiseen: kompleksisuusjohtajuusteoria ja toimijaverkkoteoria. Näitä teorioita hyödyntämällä olemme rakentaneet

tutkimuksessamme johtajuusverkoksi kutsumamme näkökulman. Johtajuusverkko toimii hyvänä työkaluna johtamistoiminnan systemisen luonteen tarkasteluun.

2.4.2 Johtajuusverkko näkökulmana työnjohtotyöhön

Tutkimuksemme edetessä systeminen näkökulmamme kiteytyi johtajuusverkon käsitteeseen. Johtajuusverkot mallintavat⁴ organisaatioita erilaisista toimijoista koostuvina dynaamisina systeeminä. Johtajuusverkon idea ei ole perinteiseen tapaan tarkastella organisaatiosysteemiä hierarkiana, vaan se nostaa tarkastelun keskiöön prosessinäkökulman, eli verkon jäsenten organisoitumisen tilassa ja ajassa (Saastamoinen, 2008). Kuvassa 1 on havainnollistettu yksinkertaista esimerkkiä johtajuusverkosta. Verkko koostuu toimijoista (verkon noodit, pisteet) ja näiden välisistä suhteista. Työnjohtajat ovat yksittäisiä toimijoita heitä laajemmassa johtajuusverkossa. He vuorovaikuttavat päivittäin työnsä ohessa muiden systeemin toimijoiden kanssa, joista esimerkkinä työnjohdon esimies ja alaiset edustavat inhimillisiä toimijoita, kun puolestaan tuotantolinja ja tuotannonohjausjärjestelmät edustavat työnjohtotyössä keskeisiä ei-inhimillisiä toimijoita. Työnjohdon tavoitteena on vaikuttaa muihin toimijoihin omien tavoitteidensa mukaisesti ja näin toteuttaa työnjohtotyötä. Muut toimijat vaikuttavat vastavuoroisesti työnjohtoon ja asettavat työlle erilaisia rajoitteita: Esimiesasemasta huolimatta työnjohdon tulee työssään huomioida monia usein muuttuvia tekijöitä, ohjeita, säännöksiä, sekä muita toimintaan vaikuttavia toimijoita ja johdettava näiden puitteissa. Johtajuusverkon keskeinen piirre on se, että toimijoiden väliset suhteet ovat määrittämässä ja tuottamassa toimijoita. Tämä tarkoittaa sitä, että työnjohtaja syntyy verkostossa hänelle kuuluvien tekemisten kautta. Työnjohtajuus on verkon synnyttämien tehtävien ja haasteiden hoitamista.

⁴ Tässä tapauksessa mallintaminen tulee ymmärtää löyhässä, vertauskuvallisessa merkityksessä. Joissain tutkimuksissa käytetään myös suoranaista mallintamista ja näiden mallien analyysiä.



Kuva 1: Havainnollistava esimerkki heterogeenisestä johtajuusverkosta

Siinä missä perinteisessä johtajuustutkimuksessa esimiehiä on tarkasteltu asemansa perusteella erillisenä tai vapaana työkontekstista (ks. Hunter ym., 2007), systeemisestä näkökulmasta tarkasteltuna työnjohtajien toiminta näyttäytyy ympäristönsä rajoittamana ja määrittämänä. Työkonteksti asettaa päivittäiselle toiminnalle erilaisia tavoitteita, rajoitteita ja vaatimuksia, joihin työnjohdon tulee vastata. Perinteiset staattiset tarkastelut eivät myöskään huomioi, että suuri osa työssä kohdattavista haasteista syntyy itsessään ympäristön vaikutuksesta: muun muassa poissaolot, laiterikot, vaihtuva henkilöstö ja päivittäin vaihtelevat tuotantovaatimukset ovat työnjohtotyön keskeisiä haasteita. Työnjohdolta edellytettävä osaaminen ja johtajuus näyttäytyvät uudessa valossa, kun työnjohtajia tarkastellaan osana tällaista dynaamista systeemiä, verrattuna perinteisiin käsityksiin työnjohtotyöstä hierarkiarakenteeseen pohjautuvina ohjaus- tai valvontatehtävinä.

Johtajuusverkkotarkastelun avulla pyrimme selvittämään, millä tavoin työnjohtajien toiminta tai toiminnan muutos näyttäytyy verkon näkökulmasta. Toisin sanoen, mitä uutta voimme todeta työnjohtotyöstä systeemisenä ilmiönä; johtamistyönä monimuotoisessa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Johtajuusverkkotarkastelun avulla pystymme tutkimaan, millaiset johtajuusympäristön piirteet ovat johtajuusverkon toimijoina vaikuttamassa työnjohtotyön toteutumiseen ja millä tavoin. Näin meille muodostuu käsitys

työnjohtotyöstä systeemis-prosessiaalisena ilmiönä, osana organisaation ja ympäristön muodostamaa kontekstia.

Kontekstin teoreettinen tarkastelu edellyttää käsitteellisiä välineitä, jotka tutkimuksessamme johdettiin kahdesta eri teoriasta: kompleksisuusjohtajuusteoriasta ja toimijaverkkoteoriasta. Nämä teoriat ovat 'sukulaisia' siinä suhteessa, että ne korostavat organisoitumisen jatkuvasti käynnissä olevaa luonnetta ja tarkastelevat sitä miten organisaatiot muodostuvat mikrotasoisten käytäntöjen tuotoksina (Saastamoinen, 2008; Czarniawska & Hernes, 2005). Organisaatiotieteen alaan kuuluva kompleksisuusjohtajuusteoria ammentaa käsitteensä luonnontieteen ja matematiikan piirissä syntyneestä kompleksisten systeemien tutkimuksesta. Kompleksisuus on herättänyt paljon huomiota organisaatiotutkimuksen piirissä ja sen luomaa käsitteistöä on viime vuosina sovellettu myös johtajuuden tarkasteluun (Avolio ym., 2009). Toimijaverkkoteoria puolestaan on kriittinen sosiologian haara, joka kehitettiin keinoksi tutkia tieteellisen tiedon prosesseja sekä teknologian sosiologisia ulottuvuuksia. Toimijaverkkoteoriaa on muutaman vuosikymmenen takaisen syntymänsä jälkeen sovellettu hyvin erilaisten ilmiöiden ja tapahtumien tarkasteluun. Nimestään huolimatta toimijaverkkoteoria ei pyri olemaan selittävä teoria vaan pikemminkin metodi ja metodinen asenne ilmiöiden tutkimiseen (Latour, 2005).

Kompleksisuusjohtajuusteoria ja toimijaverkkoteoria tarjoavat samantyyppisiä jäsenyyksiä organisaatioiden tarkasteluun. Tutkimuksessa hyödyntämämme johtajuusverkkonäkökulma on siten eräänlainen synteesi kompleksisuusjohtajuusteorian ja toimijaverkkoteorian esittämistä ideoista. Olemme koostaneet teorioiden piirteitä taulukkoon 3. Huomioitavaa on, että johtajuusverkkojen toimintaa voidaan tarkastella vaihtoehtoisesti kumman tahansa teorian käsitteiden kautta.

Taulukko 3: Kompleksisuusjohtajuusteorian ja toimijaverkkoteorian vertailua

Ominaisuus	Kompleksisuusjohtajuusteoria (organisaatiotiede)	Toimijaverkkoteoria (sociologia)
Keskeinen tavoite	Tarkastellaan 1) kuinka dynaamiset verkostorakenteet luovat uutta ilman tietoista ohjaamista, sekä 2) miten tätä prosessia edistetään johtajuudella	Tarkastellaan 1) kuinka erilaiset toimijat rakentavat toimijaverkkoja, jotka toteuttavat jotain tehtävää, sekä 2) kuinka valta ilmenee verkon toiminnan seurauksena
Verkko/ verkosto	Koostuu ihmistoimijoista, laajennettuna myös ei-inhimillisistä	Koostuu heterogeenisistä toimijoista, määritelmä ei rajaa toimijan käsitettä
Verkoston rakenteen muutos	Muokkaantuu toimijoiden liittyessä ja poistuessa verkostoon, sekä itseorganisoitumisen kautta	Syntyy toimijoiden tavoitteiden pohjalta kääntämisen ja suostuttelun seurauksena
Keskeinen tarkastelun kohde	Vuorovaikutuksen synnyttämä satunnaisuus, eli emergenssi, joka tuottaa hyödyllisiä tuloksia	Kuinka toimijat syntyvät ja muuntuvat sosiaalis-materiaalisessa verkossa. Sosiaalinen ja materiaallinen todellisuus eivät ole toisistaan erotettavissa, vaan sosiaalinen toteutuu materiaalisena välityksellä.
Toimijuus	Toimijoiden käytös perustuu skeemoihin, jotka ovat käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä Toimijat sisällytetään verkkoon vuorovaikutussuhteiden perusteella	Toimijoiden toiminta perustuu erilaisiin tavoitteisiin, jotka toimijat itse määrittelevät Toimijat liittyvät verkkoon suostuttelun kautta

Toimijaverkkoteoria käsittelee nimensä mukaisesti erilaisista toimijoista, kuten ihmisistä, teksteistä, työvälineistä tai laitteista koostuvia toimijaverkkoja. Useat toimijaverkot voivat edelleen yhdistyä suuremmiksi toimijaverkoiksi. Kompleksisuusjohtajuusteoriassa verkkoja kutsutaan kompleksisiksi adaptiivisiksi systeemeiksi (engl. complex adaptive system, CAS). Suurin osa kompleksisuusjohtajuuden kirjallisuudesta käyttää verkkojen toimijan käsitettä synonyymina ihmistoimijalle, eli ajatuksena on että vain ihmistoimijat ovat verkon näkökulmasta merkittäviä toimijoita. Kilduff ym. (2008) ovat kuitenkin esittäneet, että kompleksisuusjohtajuuden tulisi toimijaverkkoteorian tapaan huomioida myös ei-inhimillisten toimijoiden verkkoa tuottava ja muokkaava vaikutus. Tutkimuksessamme otimme tämän ehdotuksen omaksi ohjenuoraksemme ja käytimme kompleksisuusjohtajuusteoriaa laajennettuna käsittämään myös erilaisia ei-inhimillisiä toimijoita.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa toimijoiden välillä on suhde (joita kuvastavat verkon linkit), kun ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Teoriassa verkot ovat dynaamisia: ne muuttuvat toimijoiden liittyessä ja poistuessa verkostosta sekä itseorganisoituvat ilman ulkoista ohjausta. Toimijaverkkoteoriassa suhteita muodostavat erilaiset tunnistettavat välittäjät, jotka siirtyvät toimijoiden välillä. Verkkojen tarkastelu aloitetaan niiden rakentumisvaiheesta: verkko rakentuu jonkun alullepanevan toimijan tavoitteiden pohjalta ja muokkaantuu siihen liittyvien toimijoiden vaikutuksesta.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa toimijoiden käytös verkostossa pohjautuu skeemoihin, jotka ovat erilaisia sääntöjä tai monimutkaisempia kognitiivisia malleja toiminnasta. Teoria suhtautuu skeemoihin pääosin "mustan laatikon" -mallin kaltaisina: erityisesti ihmistoimijoiden toimintaa ohjaavista lainalaisuuksista on vaikeaa tai mahdoton muodostaa tarkkaa kuvaa. Skeemojen tarkka määrittely ei teoriassa ole keskeistä, sillä toiminnan lopputulokset nähdään prosessin tärkeimpänä osana.

Kompleksisuusjohtajuusteoria on erityisen kiinnostunut tarkastelemaan, kuinka verkoissa tapahtuva vuorovaikutus saa aikaan uusia ja ennakoimattomia (eli emergentejä) lopputuloksia. Se pyrkii näin selittämään muutos- tai innovaatioprosesseja, joiden tulokset eivät ole selkeästi ohjattuja tai ennalta määriteltyjä, mutta jotka ovat siitä huolimatta merkittäviä. Kompleksisuusjohtajuusteoria pyrkii rakentamaan uudenlaista johtajuuden mallia, jolla tällaisia emergentejä tuloksia voidaan tuottaa organisaatioiden tarpeisiin. Toisaalta teoriassa tunnistetaan myös organisaatioiden edellyttämä ennakoitavuus ja tarve pysyviin rakenteisiin. Kompleksisuusjohtajuusteoriassa organisaatiot nähdään samaan aikaan pysyvinä rakenteina, joissa toteutuu hierarkiaan pohjautuvaa johtamistyötä, mutta toisaalta myös näiden rakenteiden puitteissa toimivina epävirallisina, dynaamisina verkostoina (Uhl-Bien & Marion, 2009).

Teorian avulla voidaan siten työnjohtotyöstä puhuttaessa tarkastella, miten työnjohto toimii sekä virallisessa johtamisasemassa että osana erilaisia epävirallisia verkostoja. Teoria jakaa johtajuuden – joka määritellään sosiaalisissa tilanteissa tapahtuvaksi ja niistä nousevaksi vaikuttamiseksi - kolmeen eri luokkaan: administratiiviseen, adaptiiviseen sekä enableivaan johtajuuteen (Uhl-Bien ym., 2008):

- *Administratiivinen johtajuus* on organisaation linjaorganisaation rakenteessa tapahtuvaa, pääasiassa hierarkkiseen valta-asemaan pohjautuvaa hallinnoivaa johtajuutta. Sillä viitataan formaalista johtamisasemasta käsin tehtyihin toimiin, kuten resurssien hankkimiseen, tehtävien strukturointiin, kriisien johtamiseen ja strategian luomiseen (Uhl-Bien ym., emt.).
- *Adaptiivinen johtajuus* puolestaan viittaa useiden toimijoiden välillä tapahtuvaan vuorovaikutteiseen prosessiin, jonka puitteissa syntyy olosuhteisiin ja tarpeisiin – erilaisiin havaittuihin uhkiin tai mahdollisuuksiin – adaptoituneita lopputuloksia. Adaptiivinen johtajuus on siis verkostorakenteen puitteissa tehtävää tavoitteellista vaikuttamista, johon voi osallistua toimijoita formaaliin asemaan katsomatta. Prosessi ja sen tulokset ovat emergenttejä, eivätkä siihen osallistuvien toimijoiden tavoitteet tai roolit ole tarkalleen määriteltyjä. Osallistuvien toimijoiden heterogeenisyys on suuressa roolissa synnyttämässä adaptiivisia lopputuloksia, jotka ovat luovia, ennennäkemättömiä tai ennakoimattomia. (Uhl-Bien ym., emt.)
- *Enabloivan johtajuuden* tarkoitus on muuttaa systeemiä niin, että adaptiivisen johtajuuden edellytykset paranevat. Enabloivan johtajuuden tarkoitus on a) muokata olosuhteita, joissa adaptiivinen johtajuus voi ilmetä formaalin organisaation puitteissa, sekä b) mahdollistaa adaptiivisen johtajuuden tuloksien siirtyminen osaksi formaalia organisaatiota. Enabloiva johtajuus vaikuttaa johtajuusverkon toimintaan mm. vaihtamalla sen toimijoita ja muokkaamalla toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Enabloiva johtajuus pääsääntöisesti vaatii toteuttajaltaan hierarkkista valta-asemaa. (Uhl-Bien ym., emt.)

Toimijaverkkoteoria pyrkii yleisemmin selittämään, miten sosiaalinen maailma rakentuu. Teoria määrittelee sosiaalisen käsitteen verkkojen kautta: sosiaalinen maailma tai ulottuvuus koostuu suhteista, joita eri toimijat rakentavat toistensa välille. Sosiaalinen ei ole materiaalisesta todellisuudesta erillinen, vaan materiaallinen toteuttaa sosiaalista (Latour, 2005). Suhteiden pohjana ovat erilaiset välittäjät: toimijoiden välillä liikkuu esimerkiksi rahaa, dokumentteja, koneita ja laitteita. Välittäjät antavat toimijaverkolle muodon määrittämällä toimijoiden välisiä suhteita. Vuorovaikutussuhteet ovat semioottis-materiaalisia, ne ovat siis yhtä aikaa käsitteellisiä ja aineellisia. Aineellista tarvitaan käsitteellisen tuottamiseen. Esimerkiksi alaisen saama palkankorotus merkityksellistetään usein arvostuksen ja luottamuksen osoitukseksi. Toimijaverkkoteoria korostaa sitä, että konkreettinen

teko – palkankorotus tuottaa edellä mainitun merkityksen. Siksi toimijaverkkoteoria painottaa verkon konkreettisten piirteiden tarkastelua, näin erottuen perinteisestä sosiologiasta.

Toimijaverkkoteorian radikaali idea on nostaa ihmistoimijoiden rinnalle muiden, ei-inhimillisten tai aineettomien toimijoiden toiminta ja niihin liitetyt merkitykset. Moderni ihminen ei pysty toimimaan ilman erilaisia fyysisiä tai käsitteellisiä välineitä, vaan hänen on muodostettava suhteita erilaisiin toimijoihin (tai ainakin maailma näyttäisi hyvin erilaiselta ilman tällaisia suhteita). Näin ollen, ihminen tai muu toimija rakentaa erilaisia toimijaverkkoja pyrkiessään toteuttamaan erilaisia tavoitteita. Toimijaverkkoteoriassa verkot ovat tilapäisiä rakenteita, joita rakennetaan yhä uudelleen. Esimerkiksi työnjohtajalla on työssään useita tavoitteita ja tehtäviä, joiden toteuttaminen edellyttää laajojen toimijaverkkojen rakentamista. Monet näistä tehtävistä ovat toistuvia, joten työnjohto rakentaa tehtävän ympärille verkkoja päivittäin tai jopa useita kertoja päivässä. Työnjohtotyö edellyttää jo lähtökohtaisesti erilaisten välineiden, kuten esimerkiksi radiopuhelimen, muistivihkon, IT-sovellusten ja tiedostojen hyödyntämistä. Ilman tätä toimijaverkkoa työnjohtaja ei voi toimia työnjohtajana, jolloin on mahdollista tarkastella myös työnjohtajaa itsessään inhimillisen henkilön sijaan erilaisista toimijoista koostuvana toimijaverkkona. Myös työnjohtajan henkilöstä fyysisesti etäämmällä olevat toimijat, kuten vaikkapa organisaation tuotannollisia tavoitteita sisältävä tuotantosuunnitelma on toimija, joka muuttaa toistuvasti työnjohtamisen toimijaverkkoa.

Toimijaverkkoteorian mukaan toimijoilla on erilaisia pyrkimyksiä. Ihmistoimijat pystyvät itse sanallisesti kuvaamaan, minkälaisen arvioiden ja logiikan turvin he toimivat – teoria siis suhtautuu ihmisten tekemiin tulkintoihin positiivisesti. Toimijaverkkoteorian kriitikot ovat moittineet sitä, että se rinnastaa inhimilliset ja epäinhimilliset toimijat. Kriitikin mukaan toimijuus vaatisi intentionaalisuutta, tietoista tavoitteellisuutta, joka epäinhimillisiltä toimijoita puuttuu (Saastamoinen, 2008). Toisaalta toisiin toimijoihin muodostetut suhteet kertovat tai määrittävät teorian kannalta oleelliset havainnot – ihmisten kertoessa siitä miten tietojärjestelmä vaikuttaa heidän työhönsä, saa tuo aineeton toimija aseman ja pyrkimyksen johtajuusverkossa. Todellisuus on siis sekä ihmisten välistä keskustelua ja esineiden ja teknologioiden vuoropuhelua ihmisten kanssa (Saastamoinen, 2008).

Toimijaverkkoteoriassa toimijoiden toteuttamaa verkon rakentamista kutsutaan kääntämiseksi (engl. translation) (Callon, 1986). Kääntämisessä toimija tulkitsee ajatuksensa tavoitteensa vaatimasta verkosta todeksi rakentamalla ympärilleen toimijaverkon. Keinoja, joilla alullepaneva toimija liittää uusia toimijoita verkkoon kutsutaan suostutteluksi. Onnistuneen suostuttelun seurauksena muut toimijat vahvistavat päätoimijan roolin ja antavat tämän määrittellä toimijoiden keskinäisiä suhteita. Esimerkiksi kun työnjohtaja ohjaa työntekijöitä työskentelemään haluamallaan koneryhmillä, ja alaiset toimivat työnjohtajan suunnitelman mukaisesti, on kyse toimijaverkon onnistuneesta muodostamisesta.

Sellaisia toimijoita, jotka ovat välttämättömiä jonkun toimijaverkon muodostamiseksi nimitetään pakollisiksi kauttakulkupisteiksi. Callonin (1986) mukaan toimijat kamppailevat määräävästä asemasta toimijaverkoissa, ne pyrkivät tekemään itsestään korvaamattoman verkoston toiminnalle. Myös työnjohtajatoimijoiden pyrkimys on useimmissa johtajuusverkoissa hakeutua pakollisen kauttakulkupisteen asemaan. Pakollisen kauttakulkupisteen aseman saavuttaminen tekee työnjohtamisesta vaikuttavaa: työnjohtaja pystyy muokkaamaan muita toimijoita, niiden rooleja ja välisiä suhteita ja tekemään verkosta tuottavan ja tehokkaan. Toimijaverkkoteoria antaaakin välineitä ymmärtää työnjohtajuutta uudella tavalla: mitkä toimijat muodostavat työnjohtamisen toimijaverkon organisaatiossa, mikä on työnjohtajatoimijan asema ja suhde muihin toimijoihin verkossa, mitä keinoja työnjohtajalla on käytettävissään muiden toimijoiden suostutteluun ja miten muut toimijat liittoutuvat työnjohtajan kanssa. Kiintoisaa on myös tarkastella milloin johtajuusverkko muotoutuu sellaiseksi, että työnjohtaja on jollekin muulle toimijalle alisteinen.

Seuraavassa luvussa tarkastelumme siirtyy tutkimuksen empiiriseen osioon. Se jakaantuu kahteen alitutkimukseen, jotka suoritettiin hankkeessa edellä käsiteltyjä teorioita hyödyntäen. Ensimmäisessä alitutkimuksessa tarkastelimme työnjohtoa kompleksisuusjohtajuusteorian avulla, jälkimmäisessä hyödynnettiin toimijaverkkoteoriaa. Tutkimuksen johtopäätöksissä on hyödynnetty molempien teorioiden välineitä sekä käsitteistöä, erityisesti edellä mainitun johtajuusverkkonäkökulman kautta.

3 Empiirinen osuus

1manager-hankkeen neljä kohdeorganisaatiota ovat kaikki yhtä lukuun ottamatta juomatuotteita valmistavia yrityksiä. Yhdessä organisaatioista valmistetaan juomien lisäksi myös muita maitotuotteita. Näiden yritysten tuotteet kuuluvat eniten ulkomaille vietävien suomalaisen elintarviketuotteiden joukkoon. Elintarviketeollisuus itsessään on Suomessa neljänneksi suurin teollisuudenala, työllistäen noin 33 000 henkeä. Teollisuudenalalla on Suomessa pitkät perinteet, ensimmäisten tehtaiden aloitettua toimintansa Suomessa jo 1700-luvun puolella.

Kaiken kaikkiaan ensimmäisessä alitutkimuksessa tutkimusta tehtiin neljän eri organisaation parissa ja toisessa alitutkimuksessa keskityttiin yhteen. Toiseen alitutkimukseen valikoitui toinen osasto ensimmäiseen alitutkimukseen osallistuneen yrityksen sisältä. Tietoja alitutkimusten suorittamisesta on tiivistetty alle taulukkoon 4.

Taulukko 4: Alitutkimuksiin osallistuneet organisaatiot (tähdellä * merkityt tiedot viittaavat toiseen alitutkimukseen)

	Organisaatio 1	Organisaatio 2	Organisaatio 3	Organisaatio 4
Organisaatio	Juomateollisuus- alan yritys	Juomateollisuus- alan yritys	Juomateollisuus- alan yritys	Meijeri
Tutkimuksen yksikkö	Tuotanto (pullottamo), Logistiikka*	Tuotantolaitos ja logistiikka	Logistiikka	Koko organisaatio
Alitutkimus	Ensimmäinen, Toinen*	Ensimmäinen	Ensimmäinen	Ensimmäinen
Tiedonkeruu- menetelmä	Haastattelu, Havainnointi*	Haastattelu	Haastattelu	Haastattelu

Tässä kappaleessa käymme läpi alitutkimusten löydökset. Aloitamme ensimmäisestä alitutkimuksesta, johon liittyen esittelemme aluksi yleistä tietoa tutkimuksen toteutuksesta. Sen jälkeen kuvaamme organisaatioittain tutkimuksessamme käsitellyt muutostapahtumat, joita seuraavat alitutkimuksen tulokset. Ensimmäisen alitutkimuksen käsittelyä seuraa toisen alitutkimuksen havaintojen ja tulosten kuvaaminen, jossa noudatamme ensimmäistä alitutkimusta

vastaavaa kaavaa. Kokonaisuutena alitutkimusten aineistojen käsittely antaa kattavan kuvan nykyaikaisesta työnjohtotyöstä kotimaisessa juomateollisuudessa sekä sen kohtaamista muutoksista: Aluksi yleisemmällä tasolla neljästä eri yrityksen puitteissa tehdyistä havainnoista, sitten tarkemmin yhden yksittäisen organisaation sisältä.

3.1 Ensimmäinen alitutkimus: Työnjohtotyön muutos neljässä elintarvikealan teollisuusorganisaatiossa

Tutkimushankkeemme ensimmäisessä alitutkimuksessa tarkastelimme syksystä 2010 alkaen neljää elintarvikealan organisaatiota. Organisaatiot osallistuivat tänä ajankohtana yhteiseen Johtaminen elintarviketeollisuudessa II -kehityshankkeeseen. Tutkittavien organisaatioyksiköiden kokoluokka vaihteli välillä 60 - 200 henkilöä. Tutkittavien yksiköiden joukossa oli karkeasti jaoteltuna yritysten tuotanto- (lopputuotteen pullotus tai pakkaus), valmistus- ja logistiikkayksiköitä. Organisaatioissa käynnissä olleet kehittämishankkeet kohdistuivat erityisesti työnjohtotyön kehittämiseen, mutta sen ohessa kehitettiin organisaatioita myös laajemmin. Kehittämishankkeet käynnistyivät vuonna 2009 ja päätettiin viimeisissä organisaatioissa alkuvuodesta 2011. Alitutkimuksen ensimmäinen osa valmistui syksyllä 2011, jonka jälkeen se sai jatkoa keväällä 2012 seurantatutkimuksen muodossa.

Tarkoituksenamme ensimmäisessä alitutkimuksessa oli selvittää organisaatioissa työnjohtotyöhön sekä työnjohtajien työkontekstiin kohdistunut muutos. Tätä muutosta tarkasteltiin kehityshankkeen alusta kesällä 2009 alitutkimuksen viimeiseen tiedonkeruukierrokseen asti alkuvuonna 2012. Halusimme tarkastella työnjohtotyötä erityisesti johtajuuden näkökulmasta: Miten johtajuus työnjohtotyössä on muuttunut ja miten se vaikuttaisi edelleen olevan muutoksessa? Muutoksen tarkastelun ohessa muodostimme myös yleiskuvaa nykyaikaisesta työnjohtotyöstä tuotanto-organisaatiossa.

3.1.1 Miten tutkimme?

Teimme tutkimuksessa yhteensä kolme haastattelukierrosta, joista ensimmäisessä haastattelimme JOEL II -hankkeen kehittämistyöstä vastanneet konsultit. Saimme konsulteilta myös mittavan määrän kehittämistyön ohessa syntynyttä aineistoa: ohjausryhmämuistioita, haastattelutuloksia, työaikamittauksia, tehtävämäärittelyjä, ym. Konsulttihaastatteluiden ja oheisen tiedonkeruun pohjalta muodostimme

kokonaiskäsitelmien muutostapauksista ja erityisesti työnjohtotyön muutoksesta. Seuraavassa vaiheessa haastattelimme kohdeorganisaatioiden jäseniä työnjohto- ja päällikkötasoilta. Näissä haastatteluissa tarkoituksenamme oli kartoittaa työnjohtotyön sisältöä ja muutosta ennen-nyt -hengessä, sekä käsitellä syitä muutosten taustalla. Edellä kuvattu tiedonkeruu toteutettiin loppuvuosi 2010 – kevät 2011 välisenä aikana. Keväällä 2012 suoritimme seuranta-haastattelukierroksen organisaatioissa. Tavoitteenamme oli tässä vaiheessa selvittää, miten muutokset olivat toteutuneet ja juurtuneet, sekä mitä kehittämishaasteita organisaatioissa nähtiin tässä vaiheessa.

Käsittelimme tutkimusaineistoa tutkimuksen edetessä monessa eri vaiheessa. Aluksi purimme konsulttien kehittämistarinat sekä oheisaineiston lyhyiksi tapahtumakuvauksiksi aikajärjestykseen, kuten prosessuaalisen tutkimusaineiston kanssa usein menetellään (Langley, 1999). Täydensimme ja syvensimme konsulttiaineiston muodostamaa aineistopohjaa organisaatioissa suoritettujen haastatteluiden avulla. Jäsensimme organisaatioiden tapahtumakuvausten elementit tilannekarttoiksi (Clarke, 2005). Tilannekartat jäsentävät tapahtumia ja tilanteita erilaisista elementeistä koostuviin kategorioihin, kuten yksittäisiin ihmistoimijoihin, ryhmiin, välineisiin, ajallisiin elementteihin, keskeisiin tapahtumiin, ja niin edelleen. Seuraavassa vaiheessa koostimme tutkimusaineiston muutoskuvausten muotoon, joissa käsiteltiin erityisesti työnjohtajien johtajuusverkossa tapahtuneita muutoksia. Alitutkimuksen tulokset ja johtopäätökset koostettiin vertailemalla muutoskuvauksia keskenään.

3.1.2 Työnjohtotyön muutos

Käymme seuraavaksi tutkimuksen kohdeorganisaatioiden muutostapaukset läpi organisaatioittain. Tapaukset on kuvattu siten, että aluksi esittelemme organisaatioissa toteutettujen kehittämishankkeiden muutostavoitteet ja kehittämiskohteet. Seuraavaksi käsittelemme kehittämishankkeiden kulkua karkealla tasolla, toisin sanoen tavoitteiden saavuttamiseksi tehdyt keskeisimmät kehittämistoimet. Tämän jälkeen kuvaamme kehittämistapauksissa työnjohtotyön muutoksen; millä tavoin työtä organisaatioissa muutettiin. Kehittämistapausten lopuksi käsittelemme vielä muutosten juurtumista; miten muutokset onnistuivat ja miten ne on jälkikäteen koettu. Lopuksi esitämme yleisiä tuloksia ensimmäisen alitutkimuksen havainnoista.

Organisaatio 1: Juomanvalmistajayrityksen tehtaan pullottamo

Ensimmäisessä organisaatiossa itse työnjohtotyössä nähtiin lähtökohtaisesti kehittämistarpeita, joiden ratkaisemiseksi organisaatio päätti osallistua kehittämishankkeeseen. Organisaation työjohto itse oli osin tyytymätön omaan asemaansa organisaatiossa, mikä oli myös johdon tiedossa. Työnjohtajat olivat ilmaisseet, ettei heidän vuosien mittaa supistunut roolinsa koulutetun työntekijätason, aktiivisen päällikkötason, sekä itsenäisen kunnossapito-organisaation välissä ollut järkevä tai mielekäs. Työnjohtajat olivat kehittämishankkeen alkuhaastatteluissa ilmaisseet tyytymättömyyttä omien toimintavaltuuksiensa niukkuuteen, sekä työnjohtajien yhteisten käytäntöjen puutteellisuuteen. Myös yhteistyö osaston kunnossapitoyksikön kanssa nähtiin osittain hankalana. Hankkeen keskeisiksi tavoitteiksi nostettiin työnjohdon ja heidän esimiestensä roolien täsmentäminen ja kehittäminen, sekä tavoitteellisen vuorovaikuttamisen tuominen osaksi työnjohdon päivittäistä johtamista ja työntekeä.

Organisaatiossa päällikkötaso oli hyvin aktiivinen toimija myös operatiivisen toiminnan parissa, minkä työjohto koki rajoittavan omaa rooliaan ja sitä kautta toimintamahdollisuuksiaan. Osaston päälliköt liikkuvat päivittäin osaston tuotantolinjoilla osallistuen laitteiden korjaukseen ja ylläpitotoimiin – käytäntönä oli ottaa yhteys tuotantopäällikköön aina teknisten ongelmien ilmaantuessa. Osastolla oli myös kohtuullisen suuri määrä työnjohtajia (yli 10 henkeä) ja eri henkilöillä oli erilaisia tyylejä toteuttaa tehtäväänsä. Erityisesti erilaiset kurinpidolliset tai valvontaan liittyvät asiat nähtiin ongelmana: osa työnjohtajista oli tiukkoja sääntöjen ja käytäntöjen valvomisessa, osa ei niinkään.

Osaston kolmesta tuotantolinjasta yksi nähtiin haasteellisena esimiestyön näkökulmasta. Tällä linjalla koettiin, ettei työjohto kyennyt johtamaan toimintaa riittävän tehokkaasti. Työnjohdolla ei ollut sopivia toimintamalleja, joilla työntekijöitä tai kunnossapitäjiä olisi johdettu. Esimerkiksi kiiretilanteissa ruuhkautunut työpiste joutui usein selviämään omatoimisesti, koska muut laiteoperaattorit eivät tulleet auttamaan. Lisäksi esimerkiksi erilaisiin häiritseviin, mutta ei-kriittisiin vikoihin oli haastavaa saada korjaustyövoimaa kunnossapidosta.

Kohdeorganisaation työnjohtotyön kehittäminen organisoitiin kehitysryhmien ympärille, joita vetivät vuorollaan ulkoinen kehittäjä ja hankkeen loppupuoliskolla

työnjohtajat itse. Konsultti pyrki myös kehittämään esimiestoimintaa lähiohjauksen avulla, sekä toi uusia palaverien sisältöön liittyviä käytäntöjä kokousten tehostamiseksi. Työnjohtajat kävivät myös läpi teknisen laitekoulutuksen, minkä nähtiin tukevan työnjohdon roolia esimerkiksi erilaisten vikatilanteiden ohjaamisessa. Yksi työnjohtajista irrotettiin vuorotyöstä useamman kuukauden ajaksi kirjoittamaan työnjohdon käsikirjaa, jonne koostettiin työn kannalta keskeisiä ohjeita ja muita asioita. Organisaatiossa oli myös samaan aikaan käynnissä Lean-kehittämisprojekti, jossa mm. luotiin uusia palaverikäytäntöjä organisaatioon.

Työnjohdon esimiehen kanssa sovittiin, että operatiivista toimintaa koskevien asioiden ratkaisu olisi jatkossa ensisijaisesti työnjohdon tehtävä. Samoin työnjohto toimisi suoraan yhteistyötahona mm. muiden osastojen tai yksiköiden suuntaan, esimerkiksi kunnossapito-organisaatioon. Työnjohdon henkilöresurssien sopivaa määrää arvioitiin kehittämistyön ohessa ja päädyttiin vähentämään työnjohdon määrää kolmella. Ylikapasiteetti oli suurelta osin seurausta solmituista määräaikaisista työsuhteista, joita ei hankkeen aikana jatkettu.

Kehittämistyön seurauksena työnjohdon vaikutusmahdollisuudet päivittäisen toiminnan parissa kasvoivat havaittavasti. Tämä oli osittain seurausta työnjohdon esimiehen uudesta toimintamallista, mutta sitä tukivat myös uudet palaverit, joista keskeisimpänä päällikön ja työnjohtajien välinen palaveri: Tuotantoa koskevat asiat tulivat työnjohdolle aiempaa suuremmin, minkä johdosta he saattoivat myös toimia aiempaa itsenäisemmin. Esimerkiksi tuotantoaikataulua koskevat asiat tulivat muutoksen jälkeen työnjohdolle aiempaa harvemmin yllätyksenä, kun tieto on paremmin saatavilla. Muut, Lean-projektin myötä tulleet palaverikäytännöt on myös koettu positiivisina. Työnjohdon käsikirjasta on ollut hyötyä erityisesti uusien työnjohtajien perehdyttämisessä.

Kehittämiskohteiksi työnjohtotyön osalta jäivät vielä hankkeen jälkeen työnjohdon johtamiskäytäntöjen parantaminen ja yhtenäistäminen, sekä lisävalmiuksien löytäminen toiminnan kehittämiseen. Jälkimmäistä varten organisaatiossa suunniteltiin erillisten päivävuorojen käyttöönottoa, joissa työnjohtajat toimisivat keskitetysti viestimistehtävissä, sekä erilaisten kehittämistehtävien parissa.

Organisaatio 2: Juomanvalmistajayrityksen tehdas ja logistiikka

Toisessa tutkituista organisaatioista, juomanvalmistajayrityksen tehtaalla ja logistiikkaosastolla, kehittämistoimet kohdistuivat työnjohtotyön lisäksi koko organisaatioon. Johto oli kiinnostunut organisaation toiminnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, erityisesti organisaation toiminnan selkeyttämiseksi. Muun muassa keskijohdon vastuut kaipasivat terävöittämistä, mihin vaikuttivat osaltaan viime vuosina koetut omistajavaihdokset ja muut muutokset. Hankkeen alkuhaastatteluissa (toimihenkilöiden) keskeiseksi kehittämiskohteeksi ilmaistiin osastojen sisäisen ja niiden välisen toiminnan kehittäminen. Kehittämistavoitteiksi asetettiin: organisaation uuden strategian tukeminen keskijohdon tasolla ja jalkauttaminen koko organisaatioon, toimitusketjun yhteistoiminnan kehittäminen ja tehostaminen, ensimmäisen organisaation tapaan keskijohdon roolituksen kiteyttäminen, sekä työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen avulla. Organisaatiossa ei siis lähtökohtaisesti asetettu työnjohtotyötä ainoaksi merkittäväksi kehittämiskohteeksi, vaan kehittämistyötä lähestyttiin kokonaisuuden näkökulmasta.

Suurin yksittäinen kehittämisinterventio hankkeessa oli tuotanto-toimitusketjun kattanut prosessisimulaatiotyöpaja, jonka tuloksena luotiin lista erilaisista kehittämiskohteista. Näiden kohteiden edistämiseksi kehittämistyö organisoitiin konsultin vetämiin kehittämisryhmiin. Työnjohdon toiminnan kehittäminen koostui muun muassa henkilöstöprofilointien ja ajankäyttötutkimuksen laatimisesta ja näiden käyttämisestä kehittämistyössä. Konkreettisena muutoksena tuotannossa työntekijät jaettiin kahden työnjohtajan kesken vastuualueittain pysyviin alaisryhmiin esimiestoiminnan parantamiseksi. Logistiikkaosastolla työnjohdon raportointitehtäviä automatisoitiin tietojärjestelmäprojektin avulla, millä saavutettiin merkittävä ajansäästö työnjohtajien työssä. Työnjohtoa valmennettiin myös lähiohjauksen avulla, minkä lisäksi työnjohtajat vierailivat toisilla osastoilla tutustumassa toistensa työympäristöihin.

Osastojen välinen yhteistyö tiivistyi hankkeen aikana yhteisten palaverikäytäntöjen avulla. Työnjohtajat osallistuivat yhteiseen tuotantopalaveriin, minkä koettiin parantavan tiedonkulkua ja erityisesti logistiikkaosastolla toiminnan suunnittelua. Organisaation logistiikka ja tehdas sijaitsevat useiden kilometrien päässä toisistaan, joten osapuolten välinen kontakti on muuten rajoittuneempaa. Osastojen ja

yksiköiden välille luotiin myös muita uusia käytäntöjä, jotka helpottivat eri osapuolten toimintaa. Päälliköiden vetämien osastopalavereiden käytäntöjä pyrittiin myös vahvistamaan osastojen sisäisen tiedonkulun parantamiseksi. Tämä koettiin tärkeänä erityisesti tuotannon työnjohdossa.

Osa muutoksista toteutettiin vasta kehittämisprojektin päätyttyä projektin loppuraportin ehdotusten perusteella. Muutoksia tapahtui muun muassa työnjohdon esimiehissä ja työnjohdon työnjaossa: Tehtaan puolella työnjohto siirtyi kokonaisuudessaan yhden päällikön alaisuuteen, kun ennen valmistuksessa ja tuotannossa (eli pullotuksessa) työnjohdolla oli ollut omat esimiehensä. Samalla kaksi näiden osastojen työnjohtajista laitettiin vastaamaan koko tuotannon työnjohtotehtävistä, eli valmistuksen työnjohtajan vastuualue laajeni pullotukseen, sekä vastaavasti pullottamon työnjohtajalla valmistukseen. Toinen pullottamon entisistä työnjohtajista siirrettiin vastaamaan tehtaan varastoinnista, valmistuksen toinen työnjohtaja on jäämässä lähivuosina eläkkeelle. Logistiikan puolella toinen kahdesta päälliköstä siirtyi toisiin tehtäviin, mikä selkeytti organisaation rakennetta.

Kasvanut yhteistyö osastojen välillä on mahdollistanut toiminnan kehittämistä edelleen. Sitä kautta on muun muassa saatu pieniä oivalluksia toisen osaston toimintatavoista: esimerkiksi mihin henkilöön logistiikasta kannattaa tehtaalla ottaa tietyissä asioissa yhteyttä ja minkä välineen kautta. Päälliköt ja työnjohto vaikuttavat myös yleisesti tyytyväisiltä uuteen organisaatorakenteeseen.

Organisaatio 3: Juomanvalmistajayrityksen logistiikka

Kolmannessa tutkimassamme organisaatiossa kehittämishanke kohdistui selkeästi työnjohtoon sekä työnjohdon ja päällikkötason välisen yhteistyön kehittämiseen. Organisaatiossa oli hiljattain aloittanut uusi logistiikkapäällikkö, joka halusi kehittää johtamista aiempaa systemaattisempaan suuntaan. Hän oli palkkauksensa jälkeen pyrkinyt systematisoimaan logistiikkaosaston toimintaa muun muassa luomalla erilaisia mittaristoja osaston toiminnolle. Nyt päällikön toiveena oli, että työnjohto osallistuisi aiempaa tiiviimmin toiminnan kehittämiseen ja organisaation strategian edistämiseen päällikön linjausten mukaan. Kehityshankkeen tavoitteiksi määriteltiin: strategian mukaisen toiminnan aktiivinen toteuttaminen työnjohtotason kautta, yrityksen tavoitteiden ja mittareiden vieminen osaksi työnjohtotoimintaa, työnjohtajien muuttuneen roolin täsmentäminen ja vakiinnuttaminen, työnjohdon tehtävävaatimusten ja osaamisen/kyvykkyyden

mahdollisten erojen kartoitus ja jatkokehitystoimenpiteiden toteutus, sekä yrityksen ilmapiirin kehittäminen johtamisen avulla.

Osa pidempään työnjohtotehtävissä toimineista työnjohtajista tarkasteli tilannetta erilaisista lähtökohdista. He kokivat, että uusi toimintatapa rajoitti merkittävästi heidän totuttuja, vapaamuotoisia toimintamallejaan. He kokivat työnsä myös hyvin kiireisinä, jolloin esimerkiksi systemaattiselle kehittämistyölle ei tahtonut löytyä aikaa. Tässä organisaatiossa työnjohdolla olikin poikkeuksellisen paljon esimerkiksi erilaisia henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Toisaalta työnjohtoryhmään oli viime vuosien aikana tullut uusia työnjohtajia ja vanhemmat työnjohtajat tiedostivat tarpeen kehittää näitä tulokkaita. Kyseiset työnjohtoryhmän uusimmat jäsenet puolestaan olivat kaikkein vastaanottavaisimpia uuden päällikön ajamien toimintamallien suhteen. Kokonaisuutena organisaatiossa oli siis lähtökohtaisesti erilaisia näkemyksiä siitä, millä tavoin toimintaa tulisi kehittää, mikä heijastui myös kehittämistyöhön.

Kehittämistoiminta organisoitiin kehittäjän vetämään kehitysryhmään muotoon, johon osallistuivat osaston työnjohtajat. Kehittämistyön tuloksena työnjohto asetettiin vetovastuuseen osaston kuukausipalaverista, sekä muutettiin työnjohtajien työvuorojen organisointia. Työvuorot muuttuivat siten, että yksi työnjohtajista oli useamman viikon kerrallaan niin sanotussa päivävuorossa, jossa hänellä ei ollut operatiivista vastuuta. Tänä aikana kyseisen työnjohtajan oli tarkoitus keskittyä erilaisiin kehittämis-, esimies - tai hallinnollisiin tehtäviin. Muun muassa työntekijöiden kehityskeskustelut oli tarkoitus toteuttaa näinä ajankohtina. Osana hanketta myös tarkasteltiin osaston työntekijöiden osaamisalueita ja tehtiin näistä kartoitus, tarkoituksena edistää moniosaamista.

Kehittämishankkeen päätyttyä osaston päällikkö vaihtui ja osa työnjohtajista siirtyi pois työnjohtotehtävistä. Jäljelle jääneiden työnjohtajien työn ja työvuorojen organisointia muutettiin edelleen. Tällä kertaa siirryttiin pois erillisistä päivävuoroista, minkä mahdollistivat osaltaan organisaatioon palkatut uudet henkilöstöryhmät, kuten tiimiohjaajat, kehitystehtävistä vastaava kehitysinsinööri, sekä haastatteluiden aikaan rekrytoitavana ollut henkilöstöhallinnon asiantuntija. Työnjohtajien työn organisointia muutettiin edelleen siten, että logistiikan työnjohtajat ryhtyivät toimimaan myös tuotannon työnjohtajina, sekä vastaavasti

toisin päin. Käytännössä osastojen työnjohtoresurssit siis yhdistettiin. Tämä muutos oli tutkimuksen viimeisen tiedonkeruukierroksen aikaan vielä alkuvaiheessa.

Organisaatio 4: Meijeri

Tutkimuksen neljäs organisaatio oli maitotuotteita valmistava meijeri. Organisaation toiminta oli pysynyt suhteellisen muuttumattomana pidemmän aikaa, pois lukien esimerkiksi erilaiset laitehankinnat. Kehityshankkeella lähdettiin hakemaan laaja-alaista kehittymistä ja yleistä systemaattisuutta organisaation toimintaan. Kehittämishankkeen tavoitteiksi listattiin: johtamisjärjestelmän kehittäminen, toiminnan organisoinnin parantaminen, kokonaisvaltaisten työprosessien ja verkostojen kehittäminen, työryhmien työn ja ryhmien välisen toiminnan kehittäminen, esimiestyön ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen, sekä työsisältöjen kehittäminen.

Organisaatiossa haastateltiin hankkeen aluksi poikkeuksellisesti koko noin 60-henkinen henkilökunta. Tämä oli johdon näkökulmasta tärkeää ja yksi hankkeen keskeinen anti henkilöstölle: kaikille tarjoutui mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä asioista. Tämän tyyppinen puhtaasti psykologinen näkökulma ei tosin ollut varsinaisessa kehittämistyössä yleisesti keskiössä, vaan muutokset olivat konkreettisia toimia: kehityshankkeen toteutusvaiheessa lähdettiin mm. systematisoimaan organisaation toimintaa luomalla uusia käytäntöjä toiminnan tueksi.

Uudet käytännöt liittyivät organisaatiossa tehtyyn kokonaisprosessin läpikäyntiin ja dokumentointiin. Tätä työtä tehtiin kehittäjän vetämässä kehitysryhmässä toimihenkilöiden kesken. Kehittämistyötä tehtiin myös työntekijöiden kesken organisoiduissa ryhmissä, jotka laativat ja luovuttivat kehittämisohjeita työnjohtajille. Työnjohdon vastuulla oli näiden ehdotusten vieminen eteenpäin. Työnjohdon yleiset vastuut kirjattiin erilliseen dokumenttiin, millä pyrittiin edelleen vahvistamaan uusien käytäntöjen valvomista.

Keskeisiä olivat myös uudet palaverikäytännöt. Työnjohdon vetämällä osastopalavereilla pyrittiin viestinnän ohella lisäämään henkilöstön mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Työntekijät saivat palaverikäytäntöjen mukaisesti lisätä haluamia asioita palaverin asialistalle ja työnjohdon tuli käsitellä ne. Työnjohdon esimiehen vetämä tuotantopalaveri puolestaan oli tarkoitettu

työnjohdon suuntaan tapahtuvan viestinnän parantamiseksi. Palaverit ajoitettiin työnjohtajien ”toimistopäiviin”, jotka olivat myös hankkeen myötä tullut uusi käytäntö. Toimistopäivinä työnjohto ei toiminut mukana tuotantoprosesseissa, vaan teki esimerkiksi raportointitehtäviä tai työvuorosuunnittelua.

Hankkeen aikana kaksi työnjohtajaa siirrettiin pois tehtävistään. Toisen heistä korvasi uusi henkilö ja toisen vastuut siirrettiin viereisen osaston työnjohtajalle. Henkilömuutokset tehtiin, sillä työnjohtajien koettiin häiritsevän organisaation päivittäistä toimintaa. Kehityshankkeeseen kuului myös esimiesvalmennusta, mutta sillä ei näiden työnjohtajien kohdalla päästy toivottuihin tuloksiin.

Henkilömuutoksilla oli ilmapiirin kannalta tervehdyttävä vaikutus. Toisen pois siirtyneen työnjohtajan johtamiskäytännöt ja -tyyli olivat aiheuttaneet henkilöstössä tyytymättömyyttä. Toisella osastolla työnjohtajan puutteelliset taidot työvuorolistojen suunnittelussa häiritsivät toimintaa ja sitä myötä myös työilmapiiriä. Nykyiset työnjohtajat, uudet ja pidempään työskennelleet, hoitavat tehtävänsä johdon mielestä hyvin ja aiempaa itsenäisemmin. Uusista käytännöistä erityisesti osasto- ja tuotantopalaverit on koettu positiivisina. Ne edistävät tiedonkulkua ja tarjoavat tilaisuuden erilaisten asioiden käsittelylle. Osana tuotantoa työskentelevät työnjohtajat eivät tosin ole ehtineet pitää osastopalavereita kaikilta osin suunnitelmien mukaisesti, minkä suhteen työntekijät ovat ilmaisseet tyytymättömyyttään.

3.1.3 Ensimmäisen alitutkimuksen tulokset

Ensimmäisen alitutkimuksen tulokset koostettiin kehittämistapauksista johtajuusverkkotarkastelun avulla. Yksittäisiä organisaatioiden kehittämistapauksia tarkasteltiin aluksi yksittäisinä johtajuusverkkoina, minkä jälkeen näissä verkoissa tapahtuneita muutoksia tarkasteltiin rinnakkain. Tarkastelussa keskeisiä elementtejä olivat työnjohdon kanssa yhteydessä olevien (kenen kanssa työnjohtajat vuorovaikuttavat työssään) toimijoiden muutokset sekä muutokset olemassa oleviin suhteisiin (tapahtuuko vuorovaikutuksessa määrällinen tai laadullinen muutos). Eli käytännössä minkälaisien toimijoiden kanssa työnjohto toimi ja millä tavalla – ennen kehittämistyössä toteutettuja muutoksia ja niiden jälkeen.

Johtajuusverkkotarkastelu tuotti mielenkiintoisia havaintoja. Huuomiomme kiinnittyi yleisellä tasolla ensimmäisenä siihen, kuinka työnjohtotyön kehittäminen oli suurimmassa määrin johtajuusverkon muuttamista: vain hyvin pieni osa

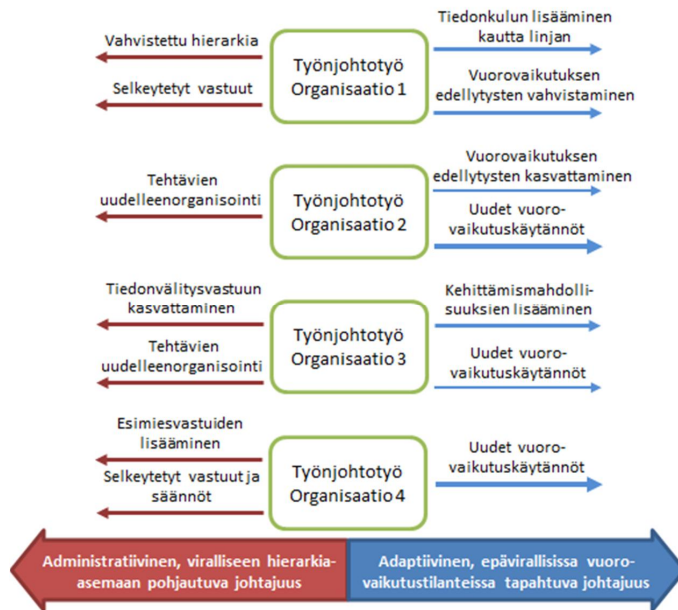
kehittämistoimista kohdistui suoranaisesti työnjohdon osaamisen tai asenteiden muutokseen. Suurimmalla osalla muutoksista pyrittiin vaikuttamaan siihen, minkä toimijoiden kanssa työnjohtajat tekevät työtään ja missä yhteyksissä. Esimerkiksi uusilla palaverikäytännöillä asetettiin työnjohtajat esimiehensä, alaistensa, toistensa ja muiden toimijoiden kanssa vuorovaikutukseen uusissa yhteyksissä tai uusilla tavoilla. Yhdessä organisaatiossa muutettiin suoraan esimies-alaisuhteita, yhtenä tavoitteena vuorovaikutuksen kehittäminen: Tässä tapauksessa sekä organisoitiin työnjohdon alaisryhmät uudella tavalla että vaihdettiin työnjohdon esimies päälliköstä toiseen. Kehittäminen kokonaisuutena oli siis vahvasti työnjohtajien johtajuusverkon kehittämistä.

Johtajuusverkkojen välisessä vertailussa nousi esiin joukko organisaatioille ja verkoille yhtäläisiä kehittämisteemoja. Ensimmäinen havaintomme oli työnjohtotyössä nähtävä kaksijakoisuus. Työnjohtotyössä voidaan nähdä karkeasti jaettuna kahdenlaisia tehtäväsältöjä: varsinaiset työnjohtotyöt ja erilaiset välilliset, hallinnolliset tai kehittämistehtävät. Työnjohto työskentelee näissä tehtävissä erilaisten toimijoiden kanssa, eli käytännössä tilapäisesti erilaisissa johtajuusverkoissa. Havaitimme organisaatiossa pysyvän jännitteen näiden erityyppisten johtajuusverkkojen välillä, työnjohtajien tasapainotellessa erilaisten vaatimusten kanssa. Työnjohtamistehtävistä erilliset tehtävät koettiin monessa organisaatiossa aikaa vieviksi, kuormittaviksi tai työnjohtotehtäviä häiritseviksi. Osa työnjohtajista esimerkiksi koki ongelmallisina erilaiset kehittämistehtävät: Jos kehittämistyötä pyrittiin tekemään operatiivisen työvuoron ulkopuolella, niin sanotussa päivä- tai toimistovuorossa, kehittämisen kohde oli toisen vuorotyönjohtajan vastuulla. Jos kehittämistyötä toisaalta tehtiin työvuorossa, se saattoi häiritä perustehtävien suorittamista, tuotannollista työtä.

Kyseessä oli nähdäksemme pysyvä, eli tietyllä tavalla ratkaisematon organisointi- ja priorisointihaaste työnjohtotyössä. Ei ole olemassa yksikäsitteistä vastausta siihen, mikä on oikea suhde työnjohtotöiden ja näiden muiden tehtävien välillä ja miten se saavutetaan. Tutkituissa organisaatioissa ratkaisua lähestyttiinkin monin eri tavoin ja kehitys liikkui eri suuntiin: toisissa kohti keskitetympää työnjohtamista, toisissa kohti laajempaa tehtäväkuvaa. Käytännössä siis toisissa organisaatioissa näitä muita tehtäviä karsittiin esimerkiksi automatisoimalla raportointitehtäviä tai palkkaamalla uusia asiantuntijoita yritykseen. Toisissa organisaatioissa työnjohdolle

pyrittiin löytämään lisää aikaa näiden tehtävien suorittamiseen esimerkiksi erillisten toimistopäivien avulla.

Toisena yleisenä muutosteemana työnjohtotyössä painottuivat aiempaa enemmän esimies- ja johtamistehtävät. Organisaatioiden johto edellytti työnjohdolta aiempaa vahvempaa johtajuusroolia johtajuusverkoissa. Työnjohtajien odotettiin yleisesti olevan alaisilleen helposti lähestyttäviä ja tavoitettavissa, sekä puuttuvan henkilöstöongelmiin aiempaa ripeämmin. Tästä viestiviä muutoksia olivat muun muassa työnjohdon vahvistetut pelisäännöt joissa käsiteltiin ”asioihin puuttumista”, uudet vuorovaikutuksellisuutta painottavat palaverikäytännöt, sekä huonoa johtamismallia osoittaneiden työnjohtajien siirtäminen muihin tehtäviin.



Kuva 2: Työnjohdon johtajuuteen vaikuttaneet muutokset organisaatiotasolla

Kokonaisuudessaan työnjohtajien johtajuusroolia vahvistettiin kehityshankkeen aikana kuvassa 2 havainnollistetuilla muutoksilla. Erityisen mielenkiintoinen havainto työnjohdon johtajuusmuutoksissa oli se, että työnjohdon johtajuuden piirteet näyttivät kehittyvän, kompleksisuusjohtajuusteorian käsittein, samaan aikaan sekä adaptiiviseen että administratiiviseen suuntaan. Adaptiivinen johtajuus viittaa kasvavaan vuorovaikutuksellisuuteen ja tasa-arvoisiin vaikuttamisen malleihin, siinä missä administratiivinen johtajuus merkitsee lisääntyntä

esimiesasemaan pohjautuvaa johtamista. Kun perinteisissä organisointikäsitteissä hierarkkisuus ja tasa-arvoinen vuorovaikuttaminen asetetaan yleensä vastakkain, niin havaintojemme perusteella nämä kehityssuunnat yhdistyivät hankkeen muutoksissa. Johtajuuden eri muodot siis tukivat toisiaan, sen sijaan että ne olisivat olleet ristiriidassa keskenään. Muutoksilla luotiin virallisia johtamisen puitteita, joilla pyrittiin lisäämään työnjohdon mahdollisuuksia vaikuttaa myös epävirallisiin, vuorovaikutuksellisiin keinoin. Tällaisia puitteita edustivat esimerkiksi työnjohdon vetämät vuoro- tai osastopalaverit. Näissä tilaisuuksissa työnjohtajat kohtasivat virallisen esimiestyön puitteissa työntekijöitä ja muita tahoja, mutta vuorovaikutus ja sen aikaansaamat tulokset voivat edustaa myös adaptiivista johtajuutta.

Kolmas ja viimeinen yleisen tason kehittämisteema tutkituissa organisaatioissa oli työnjohtovastuiden muutos. Muutokset viittaavat siihen, että työnjohtotyö kehittyi kohti aiempaa itsenäisempää työskentelyä ja laajempia vastuualueita. Työnjohtajien johtamisvastuut johtajuusverkoissa kasvoivat keskijohdon etääntyessä päivittäisestä toiminnasta. Samaan aikaan työnjohtajien vastuualueita kasvatettiin monissa organisaatioissa useampien yksiköiden tai osastojen laajuisiksi: Työnjohtajat saattavat nyt pelkän logistiikkaosaston sijaan toimia samaan aikaan työnjohtajina tuotannossa ja logistiikassa, tai tuotannon sijaan tuotannossa ja valmistuksessa. Työnjohtajat siis asetetaan aiempaa keskeisempään johtajuusasemaan omissa johtajuusverkoissaan, samalla kun näitä verkkoja laajennetaan uusilla toimijoilla. Myös suppenevat työnjohtoresurssit kasvattivat yksittäisten työnjohtajien vastuita. Jokaisessa organisaatioissa työskenteli tutkimuksen lopulla vähemmän työnjohtajia suhteessa alkutilanteeseen. Kokonaisuutena nämä työnjohtovastuiden muutokset näyttäisivät vahvistavan Halesin (2005) esittämät havainnot työnjohtotyön laajentumisesta – ei niinkään organisaatiohierarkian pystysuunnassa, vaan ennemminkin vaakatasossa.

Edellä käsiteltyjen työnjohtotyön muutosten yhtäläisyyksiä kuvaavien teemojen lisäksi havaitsimme työnjohdon johtajuusverkkojen välillä kuitenkin myös merkittäviä eroja. Nämä eroavaisuudet näkyivät sekä päivittäisessä työssä että kehittämishaasteiden painotuksissa. Havaitsimme, että eri organisaatioiden vastaavien osastojen, valmistuksen, tuotannon ja logistiikan, johtajuusverkoissa oli vahvoja yhtäläisyyksiä sekä niiden erityispiirteiden että niissä tunnistettujen kehittämishaasteiden osalta. Esimerkiksi siis eri organisaatioiden valmistusosastoilla työnjohtotyössä näkyi hyvin samantyyppisiä luonteenomaisia

piirteitä ja samoin työnjohtotyössä nähtävät haasteet olivat samanlaisia. Näitä erityispiirteitä ja kehittämishaasteita on tiivistetty alle taulukkoon 5.

Taulukko 5: Työnjohtotyön vaihtelevat erityispiirteet ja kehittämishaasteet erilaisissa työympäristöissä

Ympäristö	Työnjohtotyön erityispiirteet	Painottuneet kehittämishaasteet
Valmistus	- Työnjohtajan oma tuote- tai tuotantotekninen asiantuntijuus painottuu	- Esimiesroolin ja esimieskäytäntöjen kehittäminen – työnjohtajat toimivat pitkälti asiantuntijan roolissa, esimiestyö vähäisempää
Tuotanto (pullotus/pakkaus)	- Ongelmanratkaisu on usein teknistä osaamista vaativaa ja työnjohdolla on siinä välillinen rooli - Alaisilla on asiantuntijuutta, tietyissä asioissa työnjohtoa enemmän	- Työnjohdon rooli päivittäisessä toiminnassa epäselvä – päälliköt toimivat työnjohtotason ”ohitse”
Logistiikka	- Päivän aikana tapahtuu ”kaikennäköistä” mihin työnjohdon on kyettävä reagoimaan tarvittaessa itsenäisesti - Ongelmanratkaisukyky ja erilaiset kontaktit (mm. alihankkijoihin) painottuvat	- Ajan riittävyydestä huolehtiminen – työnjohdon huomio vahvasti kiinni hetkittäisen toiminnan seuraamisessa

Valmistusorganisaatioissa toiminta oli suhteellisen ennakoitavaa ja työnjohdon työ pohjautui muita johtajuusverkkoja selkeämmin asiantuntijuuteen. Poikkeuksen tähän muodosti tutkimuksessa tarkasteltu meijeri, jossa raaka-aineen saatavuus vaihteli vuorosta toiseen, mikä teki päivittäisestä toiminnasta vaikeammin ennustettavaa. Valmistusorganisaatioissa esimiestyön suurimpana haasteena näyttäytyi tutkimuksessamme johtamisen edellyttämien toimintamallien ja puitteiden puute. Tämä näkyi erityisesti erilaisina ”asioihin puuttumiseen” liittyvinä haasteina, eli työnjohtajilla oli esimerkiksi korkea kynnys puuttua työrauhaa häiritsevään käytökseen. Tämän tyyppinen johtaminen ei siis ollut osa esimiestyön roolimallia valmistusorganisaatioissa, joissa työnjohtajat hyödynsivät työssään pitkälti valmistukseen liittyvää asiantuntijuutta. Kehittämistyössä pyrittiin luomaan esimiestyölle uusia puitteita esimerkiksi työnjohdon vetämien osastopalaverien

muodossa. Myös ”asioihin puuttumista” pyrittiin edistämään pelisääntöjä kertaamalla. Nämä tapaukset havainnollistivat hyvin, kuinka työnjohtoon kohdistuu aiempaa suurempia odotuksia esimiesroolin ottamisesta.

Tuotannossa työnjohtaminen oli monessa tilanteessa välillistä vaikuttamista. Työnjohdon alaiset ja kunnossapitohenkilöstö tunsivat tuotantolaitteet usein työnjohtoa paremmin, jolloin työnjohto ei voinut ohjeistaa tai käskää tehtäviä seikkakohtaisesti. Havaitsimme, että työnjohdon rooli tällaisessa johtajuusverkossa on haasteellinen. Henkilöstö koostui koneenkäyttäjistä, joilla oli laitteiden käyttöön ja ylläpitoon liittyvää asiantuntijuutta. Trendinä organisaatioissa oli tämän asiantuntijuuden kasvattaminen edelleen. Työnjohdon esimies oli molemmissa tutkituista tuotanto-organisaatioista hyvin aktiivinen päivittäisen toiminnan parissa. Tuotantovälineiden korjaamisesta ja ylläpidosta vastasi myös erillinen kunnossapitoyksikkö. Työnjohdon rooli näiden tahojen välissä oli suppea, joten sen kasvattaminen oli tuotanto-organisaatioiden työnjohtotyön kehittämisen keskeistä sisältöä. Työnjohdon toimintaedellytyksiä lisättiin näissä organisaatioissa työnjohdon ja työnjohdon esimiehen välistä kommunikaatiota kehittämällä, mm. uusilla palavereilla, sekä rajoittamalla työnjohdon esimiehen roolia päivittäisessä toiminnassa. Näin työnjohdolle avautui uusia mahdollisuuksia johtaa päivittäistä toimintaa. Yhdessä organisaatiossa myös lisättiin työnjohdon teknistä osaamista, jotta päivittäisellä vuorovaikutuksella työntekijöiden kanssa olisi vahvempi pohja.

Logistiikkaorganisaatioissa työnjohto toimi monipuolisessa johtajuusverkossa, jonka toimintaa on vaikea ennustaa. Johtamistyössä korostuivat hetkittäisen tilanteen seuraaminen, sekä erilaisiin välittömiin muutoksiin reagointi. Tässä johtajuusverkossa näkyi selkeästi työnjohtotyön kaksijakoisuus: työnjohtotyöstä irrottautuminen muiden tehtävien hoitamiseen oli haasteellista. Logistiikassa kehittämistyö olikin suuressa määrin ajankäytön kehittämistä: automatisoimalla raportointia pyrittiin saamaan aikaan työaikasäästöjä, minkä lisäksi erityyppisille tehtäville luotiin uusia puitteita ”toimistopäivien” muodossa. Yhdessä organisaatiossa työnjohdolle luotiin kokeilumielessä toimistovuoroviikkoja, joissa he voisivat keskittyä kehityskeskusteluihin ja muihin perustyöstä erillisiin hallinnollisiin, esimies-, tai kehittämistehtäviin. Hankkeen päätyttyä tästä kokeilusta tosin luovuttiin ja organisaatioon palkattiin uusia henkilöitä ottamaan mm. henkilöstöhallinnollisia - ja kehittämistehtäviä vastuulleen.

Kokonaisuutena ensimmäisen alitutkimuksen tulokset kertovat monenlaisista muutospyrkimyksistä työnjohtotyössä. Muutospyrkimykset koskevat merkittävässä määrin työnjohdon työkontekstia, johtajuusverkkoa, sen sijaan että ne kohdistuisivat suoraan tai ainoastaan työnjohtajiin. Työnjohtotyön kaksijakoisuuden haaste, johtamistyön painottuminen, sekä kasvaneet vastuut ovat keskeisiä kehittämisteemoja työssä. Näemme, että nämä teemat vaikuttavat erilailla eri konteksteissa – valmistuksessa, tuotannossa tai logistiikassa – tehtävään työnjohtotyöhön. Samalla erilaisissa ympäristöissä työskentelevien työnjohtajien työssä näkyvät kehittämisteemojen ohella myös muut tietyille johtajuusverkoille ominaiset piirteensä ja haasteensa. Työnjohtotyössä on siis kontekstuaalisesta näkökulmasta katsottuna yhtäläisyyksien lisäksi merkittäviä eroja.

3.2 Toinen alitutkimus: Työnjohtotyön sisältö elintarviketeollisuusalan yrityksen logistiikkaosastolla

Toisessa alitutkimuksessa tarkastelimme työnjohtajia ja työnjohtotyötä juomateollisuusalan yrityksen tuotantolaitoksen logistiikkaosastolla. Tarkoituksenamme toisessa alitutkimuksessa oli tarkastella työnjohtotyön sisältöä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin sekä päästä lähemmäksi työn tekemisen arkea. Kiinnostuksemme kohteena oli myös tutkia työnjohtotyön kehittämisen seurauksia edellistä osatutkimusta pidemmällä aikajänteellä. Tutkimuskohteena toiminut organisaatio oli vuosina 2007 - 2009 osallistunut JOEL I -kehittämishankkeeseen. Tuossa hankkeessa oli työnjohtotyölle luotu uusia käytäntöjä ja halusimme tarkastella millaisia vaikutuksia tehdyillä kehittämistoimilla oli noin kolmen vuoden jälkeen.

3.2.1 Miten tutkimme?

Alitutkimuksessa hyödyntämämme tutkimusmenetelmä oli etnografia (ks. Eriksen, 2004). Tutkimusryhmämme jäsen meni organisaatioon marras-joulukuussa 2011 seuraamaan työnjohtajien työskentelyä yhteensä 17 työvuoron ajaksi. Käytännössä tutkija teki työvuorojen aikana havainnoista muistiinpanoja käsin ja työvuorojen jälkeen kirjoitti erillistä päiväkirjaa siitä, mitä oli päivän aikana nähnyt ja tehnyt. Tutkija myös osallistui seurantavuorojen aikana keskusteluihin havainnoitavien kanssa silloin, kun se tuntui luontevalta. Työnjohtajat ja työntekijät tottuivat nopeasti tutkijan läsnäoloon, mistä kertoo myös tutkijalle annettu lempinimi "Varjo". Seurantatyö itsessään oli siis varsin hienovaraista, eikä näkyvästi häirinnyt organisaation päivittäistä toimintaa. Seuratut työnjohtajat itse asiassa halusivat

oma-aloitteisesti tutkijan osallistuvan mahdollisimman paljon heidän työhönsä. He esimerkiksi selittivät kärsivällisesti ja usein erikseen kysymättä, mitä tekevät ja miksi, kenen kanssa puhuivat puhelimesta tai mitä aihetta juuri luettu sähköposti käsitteli.

Tutkija myös perehtyi osana tutkimusta organisaation viimeaikaisiin tapahtumiin organisaation edustajien kanssa. Ennen tutkimuksen aloitusta hän tutustui myös logistiikassa käytettävään sanastoon, osaston pelisääntöihin, henkilöstöä koskeviin tilastotietoihin, sekä osaston erilaisiin viikko- ja kuukausirutiineihin. Tiedonkeruvaiheen lopussa tutkijamme teki myös sarjan haastatteluita, joihin osallistuivat logistiikan kuusi työnjohtajaa, varastopäälliköt, logistiikkapäällikkö, sekä henkilöstösuunnittelija. Haastatteluilla täydennettiin havainnoinnin aikana syntynyttä tietoa. Tiedonkeruvaiheen jälkeen tutkija kirjoitti rikkaita kuvauksia työnjohtotyön arjesta ja organisaation toiminnasta ja tämän jälkeen syvensi analyysia jäsentämällä kuvauksia toimijaverkkoteorian avulla. Seuraavissa kappaleissa esitellään ensin logistiikan työnjohtotyön sisältöä. Tämän jälkeen kuvataan logistiikan työnjohtamisen johtajuusverkkoja ja työnjohtajien toimintaa ko. verkoissa.

3.2.2 Työnjohtajat ja heidän tehtävänsä

Tutkimuksessa seurattiin kuuden työnjohtajan työskentelyä. Työnjohtajat työskentelivät logistiikkaosaston kahdessa prosessissa: keruussa ja varastoinnissa. Keruun tehtäviin kuuluivat lähtevien kuormien kerääminen ja varastointiin varastosta huolehtiminen, tuotannon tukeminen sekä palautuvien tuotteiden ja pakkausten käsittely. Prosesseilla oli omat varastopäällikkönsä, jotka toimivat esimiehinä työnjohtajille. Varastopäälliköiden esimiehenä toimi logistiikkapäällikkö. Työntekijätasolla logistiikassa työskenteli työntekijöitä sekä operaattoreita. Työntekijöiden tehtäviin kuului keräily, trukkitehtävät sekä palautuvien tuotteiden ja päällysteiden vastaanotto. Työntekijät työskentelivät kentällä työpisteillä, jotka vaihtuivat vuorosta toiseen. Operaattorien tehtäviin kuuluivat erilaiset varastohallinnan tehtävät, kuormien syöttäminen tietojärjestelmiin, niiden tulostaminen työntekijöille sekä erilaiset koneiden hallintaan liittyvät tehtävät. Heidän tehtävänsä olivat vaativampia kuin työntekijöillä, ja niihin tarvittiin enemmän erikoistunutta osaamista, kuten tietojärjestelmien hallintaa. Operaattorit työskentelivät pääsääntöisesti omassa huoneessa tai automaattisella keräilykoneella. Työntekijät ja työnjohtajat tekivät vuorotyötä: työtä tehtiin

katkeavana kolmivuorotyönä. Työnjohtajia työskenteli kussakin vuorossa kaksi: yksi varastoinnissa ja toinen keruussa.

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla työnjohtajilla oli useiden vuosien kokemus työnjohtotehtävistä. Lisäksi he olivat kaikki aiemmin työskennelleet kyseisellä logistiikkaosastolla työntekijöinä, trukkikuskeina tai operaattoreina. Lähes kaikilla työnjohtajilla oli kokonaisuudessaan yli kymmenen vuoden työura takanaan kohdeorganisaation palveluksessa. Syksyllä 2011 organisaatiossa oli toteutettu organisaatiomuutos, jossa työnjohtajien tehtäviä oli jaoteltu uudelleen. Osa työnjohtajista oli siirtynyt keruun tehtävistä varastointiin ja toisinpäin. Työnjohtajat olivat joutuneet itsenäisesti opettelemaan toisen prosessin tehtäviä syksyn aikana.

Työnjohtajien työn havainnointi paljasti, että työnjohtajien tehtävät koostuvat suurelta osin erilaisista päivittäisistä, osaston toiminnan mahdollistavista rutiineista. Tunnistimme työnjohtajien työssä toistuviksi tehtäviksi seuraavat:

1. *Vuoron aloitus*, jonka yhteydessä työnjohtajat tekivät vuoroittain toistuvia tehtäviä.
2. *Kierrokset*, joita työnjohtajat tekivät omalla osastollaan työvuoron aikana.
3. *Tehtäväjaon tekeminen ja työnkierron varmistaminen*, jossa organisoitiin tulevan vuoron henkilöresurssit.
4. *Palaverit ja muut säännölliset tapaamiset*, jotka olivat palaverityyppistä riippuen päivittäisiä, viikoittaisia tai kuukausittaisia.
5. *Muiden työnjohtajien sijaistamiset*, joita tapahtui myös eri prosessien välillä.

Aloitamme työnjohdon tehtäväsisältöjen kuvaamisen esittelemällä lyhyesti työnjohdon tyypillisen työvuoron kulun. Tämän jälkeen kuvaamme yllä esitetyn listan mukaiset keskeiset tehtävät ja toimet erikseen.

Tyypillinen työnjohtajan työvuoro

Työnjohtajien työvuorot vaihtelivat merkittävästi sisällöltään, mutta tiettyjä yhteisiä piirteitä oli löydettävissä kaikista havainnoimistamme vuoroista. Työnjohtajat aloittivat työvuoronsa ennen työntekijöitä. Työnjohtajat ottivat selvää osaston tilanteesta ja vetivät työvuoron aloituksen, jossa työntekijöille jaettiin työtehtävät ja tarvittaessa tiedotettiin tärkeistä asioista. Vuoronaloituksen jälkeen työnjohtajat tekivät päivän ensimmäisen kierroksen omalla osastollaan. Tämän jälkeen työnjohto

siirtyi toimistoon työskentelemään, esimerkiksi lukemaan sähköposteja, aloittamaan seuraavan päivän tehtäväjaon laatimisen tai hoitamaan kierroksella esiin nousseita asioita.

Keruun työnjohtajan aamun ensimmäinen toimistotehtävä oli syöttää työntekijöiden edellisen vuoron palkkiot palkkiojärjestelmään. Palkkiot tulostettiin paperille ja käytiin seuraavan kierroksen aikana kertomassa työntekijöille. Työnjohto osallistui myös jokaisessa aamuvuorossa kahdeksalta huoltopalaveriin. Jos koneissa ei ollut vikoja, palaverit olivat hyvin lyhyitä.

Päivän aikana työnjohto kävi kierroksilla ja hoiti eteen tulevia asioita. Tällaisia olivat esimerkiksi työntekijöiden tasausvapaatoiveet, ylitöiden tarve, vuorovahvuuksien selvittäminen ja koneiden huoltoaikojen tarkastukset. Seuraavan vuoron työnjohtajan saavuttua hänelle kerrottiin kuulumiset sekä mikä on tilanne. Yleensä nämä keskustelut käsittelivät keruun tilannetta, koneiden toimintaa ja yleistä tunnelmaa logistiikassa. Vuoron lopuksi varastoinnin puolella työntekijöiltä kerättiin suoritelaput, jotka työnjohtajat tarkastivat. Keruun puolella työntekijöiltä kerättiin suullisesti tai paperilla tiedot venttoista⁵ ja keskituntiansiolla tehdyistä tehtävistä. Työnjohtajat eivät yleensä jääneet vuoron jälkeen tekemään töitä vaan he pyrkivät lähtemään hyvin pian työntekijöiden jälkeen.

Vuoron aloitus

Työnjohtajat aloittivat työvuoronsa aina noin puoli tuntia ennen työntekijöiden vuoron alkua. Aamuvuoroon tultaessa tämä työaloitustyö typistyi yleensä lyhyemmäksi, 10–15 minuutin mittaiseksi, mutta ilta- tai yövuoroon saatettiin tulla tuntiakin aikaisemmin. Vuoron aloitustöihin kuului tehtävälisan läpikäynti. Tehtävälistaan työnjohtaja oli merkinnyt vuoron tehtäväjaon. Lista oli yhteinen varastoinnin kanssa siten, että molemmat työnjohtajat pystyivät seuraamaan kummankin prosessin vuorovahvuutta. Tehtävajakoon tuli yleensä aina muutoksia vielä juuri ennen vuoron alkua. Muutoksia aiheuttivat muun muassa työtilanne,

⁵ Ventta-aika on sellaista aikaa, jolloin työntekijä ei voi tehdä hänelle määrättyä työtehtävää. Esimerkiksi joku tuote on lopussa, kerättäviä kuormia ei ole tai IT-järjestelmä on epäkunnossa. Ventta-aika vaikuttaa muun muassa palkkioiden suuruuteen.

edellisen vuoron vahvuus ja tulos, mahdolliset sairastapaukset, mahdolliset koneongelmat ja niin edelleen.

Edellisen vuoron työnjohtaja kertoi ennen vuoron alkua oman vuoronsa kuulumisia. Yleensä tämä tapahtui työnjohtajien omassa huoneessa. Tämä käytäntö oli luotu kolmea vuotta aikaisemmin toteutetun JOEL I -hankkeen aikana ja tuolloin sitä kutsuttiin vuoronvaihtopalaveriksi. Palaveri-nimeä ei enää käytetty, mutta asiasisällöllisesti käytäntö oli edelleen olemassa. Työnjohtajat keskustelivat vuoronvaihtotilanteissa myös vähemmän polttavista asioista, kuten palkkausjärjestelmän uusimisesta, lomien sopimisesta tai työvaateasioista.

Vuoronsa aluksi työnjohtajat jakoivat työtehtävät työntekijöille. Samalla kerrottiin, mikäli oli odotettavissa muutoksia tehtäviin kesken vuoron. Vuoronaloituksen yhteydessä työnjohtajat saattoivat tiedottaa myös muista asioista. Tutkijamme oli kuuntelemassa muun muassa vuoron aloituksia, joissa kerrottiin uuteen palkkausjärjestelmään liittyvistä neuvotteluista, muistutettiin seuraavan päivän aamukahveista tai tiedotettiin iltapäivän kakkukahveista työntekijän kunniaksi.

Vuoron aloitus pidettiin keruuprosessissa säännöllisesti lähetyalueen kulmalla. Työntekijät nojailivat työkoneisiin tai lavoihin ja työnjohtaja kertoi päivän kulun ja tehtävät. Työntekijöille kerrottiin myös, mikäli jokin kone on epäkunnossa tai edellinen vuoro oli jostain syystä jäänyt pahasti jälkeen tai päässyt reilusti edelle kuormien keräämisessä. Tutkijamme kuuli myös kerran, kun työnjohtaja antoi kiitosta koko vuorolle edellisenä työpäivänä tehdystä hyvästä tuloksesta.

Varastointipuolella oli tiedonkeruujakson aikana käynnissä Lean-hanke, jonka tavoitteena oli lisätä työntekijöiden aloitteellisuutta erityisesti epäkohtien korjaamisessa. Varastoinnin tiloihin oli pystytetty Lean-taulu, jonka avulla viestitettiin tärkeistä asioista työntekijöille. Taulusta näki muun muassa vuorovahvuuden, tulevan viikon työmäärät tiettyjen työpisteiden osalta, ilmoitukset uusista tai poistuvista tuotteista ja lisäksi taulussa oli erityinen aloitekohta nopeasti käyttöön otettaville asioille, kuten esimerkiksi tietyn yksittäisen tuotteen pinoamiseen liittyviä ohjeita. Varastointipuolella vuoronaloitus pidettiin tämän Lean-taulun luona. Työtehtävät jaettiin samaan tapaan kuin keruussa. Lisäksi Lean-taululta käytiin läpi keskeisimmät asiat, kuten vuorovahvuus, mahdolliset muutokset työtavoissa, sairauspoissaolot sekä kennojen sekä lavojen tarve.

Kierrokset

Kävelykierrosten tekeminen logistiikan eri alueilla, tai ”kentällä”, oli yksi työnjohtajan keskeisimpiä johtamiskäytäntöjä kohdeorganisaatiossa. Työnjohtajat tekivät säännöllisesti kierroksia kentällä työvuoron aikana. Ennen vuotta 2007 kiertämistä oli harrastanut yksi työnjohtajista. Käytäntöä pidettiin hyvänä ja se oli asetettu työnjohtajien halutuksi toimintatavaksi kolme vuotta aikaisemmassa JOEL I -kehittämishankkeessa. Eräs työnjohtajista selitti tutkijalle, että ahkera kiertäminen on myös logistiikkapäällikön toivomus. Molemmista prosesseista työnjohtajat tekivät yleensä ensimmäisen kierroksen heti vuoron alun tehtäväjaon jälkeen. Alkukierroksen jälkeen kierroksia tehtiin noin tunnin välein. Yksi työnjohtajista seurasi kierrosten alkamisaikaa kellosta, toiset lähtivät kierrokselle vähemmän aikatauluriippuvaisesti. Jokainen työnjohtaja kävi kierroksella myös noin puoli tuntia ennen vuoron loppumista tarkistamassa työpisteiden tilanteen sekä keräämässä työntekijöiltä vuoron päättymiseen liittyviä tietoja.

Kierrosten aikana seurattiin töiden etenemistä, juteltiin työntekijöiden kanssa ja hoidettiin esiin tulevia asioita. Kaikki työnjohtajat kantoivat mukanaan paperia ja kynää, joilla he kirjoittivat ylös kierroksen aikana käsiteltyjä asioita. Tällä tavoin työnjohtajat pyrkivät varmistamaan, että esiin tulleet asiat eivät unohdu. Keruuprosessissa työnjohtajat tarkkailivat kierroksen aikana kuormien keräämisen edistymistä – ollaanko työpisteillä edellä, jäljessä vai juuri aikataulussa. Keruuprosessin aikakriittisyys – logistiikalle oli asetettu 48 tunnin toimitustakuu - näyttäytyi siinä, kuinka tarkasti töiden etenemistä keruuprosessissa seurattiin. Varastointiprosessissa ei samanlaista aikapainetta esiintynyt: siellä seurattiin palauman määrää ja tarvittaessa ohjeistettiin työntekijöitä keskittymään tiettyihin osa-alueisiin.

Yleisten, lähes koko kentän kattavien kierrosten lisäksi työnjohtajat lähtivät kentälle hoitamaan tarvittaessa joitakin yksittäisiä asioita. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi työntekijöiden ylityöhalukkuuden tiedustelu tai rikki olevan koneen tarkastaminen. Näissä tapauksissa työnjohtajat kävelivät suoraan siihen pisteeseen, jota asia koski. Näillä käynneillä hoidettiin samoja tehtäviä kuin yleisillä kierroksilla.

Kierroksen aikana työnjohtajat juttelivat pisteillä olevien työntekijöiden kanssa, mikäli heidät tavoittivat. Työntekijät olivat selvästi tottuneet näkemään työnjohtoa kentällä ja pysäyttivät heitä juttelemaan kanssaan. Työntekijöiden esiin nostamat

päivittäiset asiat vaihtelivat laidasta laitaan. Esimerkkejä työntekijöiden tarpeista olivat lomien, tasausvapaiden ja 'pekkaspäivien' sopiminen, etukäteen tiedossa olevien sairauslomien ilmoittaminen, kehitysideat (esimerkiksi työohjetaulu haastaville työpisteille), valitukset (esimerkiksi työpisteen siivottomuudesta edellisen vuoron jäljiltä, kiireestä, työntekijöiden siirtelystä työpisteeltä toiselle tai pitkistä vasteajoista tietyissä projekteissa), ilmoitukset puuttuvista tai viallisista tuotteista ja työohjeiden, neuvojen ja avun pyyntöjä esimerkiksi koneiden hoitamisessa.

Työnjohtajat puolestaan viestittivät kierroksilla työntekijöille moninaisia asioita. Vuoron alkupuolella keruun työnjohtajat kävivät kertomassa edellisen päivän palkkioiden suuruudet työntekijöille. Tämä vaikutti olevan työntekijöille merkittävä asia – palkkion suuruus toimi myös palautteena omasta työnteosta. Monet työntekijät kommentoivat palkkioitaan: "Eilen ei ollut kovin hyvä päivä" tai "Paiskinkin töitä niska limassa". Mikäli työntekijän piti vaihtaa tehtävää kesken vuoron, tästäkin ilmoitettiin usein kierroksen aikana: "Ole tällä työpisteellä kahvitaukoon asti, mutta sen jälkeen siirry tuolle työpisteelle."

Kierrosten aikana tutkijamme seurasi hyvin monenlaisia keskusteluja. Eräänkin kerran työnjohtaja esitteli työntekijän jättämää ventta-aikakirjausta, josta hänellä oli kysyttävää työntekijältä. Työntekijä oli merkinnyt selkeällä, työnjohtajan mielestä aina työllistävällä pisteellä yllättävän paljon ventta-aikaa. Asiasta käytiin kysymässä työntekijältä, joka oli tietämättömyyttään merkinnyt ventta-aikaan asioita, jotka eivät sinne kuulu. Työnjohtaja korjasi kirjauksen ja asia oli sillä loppuun käsitelty. Työntekijöitä muistutettiin kierrosten aikana myös taukojen lomittamisesta eli siitä, etteivät kaikki pisteen työntekijät lähtisi yhtä aikaa tauolle, työpisteiden siivoamisesta, työvaatteiden käytöstä ja muista vastaavista asioista.

Kierrosten aikana työnjohtajat hoitivat monia muitakin asioita. Tutkijamme kiersi useaan otteeseen työnjohtajan mukana tarkastamassa joidenkin tuotteiden varastotilannetta, tietyn työalueen siisteyttä tai ongelmallisen laitteen toimivuutta. Monet asiat hoidettiin suoraan kentällä kyseisessä paikassa useimmiten puhelimitse tai tarvittaessa asianosaisten henkilöiden kanssa. Työnjohtajat muun muassa soittivat paikalle siivousta, kun näkivät jonkun kaatavan lavan, ilmoittivat huoltoyhtiölle koneiden vioista tai pyysivät radiopuhelimella trukkikuskia hoitamaan jonkun tietyn siirtotehtävän. Joskus tutkijamme keräsi työnjohtajan

kanssa pahimpia roskia pois tai kävi tarkistamassa tuotteiden päiväyksiä. Kierroksilla keskusteltiin myös vienti- ja tuontiryhmän kanssa, kuskien kanssa, alueella liikkuvien toimihenkilöiden kanssa, tuotannon työnjohdon kanssa ja muiden vastaan kävelevien henkilöiden kanssa.

Varastoinnin työnjohtajalla oli huomattavasti suurempi alue kierrettävänä, koska hänen vastuualueensa sijoittui tuotanto-osaston molemmille puolille. Varastoinnin työnjohtajien alaisista helpoiten tavoitettavissa olivat kiinteillä työpisteillä palautuksessa työskentelevät henkilöt. Trukkikuljettajien työalueet olivat niin laajoja, että heitä ei tavattu läheskään kaikilla kierroksilla.

Varastointiprosessin operaattori istui työnjohtajan kanssa samassa huoneessa, joten hänen kanssaan kuulumisia vaihdettiin toimistotyön lomassa. Keruussa työskenteli viisi operaattoria ja heillä oli oma koppinsa työnjohtajien kopin läheisyydessä. Työnjohtajat kävivät operaattoreiden juttusilla aina kierrosten aluksi tai lopuksi. Tämän lisäksi operaattorien huoneessa vierailtiin toisinaan ohikulkumatkalla tai esimerkiksi kahvitauolla, koska operaattoreiden työhuone toimi myös taukotilana. Operaattoreiden kanssa keskusteltiin eri työpisteiden työmääristä, varaston tilanteesta, koneiden toiminnasta ja mahdollisista kuormissa ilmenneistä virheistä. Kaksi operaattoreista työskenteli toisaalla uudella automaattisella keruukoneella, ja heitä käytiin katsomassa yleensä kierroksen aikana.

Työnjohtajat tekivät kierroksia hieman eri tavoin. Toiset kiersivät kentän aina samassa järjestyksessä, toiset pitivät enemmän vaihtelusta. Kun varastoinnin työnjohtaja sijaisti keruun työnjohtajaa ja teki kierrosta keruun puolella, kierrokset tehtiin taas aivan eri järjestyksessä. Kierroksien lukumäärä vaihteli päivästä ja vuorosta toiseen. Keruuprosessin työnjohtajat olivat sitä mieltä, että kierroksilla käyminen selvästi tehosti työntekijöiden työskentelyä, erityisesti niissä tehtävissä, joista ei saanut erillistä suoritepalkkiota.

Tehtäväjaon tekeminen ja työnkierto

Työnjohdon keskeisimpiin tehtäviin kuului työtehtävien jakaminen työntekijöille. Työnjohtajien käytettävissä oli molemmille prosesseille yhteinen tehtäväjakotiedosto, jonka avulla työnjako tehtiin ja josta molemmat työnjohtajat näkivät ajantasaisen tilanteen. Tiedostossa oli listattu molempien prosessien kaikki työntekijät ja työpisteet siten, että työpistekohtaisesti näki, montako työntekijää

tehtävään voi sijoittaa. Työpisteiden kohdalle kirjoitettiin niillä kyseisessä vuorossa työskentelevien työntekijöiden nimet. Työntekijöiden nimelistasta pystyi tarkistamaan, että jokaiselle työntekijälle on annettu tehtävä kyseiselle vuorolle. Jokaiselle vuorolle oli oma työnjakotiedostonsa. Poissaolot merkittiin tehtäväjakoon, jotta vuoron vahvuus nähtiin välittömästi.

Kun poissaolojen määrä oli selvillä, työntekijät jaettiin työpisteille. Työpisteelle tarvittavien henkilöiden määrä vaihteli tilanteen mukaan. Keruupuolella myynti eli tehdyt tilaukset määrittivät henkilöresurssitarpeen. Organisaation ohjausyksikkö esitti omat vuorokohtaiset henkilömäärätoiveensa kriittisille työpisteille. Heidän laskelmansa perustuivat arvioihin siitä, kuinka paljon yksi työntekijä pystyy keskimäärin tekemään yhden vuoron aikana. Useimmiten työnjohtajat eivät voineet toteuttaa ohjausyksikön toiveita, koska resursseista eli työntekijöistä oli jatkuvasti pulaa. Tämän lisäksi työnjohto tarkasteli keruutilannetta kuvaavaa Excel-tilukkoa, jossa näkyi kaikkien työpisteiden tilanne – kuinka paljon piti tämän päivän aikana saada tehdyksi ja kuinka paljon oli jo tehty. Työnjohtaja yritti sijoitella työntekijät niin, että tasapaino säilyi – kaikkia työpisteitä pyrittiin edistämään samaa tahtia, jotta kuormat pääsivät lähtemään ajallaan. Samaan kuormaan kerättiin tavaraa usealta eri pisteeltä, joten jokaiselle pisteelle tarvittiin työntekijöitä.

Tehtäväjaoon tekoon vaikutti puhtaan resurssinäkökulman lisäksi työntekijöiden lisääntynyt työnkierto. Aiemmin työntekijät työskentelivät muutamilla osaamillaan työpisteillä, mutta tiedonkeruujakson aikana tavoitteena oli opettaa kaikille työntekijöille kaikki logistiikan työtehtävät, poikkeuksena trukinajotehtävät. Työnkierron toteuttaminen oli ajoittain erityisen haastavaa keruuprosessin puolella. Loppuvuoden sesonkijaksolla myyntiä oli niin paljon, että keruussa oli jatkuva kiire. Työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin tarvittiin hänelle opastaja, jolloin yksi resurssi oli poissa jostain muusta. Koneiden häiriöt lisäsivät työntekijöiden ja työnjohtajan paineita entisestään.

Näiden haasteiden keskellä työnjohtajat huolehtivat tarkkaan siitä, että työnkierto toimi. Tehtäväjakoa miettiessään työnjohto kiinnitti huomiota siihen, että työnkiertoa oikeasti tapahtuisi. Työnjohtajat selittivät tutkijalle ääneen mitä ja miksi ovat tekemässä. Kaksi kolmesta työnjohtajasta seurasi tätä erillisellä itse tehdyllä monivärisellä Excel-tiedostolla, josta näki helposti eri työtehtävät.

Työtehtäväkierron huomioinnin lisäksi työntekijöille piti jakaa sopivassa suhteessa suoriteperusteisia ja tuntipalkkaperusteisia tehtäviä.

Työnjohtajat pohtivat myös työntekijöiden heikkouksia ja vahvuuksia tehtäväjakoa tehdessään. Jos tietyllä työpisteellä piti saada aikaiseksi erittäin hyvä tulos, työnjohtajat valitsivat sinne ne henkilöt, jotka osasivat kyseisen tehtävän parhaiten. Jotkut työntekijät eivät ole yhtä tehokkaita kuin toiset. Tämäkin huomioitiin, vaikka työnjohtajat totesivat, että työnkierron on toteuduttava riippumatta siitä, kuinka tehokkaita eri henkilöt ovat eri pisteillä. Työnjohtajat perustelivat, että vähemmän tehokkaat työntekijät olivat yleensä tarkempia eikä heidän keräämistään kuormista löytynyt huomautettavaa. Joillakin työntekijöillä oli työnjohtajien mielestä myös sosiaalista arvoa eli he ylläpitivät hyvää henkeä. Eräs tällainen hieman hitaampi työntekijä onnistui tekemään seurantajakson aikana ryhmäurakkapisteellä yhdessä kahden muun työntekijän kanssa ennätystuloksen. Hän oli asiasta jälkikäteen niin ylpeä, että kehui yhteistä saavutusta myös varastoinnin työnjohtajalle ja tutkijallemme.

Työnjohtajien mielestä työnkierto varastoinnissa toimi hyvin. Varastoinnin työntekijöille haluttiin opettaa myös keruuprosessin helpompia tehtäviä, jotta he voivat tarvittaessa paikata henkilöstövajetta keruussa. Keruuprosessissa työskenteli lähes jokaisessa seuratussa vuorossa vähintään yksi työntekijä varastoinnin puolelta.

Varastoinnissa työnjakoa määritteli viikonpäivä – alkuviikosta palaumaa tuli enemmän kuin loppuviikosta. Tällöin musertimille tarvittiin enemmän työvoimaa palauman käsittelyyn. Myös tuotannon tilanne vaikutti, koska siitä nähdään, kuinka paljon ja mihin tehtäviin trukkityövoimaa tarvitaan. Lisäksi piti tietää tarvittavien lavojen, dollyjen⁶ ja kennojen määrä. Varastoinnin puolella ainoastaan trukkitehtävillä oli aikatauluvaatimuksia. Trukit palvelivat tuotevarastoinnin lisäksi tuotantoa toimittamalla niille lavoja, astioita ja muuta tarpeellista sekä keräämällä

⁶ Dolly-mallisessa lavassa on pohjassa kiinteät pyörät lavan liikuttelua varten. Näin lavaa on kätevämpi liikutella myymälässä; erillisiä pumppukärryjä tai muita vastaavia välineitä ei tarvita.

valmiit tuotteet pois tuotantolinjojen päistä. Trukit myös nostelivat tavaraa keruuprosessin eri työpisteisiin.

Tehtäväjako seuraavalle päivälle tehtiin kuluvan vuoron aikana. Yleensä työnjohtajat aloittivat tämän tehtävän melko aikaisessa vaiheessa vuoroa saadakseen sen valmiiksi vuoron loppuun mennessä. Erityisesti keruun aamuvuorossa tehtäväjaon tekeminen oli hidasta, koska työhön tuli jatkuvasti keskeytyksiä ihmisten vieraillessa työnjohtajien kopissa. Varastoinnin puolella tehtäväjako oli hieman yksinkertaisempi, koska työpisteitä oli vähemmän. Lisäksi siellä työnkiertoa oli vähemmän: nimetyt työntekijät hoitivat trukkitehtävät ja muille jäi muutaman työpisteen hoitaminen. Varastoinnin puolella työnjohtajan huone oli myös huomattavasti hiljaisempi, joten siellä tehtäväjako saatiin yleensä valmiiksi yhdellä istumalla. Työnjohtajan piti lähinnä varmistaa, että keruuprosessi ei tarvitse lisätyövoimaa varastoinnista.

Palaverit ja muut säännölliset tapaamiset

Työnjohtajat osallistuivat muutamaa säännöllisesti toistuviin palavereihin työvuorojensa aikana. Useimmat niistä ovat enemmänkin tiedonvaihtoon tarkoitettuja tilaisuuksia kuin muodollisesti määriteltyjä kokouksia. Erilaisia palaveria ja muita tapaamisia oli joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain.

Yrityksessä oli havainnointijakson aikaan aloittanut uusi alihankkija, jonka tehtäviin kuului laitteiden ja koneiden ylläpito, korjaukset ja huollot. Tämän seurauksena joka aamuvuorossa klo 08.00 pidettiin palaveri huoltopäällikön ja työnjohtajan kesken. Tapaamiset olivat epämuodollisia ja niitä pidettiin niin työnjohtajan tai operaattoreiden kopissa kuin käytävällä tai kentällä. Niissä käytiin läpi koneiden yleinen tilanne, onko jossain koneessa erityistä vikaa tai korjattavaa ja keskusteltiin huoltoaikataulusta. Yleensä tapaamiset kestivät noin kymmenen minuuttia. Välillä kävi myös niin, että tutkijan istuessa työnjohtajan kanssa työnjohtajan kopissa huoltopäällikkö tuli ovelle koputtelemaan. Käyty keskustelu oli hyvin lyhyt: "Onko jotain uutta?" "Ei ole" "Selvä, hyvää päivän jatkoa."

Kerran viikossa järjestettiin Jakelutyön ohjaus -palaveri (JTO-palaveri), johon osallistuivat aamu- ja iltavuorossa olevat työnjohtajat. Palaverissa käytiin läpi myyntiennusteet tuleville viikoille. Erityisesti keskityttiin tuleviin sesonkeihin. Joulun alusaika on yksi vuoden kiireisimmistä sesongeista, joten havainnointijakson

aikaan oli esillä poikkeuksellisen suuria myyntiennustelukuja. JTO:ssa käsiteltiin myös työvoiman tarvetta. Joulusesonkia varten logistiikkakeskukseen palkattiin useita sesonkityöntekijöitä. Näiden lisäksi jouduttiin teettämään ylitöitä myös halukkailla toimihenkilöillä sekä kutsumaan esimerkiksi menekinedistäjiä logistiikkapuolen töihin. Molempien prosessien työnjohtajat osallistuivat palaveriin, koska myynti ja myyntiennusteet vaikuttivat keruun lisäksi myös varastoinnin työhön. Mitä suurempi myynti on ollut, sitä suurempi palauma on odotettavissa varastoinnin puolelle.

Työnjohtajat järjestivät työntekijöille aamukahvit aamuvuoroviikon tiistaisin (keruu) tai torstaisin (varastointi). Tilaisuudessa työntekijöillä ja työnjohtajalla oli tarkoitus tuoda esiin erilaisia työhön liittyviä asioita. Keruupuolella tilaisuus oli epämuodollinen, varastoinnin puolella aamukahvit järjestettiin neuvotteluhuoneessa, mikä mahdollisti esimerkiksi kalvojen esittämisen. Havainnoituissa aamukahvitilaisuuksissa keskusteltiin muun muassa uudesta palkkausjärjestelmästä, työntekijöiden tehoista ja palkkioista, päivän uutisista, työturvallisuudesta, työvaatetuksesta ja virkistäytymisestä. Varastoinnin tilaisuudessa työnjohtaja istui paikalla koko tunnin. Keruun epämuodollisemmassa tilaisuudessa työnjohtaja oli paikalla yleensä vain reilun puolituntisen.

Työntekijöille järjestettiin myös kerran kuussa kuukausipalaveri, jossa käytiin virallisemmin läpi yrityksen asioita, lähinnä tuleviin sesonkeihin liittyen. Lisäksi näissä tilaisuuksissa esiteltiin uusia laitteita, puhuttiin työturvallisuudesta ja tiedotettiin erilaisista ajankohtaisista asioista. Työntekijöille esiteltiin myynnin tilannetta ja kerrottiin yrityksen kuulumisia.

Työnjohdolle pidettiin kuukausittain oma työnjohtopalaveri. Se oli perjantaisin iltapäivällä, koska ajatuksena oli, että yövuoron tehnyt työnjohtaja ehtisi nukkua muutaman tunnin ja sen jälkeen voisi osallistua palaveriin. Yövuorossa olleet työnjohtajat näyttivät kuitenkin jättävän palaverin väliin. Työnjohtopalavereissa oli työnjohtajien lisäksi mukana molemmat varastopäälliköt, varastonohjausjärjestelmän pääkäyttäjä, uuden automaattisen keruukoneen pääkäyttäjä, logistiikan henkilöstösuunnittelija sekä logistiikkapäällikkö. Palaverin vetovastuu oli keruupuolen varastopäälliköllä. Palavereissa käytiin läpi ajankohtaisia asioita, pääpaino oli työnjohtajien työhön vaikuttavissa asioissa, kuten eri koneiden huoltoaikatauluissa. Palaverin pyrkimyksenä oli kehittää yhteisiä

pelisääntöjä saattaa niitä käytäntöön. Työntekijöiden kuukausipalaveriin pohdittiin yhdessä sisältöä. Lisäksi palaverin tarkoituksiksi oli kuvattu, että jokainen työnjohtaja sekä järjestelmien pääkäyttäjät esittäisi kehitysehdotuksiaan ja huomautuksiaan.

Työnjohtajien sijaistaminen

Vaikka logistiikka oli yrityksessä organisoitu kahteen prosessiin, tekivät työnjohtajat yhteistyötä keskenään. Organisaatiossa puhuttiin työnjohtajien työpariajattelusta. Työnjohtajien haluttiin pystyvän toimimaan toisen prosessin sijaisena poissaolotilanteissa. Seurantajakson aikana näitä sijaisuuksia oli lähes kaikilla työnjohtajilla. Pääsääntöisesti työnjohtajat sopivat keskenään pitämiensä lomien ja muiden vapaiden ajankohdat, jotta molemmat työnjohtajat eivät olisi yhtä aikaa poissa. Tavoitteena olisi selvittää myös tulevat kesälomat siten, että työnjohtajat sijaistavat ristiin toisiaan.

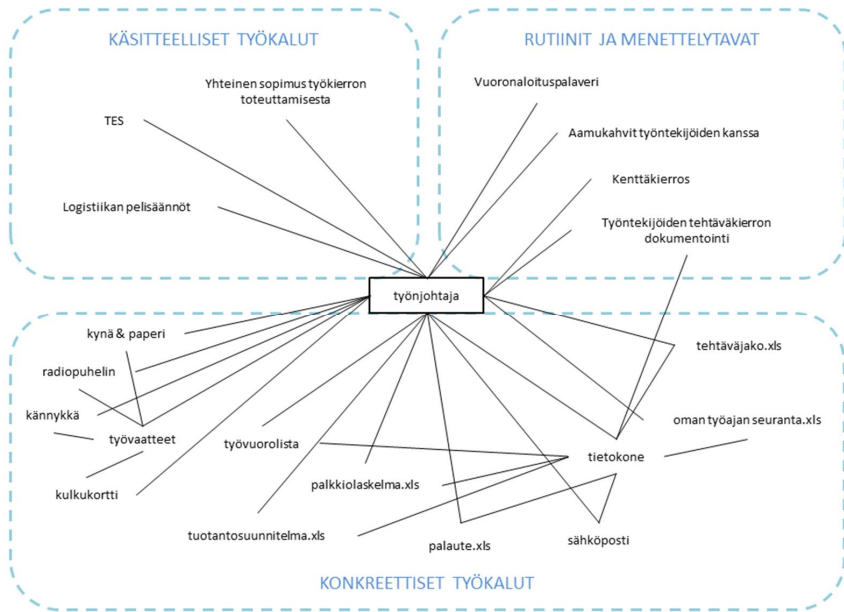
Molempien prosessien työnjohtajien täytyi näin ollen hallita molemmat prosessit ainakin jollakin tasolla. Aikaisemmin syksyllä toteutettuun organisaatiomuutokseen sopeutuminen oli vielä kesken. Työnjohtajilla oli omaksumista itselle uuden prosessin tehtävissä. Joihinkin vieraisiin työnjohtotehtäviin sai tukea, esimerkiksi varastointiprosessin operaattori pystyi tukemaan sijaistavaa työnjohtajaa ja tekemään tehtäväjaon sekä hoitamaan vuoronaloituksen eli taulupalaverin tämän puolesta. Keruuprosessin sijaisena toimivan työnjohtajan tuli hoitaa nämä tehtävät itse. Tästä seurasi se, että varastoinnin työnjohtajan poissa ollessa, operaattori hoiti osan työnjohtotehtävistä ja vaikutukset keruun työnjohtajan työhön eivät olleet kovin merkittäviä. Mikäli keruun työnjohtaja oli poissa, siirtyi varastoinnin työnjohtaja työskentelemään keruuprosessin puolelle. Tällöin muutos työssä näyttäytyi merkittävämpänä työnjohtajille.

3.2.3 Työnjohtajat johtajuusverkon toimijoina

Edellinen kappale kuvasi millaisissa suhteissa logistiikan työnjohtajat ovat johtajuusympäristönsä kanssa. Kuvaus havainnollisti miten työnjohtajat tekivät työtään lukuisien inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden kanssa. Johtajuus toteutui työnjohtajien saadessa informaatiota eri lähteistä, reagoidessaan siihen suunnitelmilla ja päätöksillä, välittäessään eri muotoista informaatiota mm. ohjeiden, palautteen ja käskyjen muodossa, ohjatessaan henkilö- ja laiteresursseja ja työnjohtajien itsensä ollessa vaikuttamisen ja roolin annon kohteena. Työnjohtajan

keskeinen tehtävä oli reagointi verkon muutoksiin. Jos yksi verkon pala putosi pois tai alkoi toimia muuta verkkoa vastaan (esimerkiksi huoltoyhtiö ei saanut konetta toimimaan), työnjohtajan piti tehdä muutoksia verkkoon. Työnjohtaja yritti joko korjata verkon vastaavalla osalla eli täydentää verkkoa, tuoda verkkoon jotain uutta tai muokata jäljelle jäänyttä verkkoa niin, että se pystyy korvaamaan puuttuvan palan. Verkot eivät olleet työnjohtajan puolella ja ne saattoivat jopa toimia työnjohtajaa vastaan, mutta dynaamisiin päätöksiin kykenevät työnjohtajat voivat vaikuttaa verkon vahvuuteen ja muokata sitä haluttuun suuntaan. Käsitteellistimme työnjohtamisen arjen kuvausta mallintamalla sitä johtajuusverkkojen avulla.

Logistiikan työnjohtamisesta voidaan esittää useita erilaisia johtajuusverkkoja. Ensimmäiseksi työnjohtamisen johtajuusverkkoa voi käsitteellistää tarkastelemalla kaikkia niitä työvälineitä, joita työnjohtajat työssään käyttivät. Kuvassa 3 esitellään keskeisiä työnjohtamisen välineitä. Nämä työkalut ovat työnjohtamisen johtajuusverkon toimijoita ja ne toimivat pääsääntöisesti työnjohtajahenkilön liittolaisina, hänen tukenaan johtajuuden toteutumisessa. Työnjohtaja tarvitsee konkreettisia ja käsitteellisiä työkaluja työnsä tekemiseen ja hän tekee työtään erilaisten rutiinien ja käytäntöjen kautta. Työnjohtajahenkilö ja nämä työkalut ovat vahvasti kytkeytyneet toisiinsa. Työnjohtajaa voidaankin kuvata eräänlaisena "hybridinä": ihmisen ja erilaisten tekniikoiden sekä välineiden yhteenliittymänä (ks. Grint, 2005, 47–63; Haraway, 1991).

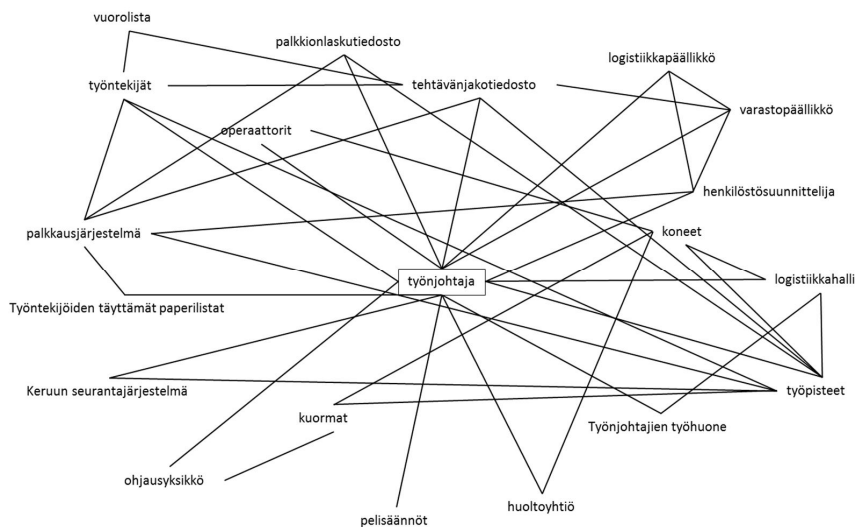


Kuva 3: Työnjohtaja-hybridin toimijaverkko

Työnjohtajuus toteutuu siis inhimillisen toimijan hyödyntäessä ja soveltaessa erilaisia työkaluja työssään. Voidaan sanoa, että ilman tätä toimijaverkkoa työnjohtajuus ei toteutuisi. Emme tunnista tai kutsuisi toimintamalleista, rutiineista ja työkaluista riisuttua henkilöä työnjohtajaksi. Nämä erilaiset välittäjät ja toimijat ovat siten välttämättömiä johtajuuden toteutumiseksi. Käsitteelliset ja konkreettiset toimijat ovat siis tuottamassa johtajuutta organisaatiossa inhimillisten henkilöiden ohella. Tällöin on syytä tiedostaa, että johtajuusjärjestelmään voidaan vaikuttaa näihin ei-inhimillisiin toimijoihin vaikuttamalla. Johtajuustutkimuksessa (leadership) vallitseva ajattelu johtajuuden kehittämisestä nojaa psykologiso-sosiaaliseen perinteeseen (katso esim. Barker, 1997), joka korostaa esimiehen asenteiden, tietojen, taitojen ja käyttäytymisen muuttamista. Johtajuusverkkoajattelu täydentää tätä näkökulmaa korostamalla, että johtajuuteen vaikuttavat myös ne välineet, joilla sitä tehdään. Uusien välineiden mukaan tuomisella, vanhojen poistamisella tai uusien yhteyksien luomisella toimijoiden välille voidaan johtajuusverkkoa muuttaa. Kuvassa esitetyistä välineistä osa on työnjohtajien itse omaan käyttöön suunnittelemissa ja rakentamissa välineissä, osa niistä on tullut yrityksen antamina. Johtajuuteen vaikuttavat siis yrityksen asettamat säännöt, toimintamallit ja sen tarjoamat työkalut (kuten esimerkiksi

tietojärjestelmät), työnjohtajien omassa ryhmässään sopimat käytännöt sekä kunkin yksilön omat, henkilökohtaiset käytännöt. Johtajuus työnjohtoverkostossa muokkautuu siis näiden kaikkien välineiden ja menettelytapojen yhteisvaikutuksesta.

Työnjohtajan fyysisesti välittömintä johtajuusverkkoa laajemmalla tasolla verkko voidaan piirtää logistiikan organisaation tasoiseksi. Kuvassa 4 esitetään keruuorganisaation johtajuusverkon muodostavat keskeiset inhimilliset, ei-inhimilliset ja käsitteelliset toimijat ja toimijaryhmät.



Kuva 4: Keruun johtajuusverkko

Näiden toimijoiden kanssa työnjohtajat työskentelivät logistiikan arjessa. Keruupuolella työnjohtajan toimijaverkossa oli tunnistettavissa noin 20 keskeistä toimijaa, jotka olivat osallisia erilaisissa työnjohtotehtävissä. Keskeisessä asemassa työnjohtajan verkossa olivat muuten ohella erilaiset logistiikan järjestelmät ja tiedostot, jotka ovat välttämättömiä keruutoiminnan organisoimisen kannalta. Nämä järjestelmät ovat toimijoita, koska ne yhdistävät erilaisia resursseja. Esimerkiksi tehtävänjakotiedosto yhdistää keruun tuotantotavoitteita ja henkilöresursseja toimintasuunnitelmaksi. Onnistuakseen työnjohtajana henkilön on tunnettava yksityiskohtaisesti johtajuusverkon toimijat ja välittäjät. Logistiikassa tämä näkyi esimerkiksi työnjohtajien pyrkimyksessä pitää itsensä ajan tasalla kaikesta siitä mitä organisaatiossa päivittäin tapahtuu, koneiden huoltotilanteesta ilmapiiriin työntekijöiden keskuudessa.

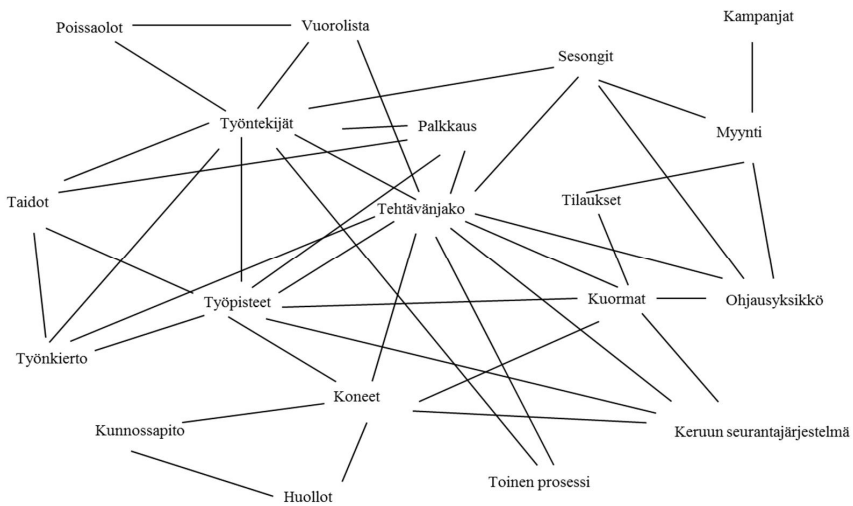
Työnjohtaja on tämän johtajuusverkon keskeinen toimija. Hänen tehtävänsä on ylläpitää ja muokata johtajuusverkkoa sellaisena, että se toteuttaa organisaation tehtävää. Työnjohtaja kerää informaatiota ja resursseja (välittäjiä) eri toimijoilta ja kääntää niitä luomalla uusia yhteyksiä toimijoiden välille ja määrittelemällä muiden toimijoiden rooleja uudelleen. Esimerkiksi jos jokin logistiikan koneista rikkoutui ja esti tehokkaan keräilyn, muutti työnjohtaja työntekijöiden tehtävää ohjaamalla heidät työskentelemään jollain toisella työpisteellä.

Yksi esimerkki tällaisesta kääntämistilanteesta on työntekijöiden tasausvapaiden myöntäminen: Aivan ensimmäiseksi työnjohtaja *lukee* vuorolistaa ja katsoo, jääkö vuoroon riittävästi työntekijöitä, mikäli työntekijälle annetaan hänen haluamansa vapaa. Sen jälkeen työnjohtaja tarkistaa, että työntekijällä on vielä tasausvapaita jäljellä. Hän *lukee (käytännössä muistaa ulkoa)* TES:iä ja tarkistaa, paljonko tasausvapaita tänä vuonna pidetään. Samalla *tarkastetaan henkilötietojärjestelmästä* työntekijän jäljellä olevat tasausvapaat. Työnjohtaja kääntää eri toimijoiden sisältämän informaation siten, että ne auttavat häntä tekemään päätöksen. Mikäli vapaan voi myöntää, työnjohtaja kertoo työntekijälle seuraavan kerran hänet nähdessään, että työntekijä saa vapaansa. Työntekijän tavoite on toteutunut, samalla kun kaikkien muidenkin tavoitteet ovat toteutuneet. Työnjohtaja kommunikoi ja kääntää eri toimijoiden välillä niiden tarpeet ja rajoitukset toisilleen. Toimiva työnjohtajuus edellyttää tiedon prosessoinnin ja kommunikoinnin taitoja toteuttajaltaan. Työnjohtaja tarvitsee välineitä johtajuusverkon muiden toimijoiden suostutteluun. Ei-inhimillisten toimijoiden yhteydessä se tarkoittaa esimerkiksi tietojenkäsittelytaitoja ja tuotantoprosessin tarjoamien toimintamahdollisuuksien tuntemista. Inhimillisten toimijoiden suostuttelu edellyttää kykyä perustella ja taitoa neuvotella ihmistoimijoilta edellytettävistä muutoksista.

Työnjohtaja on johtajuusverkossa useimmin se toimija, joka keskustelee muiden toimijoiden kanssa. Hän on näissä tilanteissa puhemies, joka puhuu muiden toimijoiden puolesta toisten toimijoiden kanssa. Työnjohtaja on johtajuusverkon pakollinen kauttakulupiste, joka toiminnallaan pyrkii hallitsemaan verkkoa. Työnjohtajien pyrkimystä pitää itsensä ajan tasalla kaikesta yksikön toiminnasta voidaan toimijaverkkoteorian termein ymmärtää pyrkimyksenä saavuttaa korvaamattoman toimijan asema verkostossa. Toimiakseen tehokkaasti työnjohtajan on pyrittävä tilanteeseen, jossa hän on selvillä osaston tilanteesta ja mahdollisissa poikkeamatilanteissa hänellä on tilanteesta johdettavat välineet

johtajuusverkon muokkaamiseen parhaiten organisaation tehtävää toteuttavaksi. Työnjohtaja hyödyntää verkoston muita toimijoita muun muassa perinteisen työnjohtotehtävän eli valvonnan toteuttamisessa. Tuotannonohjaus- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat työnjohtajan liittolaisena valvontatehtävässä. Työnjohtajat saivat tiedon keruun reaaliaikaisesta etenemisestä tietojärjestelmän kautta. Tätä tietoa keruun esimiehet seurasivatkin toistuvasti työvuorojensa aikana. Järjestelmä toimi siis työnjohtajan välillisinä 'silminä' osaston tilanteeseen. Päivittäin työntekijöille laskettu tieto edellisen päivän tulospalkkiosta toteutti johtajuutta antamalla palautetta työntekijöille työsuorituksista. Esimiehen ei erikseen tarvinnut keksiä sanottavaa alaisen työsuorituksen kun järjestelmällä oli luotu malli, joka kertoi työntekijöille saavutuksista. Järjestelmät eivät kuitenkaan nähneet kaikkea. Tietojärjestelmän kautta saatua tietoa täydensi kierroksilla omin aistein kerätty tieto osaston tilanteesta. Esimerkiksi kentän siisteys oli toiminta-alue, josta järjestelmät eivät kertoneet, vaan tieto sotkuisuudesta ja siihen puuttuminen tapahtui kenttäkierrosten aikana. Näin ollen tuotantotavoite-tehtävänjako-tuotantopalkkio -toimijaketju korvasi osittain perinteisen työnjohtajan rooliin kytketyn työntekijöiden työhön pakottamisen. Työnjohtaja oli kuitenkin edelleen keskeinen toimija tuotantotavoitteiden ja -palkkioiden ketjussa, sillä hän tallensi ja tulosti tiedot saavutuksista ja palkkioista työntekijöille. Samalla myös hän pysyi tietoisena työntekijöiden suoriutumisesta.

Työnjohtajan ohella pakollisena kauttakulkupisteenä voidaan tarkastella myös joitain ei-inhimillisiä verkoston toimijoita. Näistä yksi on tehtäväjakolista, jonka koostaminen oli yksi työnjohdon keskeisimmistä – ehkä jopa keskeisin - tehtävä. Tehtävälista käänsi tuotantotavoitteita tekemiseksi keruuprosessissa. Päivittäin toteutettu organisatorinen rutiini kokosi laajasti tietoa eri lähteistä ja yhdisti niitä seuraavan vuoron toimintaa määritteleväksi johtajuusverkoksi. Tehtävälistan koostamiseen liittyvä toimijaverkko on laaja, noin 20 keskeisen toimijan tai toimijaryhmän kokoinen, ja sen yksityiskohtainen tunteminen oli työnjohtotyössä keskeistä. Verkko on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5: Tehtäväjakoon liittyvä toimijaverkko

Pystyäkseen toteuttamaan tehtävänjaon työnjohtajalla tuli olla tietoa tilauksista, koneista, toisen prosessin tilanteesta, sesonkityöntekijöiden saatavuudesta ja niin edelleen. Tarvittava tieto oli varsin hienojakoista ja abstraktia. Työnjohtajat viittasivat työnjakoa tehdessään työkierron periaatteisiin ja sen suhteuttamiseen tilauksien määriin. Työnjohtaja miettivät eri työntekijöiden taitoja, vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa tuotantotavoitteisiin ja työntekijöiden ansaintamahdollisuuksiin. Tehtäväjakoon liittyi työntekijöiden osaamisen kehittäminen työkierron kautta ja samaan aikaan myös tehokkaasti yhdessä toimivien työryhmien kasaaminen. Edelleen työnjohdon piti huolehtia, että tasapuolisuuden periaate toteutuisi myös tehtävänjaossa. Työnjohtajat olivat tietoisia siitä, että mikäli he tekisivät tehtävänjaossa ratkaisuja, joita työntekijät pitäisivät epäoikeudenmukaisina, saisivat he kuulla siitä myöhemmin. Mikäli työntekijät havaitsivat vuorojen välillä eri käytäntöjä, antoivat he välittömästi negatiivista palautetta työnjohtajille. Joskus myös saman vuoron eri prosessien työnjohtajilla oli erilainen tapa hoitaa asioita, mikä aiheutti epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia niin työntekijöissä kuin työnjohtajissakin. Tehtäväjaossa työnjohtajat yrittivät parhaansa mukaan huolehtia siitä, että työnkierto toteutuu kaikkien kohdalla ja raskaampiin tehtäviin ei joudu liian usein. Periaate, jossa kaikille työntekijöille pyrittiin tarjoamaan samanlaiset mahdollisuudet suoritepalkkion saavuttamiseen, vaikutti tehtävänjaon tekemiseen.

Joka tapauksessa henkilöstön työnjohdon työnjaon organisoinnille asettamat odotukset monimutkaistivat kääntämistyötä.

3.2.4 Johtajuuden muutos logistiikassa

Eräs kiinnostuksen kohteemme logistiikan työnjohtamisen analyysissa oli se, miten johtajuus oli muuttunut kehittämistoimenpiteiden seurauksena. Tutkimusryhmämme oli tutkinut vuosina 2007–2009 logistiikassa toteutettua työnjohtotyön kehittämishanketta edeltävässä tutkimusprojektissamme (JOEL I) ja näin meille oli kertynyt vertailuaineistoa organisaation aikaisemmasta tilanteesta.

Noin kolme vuotta tämän tutkimuksen tiedonkeruuvaihetta edeltävänä aikana tehdyistä kehittämisratkaisuksista kaksi JOEL I:n yhteydessä lanseerattua työnjohtamisen käytäntöä osoittautui merkittäviksi indikaattoreiksi työnjohtamisen muutoksesta. Nämä käytännöt olivat vuoronaloituspalaveri sekä työnjohtajien kenttäkierrokset. Molemmat käytännöt olivat ennen kehittämishanketta olleet yksittäisten työnjohtajien suosimia käytäntöjä, ja kehittämishankkeen seurauksena ne virallistettiin ja määriteltiin kaikilta työnjohtajilta edellytettäväksi toimintatavoiksi. Nämä käytännöt olivat tämän tutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa vakiintuneet kaikkien työnjohtajien toimintamalleiksi logistiikan organisaatiossa. Kolmessa vuodessa moni kehittämishankkeessa luoduista käytännöistä oli hävinnyt, mutta nämä säilyneet käytännöt olivat osoittautuneet toimiviksi johtamisrutiineiksi. Analysoimme seuraavassa miten ko. käytännöt vaikuttivat työnjohtamisen johtajuusverkkoihin.

Vuoronvaihtopalaveri on rutiini, joka vahvistaa työnjohtajan asemaa johtajuusverkon kauttakulkupisteenä. Erityisesti keruuprosessin puolella, jossa toimintaa rytmittää aikapaine, on työnjohtamisen keskeinen menestystekijä ajan tasalla pysyminen. Keruuprosessi organisoidaan joka vuorossa uudestaan, toisinaan jopa vuorojen aikanakin ja tämä työ on työnjohtajan vastuulla. Työnjohtajien käytäntö, jossa he saapuvat ennen vuoroa ja ottavat selvää organisaation tilanteesta antaa heille välineitä, joilla tehokkaasti vetää varsinainen työntekijöiden vuoronaloitus. Käytäntö korostaa työnjohtajien asemaa johtajuusverkon keskeisenä toimijana, joka vastaa ratkaisusta arjen tilanteisiin. Työnjohtajat olivat omaksuneet roolin, jossa poikkeamatilanteissa he ryhtyivät aktiivisiksi ongelmanratkaisijoiksi ja muodostivat, kriisijohtamisen ”esimies antaa vastaukset” -tyyliin (vrt. Grint, 2010) uuden johtajuusverkon ratkaisuksi tilanteeseen. Mikäli poikkeama oli niin merkittävä, että työnjohtajien mahdollisuudet uudelleenorganisoida toiminta eivät

riittäneet, kuten esimerkiksi IT-järjestelmän kaatumistilanteissa, hermostuivat työnjohtajat tilanteeseen.

Kenttäkierrokset olivat merkittävä työnjohtamista määrittävä rutiini logistiikassa. Tämä käytäntö vaikutti työnjohtamiseen useilla eri tavoilla. Kenttäkierrokset olivat muuttaneet työntekijöiden suhtautumista työnjohtajiin. Vuonna 2007 tehtyjen työntekijähaastatteluiden aikaan työntekijät kommentoivat työnjohtajia sanoin ”Missä työnjohtaja, siellä ongelma.” Tuolloin työnjohtajat tekivät työtään pääasiallisesti toimistossa ja lähtivät kentälle lähinnä erilaisten ongelmien, kuten konerikkokojen, laaturvirheiden tai onnettomuuksien tapahtuessa. Työntekijöille oli muodostunut käsitys, jonka mukaan kun työnjohtajaan törmäsi kentällä, tarkoitti se sitä että jossain oli jokin ongelma. Se, että työntekijöiden ja työnjohtajien pääasiallinen vuorovaikutus tapahtui kriisitilanteissa, ei voinut olla vaikuttamatta esimies-alaisuuteen luonteeseen. Vuoden 2011 työntekijähaastatteluisia tätä ajattelua ei ollut enää havaittavissa. Työntekijät olivat tottuneet näkemään työnjohtajia kentällä ja eivät enää assosioineet esimiehen näkemistä ongelmatilanteisiin. Tilanteet, joissa työnjohtaja ja työntekijät vuorovaikuttivat olivat monipuolisempia. Työnjohtajien käsityksen mukaan myös työntekijöiden kynnys aloittaa keskustelu työnjohtajan kanssa ja nostaa esiin asioita oli madaltunut. Aikaisemmassa toimintamallissa työntekijöiden piti erikseen lähteä kentältä toimistoon halutessaan asioida työnjohtajan kanssa. Nyt työnjohtajan kiertäessä, saattoivat alaiset nostaa esiin heille tärkeitä asioita helpommin. Tämä oli työnjohtajien mukaan jossain määrin lisännyt heille kohdentunutta työmäärää, mutta työnjohtajat näkivät tällä kuitenkin lähinnä positiivisia vaikutuksia. Kenttäkierrosrutiini antoi työnjohtajille uusia tilaisuuksia kohdata työntekijöitä, saada ja antaa palautetta. Uusi rutiini tarjosi siis työnjohtajille aikaisempaa toimintamallia useampia välittäjiä, joilla vaikuttaa johtajuusverkon toimijoihin. Johtajuusverkon monipuolistuminen tarjosi tässä tilanteessa työnjohtajille uusia mahdollisuuksia vaikuttaa muihin toimijoihin.

Kenttäkierrokset myös täydensivät työnjohtajien valvontatehtävää organisaatiossa. Suuri osa työnjohtajan perinteisestä valvontafunktiosta oli siirtynyt erilaisten tietojärjestelmien kautta toteutuvaksi toiminnaksi. Tietojärjestelmät keräävät ja prosessoivat informaatiota, joka kertoo työnjohtajille ja yhä enenevässä määrin työntekijöille (mm. Lean-taulun välityksellä) missä määrin asetetut operatiiviset tavoitteet toteutuvat. Tämä informaatio vaikuttaa ja ohjaa johtajuusverkon

toimijoita. Kaikkia osaston toiminnan osa-alueita ei kuitenkaan ole automatisoitu tietojärjestelmien kautta ohjatuiksi. Esimerkiksi osaston siisteys on alue, josta ei ole tietojärjestelmää keräämässä tietoa tilanteesta. Kenttäkierrokset mahdollistavat, että työnjohtajat seuraavat tätä toiminnan aluetta ja puuttuvat henkilökohtaisesti epäsiisteyteen ja turvallisuusriskeihin. Monelta osin siis erilaiset automatisoidut johtamisjärjestelmät ovat ottaneet osan työnjohtajien kontrollitehtävästä hoitaakseen, mutta tunnistettavia katvealueita on edelleen olemassa. Näillä toiminta-alueilla työnjohtajilta edellytetään henkilökohtaista, välitöntä puuttumista epäkohtiin. Täten kierroskäytäntö tuki ja vahvisti ylimmän johdon tahtotilan toteutumista osastolla.

4 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksemme tavoitteena oli selvittää, mitä on kotimaisissa organisaatioissa tehtävä työnjohtotyö 2010-luvulla, minkälaisessa muutoksessa työ tällä hetkellä on ja miten sitä voi kehittää. Olimme kiinnostuneet työnjohtotyöstä laajempaan systeemiseen ilmiönä, minkä johdosta tarkastelimme syvemmin myös työnjohtamisen johtajuusympäristöä. Tässä tarkastelussa hyödynsimme kahta teoreettista linssiä, kompleksisuusjohtajuusteoriaa ja toimijaverkkoteoriaa, joiden kautta kiteytimme tarkastelutapamme johtajuusverkkonäkökulmaksi. Tutkimuksemme tulokset valaisevat paitsi työnjohtotyötä, niin myös johtamisen käytäntöjä ja kokonaisuutta.

Halusimme tutkimuksessa tarkastella työnjohtajia erityisesti johtajuusverkon toimijoina: henkilöinä, jotka toimivat organisaatioissa tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Koimme, että tällainen johtajuuden kontekstuaalisuuden tarkastelu olisi hedelmällinen työnjohtotyön tutkimisen näkökulma, ja sellaiseksi se myös mielestämme osoittautui. Monet tutkimuksemme havainnot ja tulokset liittyvät johtamisen ja työnjohtotyön kontekstin tarkasteluun ja sen moninaisten vaikutusten ymmärtämiseen.

Olemme jakaneet tämän ”Tulokset ja johtopäätökset” -luvun neljään osaan. Kolmessa ensimmäisessä tarkastelemme, miten tutkimuksemme vastaa johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisenä syvennymme siihen, millaisena tutkimuksemme esittää suomalaisen työnjohdon nykytilan yrityksissä. Seuraavaksi tarkastelemme työnjohtotyön ja laajemmin johtamisen kontekstuaalisuutta ja sitä, miten johtajuusverkkonäkökulma avaa työnjohtamisen kokonaisuutta. Kolmanneksi tarkastelemme, millaisia näkökulmia tutkimus avasi työnjohtotyön kehittämiseen. Lopuksi teemme yhteenvetoa tuloksistamme ja pohdimme työnjohdon tulevaisuutta.

4.1 Työnjohto suomalaisissa yrityksissä 2010-luvulla

Työnjohtotyössä voidaan tämän tutkimuksen valossa nähdä paljon sekä uutta että vanhaa. Havaintomme osoittavat, että työn pääasiallinen sisältö on 2010-luvulla monella tavalla samanlaista kuin 1980-luvulla: työnjohto vastaa päivittäisen operatiivisen toiminnan sujuvuudesta. Työnjohtajat tekevät vuoro kohtaisia työnjakoja, siirtelevät työvoimaa tarvittaessa työpisteiden sekä toisinaan

osastojenkin välillä ja saattavat jopa osallistua työn tekemiseen. Työnjohtajat ratkovat parhaan kykynsä mukaan poissaoloista, laiterikoista, materiaalien tai tuotetoimitusten myöhästymisestä ja muista poikkeuksista aiheutuvia ongelmia. Työnjohto vastaa työskentelyn tehokkuudesta, ja valvoo työn etenemistä, laatua, työskentelytilojen siisteyttä ja huolehtii työturvallisuudesta. Keskeisimmät välineet työn sujuvuuden takaamiseen ovat henkilöresurssien allokointi ja erilaisten poikkeustilanteiden ratkaiseminen. Tutkimuksemme havainnot noudattelevat näiltä osin aiemmin kirjallisuudessa esitettyjä kuvauksia työnjohtotyön sisällöstä: Työnjohtotyössä korostuu tuloksellinen, organisaation tavoitteisiin pohjaava ajattelu (Järvinen ym., 1978; Hales, 2005), mutta työ ei ole muuttunut vahvasti kohti tiimikehittäjän tai keskijohdon rooleja (Hales, 2005).

Työnjohtajien esimiestaitojen kehittäminen oli yksi yhtenevä osa-alue tutkimissamme kehityshankkeissa. Eräs keskeisistä työnjohtoon liittyvistä muutospyrkimyksistä tutkimuksen organisaatioissa oli työnjohtajien osaamisen painottaminen uudella tavalla: substanssiosaamisen ohella työnjohtajilta edellytettiin enemmän yleiseen johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää osaamista. Tämänkaltaiset kehittämispyrkimykset näkyivät erityisesti ensimmäisen alitutkimuksen organisaatioissa. Monissa organisaatioissa alaisten tietotaidot ovat kasvaneet ja ovat osin jopa työnjohtajia paremmat. Tämän seurauksena johtamisesta tulee aiempaa välillisempää: suora valvonta ja ohjaaminen ei ole enää tehokas johtamismalli, sillä työnjohtaja ei pysty entiseen tapaan arvioimaan alaisten toimintaa. Suora valvonta ja ohjaus eivät myöskään ole yhteensopivia työntekijöiden entistä omatoimisempien toimintamallien ja asenteiden kanssa. Näiden kehityskulkujen seurauksena työnjohtaja ei ole enää entiseen tapaan ensisijaisesti tekninen asiantuntija, vaan enenevässä määrin työprosessin asiantuntija. Tämänkaltaisessa johtamisessa painottuu suoran valvonnan ja kontrollin sijaan tavoitteellisuus; toimiiko organisaatio odotetulla tavalla ja saavutetaanko suunnitellut tulokset. Työnjohdon pitää tietää, miten organisaatio saadaan pyörimään, ja minkälaisista yksityiskohdista syntyy päivittäinen kitkaton toiminta. Alaisia johdettaessa tämä merkitsee aiempaa useammin huomioivaa ja kannustavaa otetta.

Toisaalta työnjohtajilta edellytettiin myös ”jämäkämpää” hierarkkista johtamista, mikä liittyi tutkimissamme organisaatioissa usein toiminnan ja sen laadun varmistamiseen, kuten virheisiin puuttumiseen. Työnjohdon oli kyettävä

puuttumaan ongelmiin ja toteuttamaan muutoksia, jotka ovat organisaation eduksi. Tämän varmistamiseksi työnjohdolle luotiin useissa organisaatioissa uusia vastuullisuutta painottavia käytäntöjä ja pelisääntöjä.

Organisaatioiden johto kohdisti työnjohtotyöhön odotuksia myös suuremmasta omatoimisuudesta. Työnjohdon omilla esimiehillä vaikutti keskimäärin olevan aiempaa vähemmän halua, tarvetta tai mahdollisuuksia toimia päivittäisen operatiivisen toiminnan parissa. Vastuu päivittäisestä toiminnasta jäi selkeämmin työnjohdolle. Tämän seurauksena organisaatioissa oli lisättävä kommunikaatiota työnjohdon ja muiden toimijoiden välillä, joiden joukossa erityisesti työnjohdon esimies on keskeinen. Mm. uusien työnjohdon ja päälliköiden välisten palaverikäytäntöjen luominen oli yksi toteutettu ratkaisu. Nämä muutokset ovat tärkeitä työnjohdon johtamisaseman vakiinnuttamisen näkökulmasta: työnjohto ei voi johtaa tehokkaasti, jos työnjohdon esimiehellä on operatiivisessa toiminnassa liian aktiivinen rooli tai viestintä työnjohdon suuntaan on puutteellista.

Edellisen kaltaiset muutospyrkimykset laajentavat työnjohdon vastuita monille uusille alueille. Työnjohtajat olivat havaintojemme perusteella jo lähtökohtaisesti vastuullisia suhteellisen laajoista kokonaisuuksista, eli heidän johtajuusverkkoonsa olivat varsin laajoja. Esimerkiksi logistiikkaosastoilla alaisia oli yhdessä vuorossa useita kymmeniä, minkä lisäksi niillä operoidaan useiden erilaisten koneiden, linjastojen ja IT-järjestelmien kanssa. Tämän lisäksi työnjohtajat johtavat nyt tutkituissa organisaatioissa aiemman yhden osaston, tuotantolinjan tai prosessin sijaan useampia. Toisaalta työnjohtajien johtajuusverkkoihin on tullut monia uusia toimijoita ja toimijaryhmiä, jotka vastaavat itsenäisesti omista toiminnoistaan. Tällaisia ovat esimerkiksi suuret automaatiolaitteistot sekä niitä käyttävät laiteoperaattorit. Työnjohtotyötä tehdään siis laajemmalla ja yleisemmällä tasolla ja se edellyttää sitä myötä edellä kuvatun kaltaisia uudenlaisia johtajuuskäytäntöjä. Samaan aikaan työnjohtajien määrä on ennemminkin vähenemässä kuin kasvussa. Tämä toimii lisäksi lisäviitteenä työnjohtotehtävien yhtenäistymisen suuntaan: yksittäisten osastojen toimintaan liittyvän syvällisen asiantuntijuuden kehittämisen sijasta työnjohtajilta edellytetään kykyä johtaa toimintaa erilaisissa ympäristöissä.

Tässä tutkimuksessa havaitut työnjohdon muutospyrkimykset – työnjohdon laajentuminen enemmän yleisjohtamisen suuntaan, työnjohtajilta odotettu suurempi omatoimisuus ja työnjohtajien vastuiden laajentuminen – ovat

samansuuntaisia kuin Halesin (2005) esittämät näkemykset työnjohtotyön muutoksesta. Työnjohtajan rooli teknisenä asiantuntijana on pienentynyt kuten esim. Delbridge ym. (2000) esittävät, mutta ei suinkaan poistunut kokonaan. Työnjohtajat eivät esimerkiksi enää omatoimisesti ylläpidä tai korjaa monimutkaisia teknisiä järjestelmiä, mutta heidän tulee ymmärtää miten tuotannolliset järjestelmät toimivat. Heidän tulee myös tietää, kuka alaisista, asiantuntijoista tai alihankkijoista vastaa eri kokonaisuuksien toimivuudesta ja tarvittaessa aktivoitava näitä resursseja. Varsinaisen teknisen asiantuntijuuden tilalle on tullut pyrkimys kohti suhteellisen laajoja kokonaisuuksia johtavaa, omatoimista, niin ihmisten kuin työprosessien johtamisen hallitsevaa tehokkuuden varmistajan roolia. Organisaatiot pyrkivät kehittämään työnjohtajien johtajuusroolia luomalla johtamistyöhön uusia virallisia käytäntöjä, joilla työnjohdon tulisi vaikuttaa ja vuorovaikuttaa myös epävirallisesti.

Tutkimuksemme nosti tärkeänä havaintona esiin myös työnjohtotyön sisäisen ristiriidan tai jännitteen. Työnjohdon toimenkuvaa on muutettu aiempaa laajemmaksi, ja välittömien operatiivisten tehtävien lisäksi sille kuuluu monia kehittämiseen ja suunnitteluun liittyviä tehtäviä. Näiden kahden sisällöltään ja toimintalogiikaltaan erilaisen toimintakentän yhteensovittaminen on osoittautunut monille työnjohtajille hankalaksi tehtäväksi. Kehittämislle asetetut pitkäjänteiset tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat tehtävät jäivät monessa organisaatiossa päivittäisen operatiivisen johtamisen tarpeiden jalkoihin. Kyse on perustavanlaatuisesta rooliristiriidasta, joka seuraa organisaatioiden halusta laajentaa työnjohdon tehtäviä erilaisille alueille. Esimerkiksi perustehtävän, eli toiminnan varmistamisen, ja toiminnan kehittämisen välillä on tehtävä valintoja, joilla pyritään sopivan tasapainon löytämiseen. Tutkimuksemme organisaatiot ovat pyrkineet ratkaisemaan näitä ristiriitoja monin eri tavoin. Erilliset toimistopäivät tai -vuorot ja näitä tehtäviä suorittavien erillisten asiantuntijoiden palkkaus ovat yksittäisiä esimerkkejä näistä ratkaisuista. Osa tutkimistamme organisaatioista otti näitä ratkaisuja käyttöönsä kehittämishankkeen tuloksena. Osa yrityksistä oli aikaisemmin jo kokeillut vastaavia ratkaisuja, todennut ne huonosti toimiviksi ja luopui niistä kehittämisen kuluessa, kenties siirtyen kokeilemaan jotain toista toimintamallia. Tulkintamme on, että tämänkaltainen ristiriita on monessa mielessä ”ratkaisematon”, eli pysyvä osa nykyaikaista työnjohtotyötä. Haastava tilanne on luonnollinen seuraus työnjohdon roolin laajenemisesta.

4.2 Työnjohdon johtajuusympäristöstä

Johtajuusverkonäkökulma nosti esiin monia mielenkiintoisia teemoja työnjohtamisesta. Yksi niistä oli se, miten merkittävästi ja monella tavalla johtajuusverkkojen erilaisuus vaikuttaa työnjohtotyön muotoutumiseen ja miten vahvasti työnjohtotyö on kytkeytynyt toimintaympäristöönsä. Tyypillisesti työnjohto- ja johtajuustutkimuksessa käsitellään erilaisissa ympäristöissä tapahtuvaa toimintaa niin, että eri kontekstien erot pyritään pikemminkin häivyttämään sen sijaan että niitä korostettaisiin (ks. Hunter ym., 2007). Havaintomme tukevat Dawsonin ja McLoughlinin (1986) esittämää ajatusta siitä, että työnjohtotyön tarkastelu työnjohtajärjestelmien kautta on yksittäisiin työnjohtajiin keskittyvää tarkastelua hedelmällisempää. Tutkimuksemme nostaa vahvasti esiin tarpeen ottaa ympäristötekijät huomioon tärkeinä johtamistoiminnan elementteinä.

Ensimmäisen alitutkimuksen tuloksissa kuvasimme, miten erilaiset organisaatioympäristöt (tuotanto, valmistus ja logistiikka) edellyttävät toimijoilta erilaista käyttäytymistä sekä miten erilaisissa ympäristöissä korostuvat eri piirteet ja haasteet. Näitä olivat muiden ohella esimerkiksi tuotannossa työnjohdon rooli koulutettujen operaattoreiden esimiehenä, valmistuksessa työnjohdon oman asiantuntijuuden ”imu” ja logistiikassa ajan hermolla elämisen tärkeys. Työnjohtotyön piirteet sekä sille asetetut kehittämisspyrkimykset ja -haasteet olivat myös erilaisia tuotanto-, valmistus- ja logistiikkaorganisaatioissa. Näistä ympäristöistä löytyvät erilaiset toimijat vaikuttivat vahvasti työnjohtamiseen.

Esimerkiksi logistiikan puolella erilaisten automaatiojärjestelmien merkitys työnjohtotyön muokkaajana on tällä hetkellä kasvussa: automaatio on lisääntymässä ja työntekijöiden joukkoon on tullut laiteoperaattoreita tuotannon tapaan. Tuotantoorganisaatioissa aikoinaan läpikäyty kehitys nähdään nyt siis myös logistiikassa, jossa koetaan samat ”kasvukivut” kuin tuotannon automatisoituessa. Työnjohdon rooli tässä kokonaisuudessa muuttuu yksityiskohdat hallitsevasta asiantuntijasta yleisemmän johtamisen suuntaan. Tämä muutos noudattelee kirjallisuudessa aiemmin havaittuja kehityskulkuja (mm. Dawson & McLoughlin, 1986; Kerr ym., 1986).

Sen lisäksi että työnjohtotyö on erilaista erilaisissa organisaatioympäristöissä, muotoutuu työnjohtotyö vahvasti myös sen mukaan, millaisissa johtajuusverkoissa

työnjohtaja kulloinkin toimii. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työnjohtotyöhön osallistuvat useat toimijat jotka ovat jatkuvassa ja tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Työnjohtajat työskentelevät päivittäin paitsi alaistensa, myös toisten työnjohtajien ja erilaisten organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa, joihin lukeutuu mm. alihankkijoita, tavarantoimittajia ja huoltoyrityksiä. Lisäksi he käyttävät useita erilaisia toiminnanohjaus- ja valvontajärjestelmiä, keskustelevat muiden osastojen työntekijöiden kanssa, käyttävät tai valvovat useita koneita ja niiden toimintaa ja niin edelleen. Työnjohtajat ohjaavat ja valvovat näiden toimijoiden työskentelyä ja toisaalta niillä on vahva vaikutus siihen, miten työnjohtajat voivat työtään tehdä. Esimerkiksi teknologia on suoraan korvannut tai muokannut monia työnjohdon perinteisiä tehtäviä, erityisesti työntekijöiden valvonnan ja palkitsemisen osalta. Järjestelmät siis suorittavat osan johtamistehtävistä ja tehdäkseen työtään työnjohtaja joutuu toimimaan järjestelmien ehdoilla.

Erilaisten järjestelmien kanssa toimiminen onkin hyvä esimerkki työnjohtotyön systeemisestä luonteesta. Järjestelmillä on suuri rooli nykyaikaisessa työnjohtotyössä. Tutkimuksemme organisaatioissa järjestelmät toteuttavat monia työnjohdon vastuulla olevista tehtävistä. Ne muun muassa hoitavat valvontaa, ovat raportoinnin kanavia, kirjaavat työprosessien etenemistä ja virheitä, tallentavat ja jakavat palkitsemiseen liittyvien tehtävien toteuttamiseen tarvittavia tietoja ja niin edelleen. Työnjohtoa sitoo näihin eri järjestelmiin paitsi niiden käyttämisen pakko (jos esimerkiksi oleellinen tieto työtehtävän toteuttamiseksi löytyy ainoastaan järjestelmän sisältä), myös niiden keskeinen merkitys työnjohdon työn onnistumiselle. Yksi työnjohdon tehtävistä monissa organisaatioissa oli työtehon varmistaminen. Tästä johtuen esimerkiksi logistiikkaosastoilla työnjohtajat tyypillisesti tarkistivat päivän aikana useaan kertaan eri järjestelmistä, missä mennään. Ollaanko jäljessä aikataulusta, vai voidaanko ottaa hieman rennommin? Työnjohtajat olivat monessa organisaatiossa niin vahvasti kietoutuneet yhteen erilaisten järjestelmien kanssa, että työnjohtotyön kokonaisuuden hahmottaminen ilman järjestelmiä on käytännössä mahdotonta. On myös tärkeä havaita, että järjestelmiä tuli käyttää tietyllä, merkittävältä osin ennalta määritellyllä tavalla. Näin järjestelmät pakottivat työnjohtajia johtamaan järjestelmiin määritellyillä tavoilla.

Toinen, hieman perinteisempi esimerkki työnjohtotyön systeemisydestä liittyy työnjohdon työskentelyyn alaistensa kanssa. Kun työnjohdon rooli muuttuu

yleisemmän johtamisen suuntaan, tulee hän entistä riippuvaisemmaksi muiden toimijoiden teknisestä osaamisesta. Tämä tuo lisähaasteita työnjohtajille: hän ei voi enää omalla ammattitaidollaan ratkaista alaistensa työssä kohtaamia haasteita. Työntekijöiden motivoimiseksi ja ohjaamiseksi aiempaa omatoimisemmiksi tulisi nyt löytää uusia välineitä. Onnistuakseen työssään työnjohdon onkin tunnettava alaisensa ja heidän osaamisensa, sekä huolehdittava työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta ja motivoinnista. Tämä mahdollistaa paitsi tehokkaan työnkulun suunnittelun, myös alaisten osaamisen kehittämisen. Vaikka osaamisen johtamisesta puhutaan enemmän tietotyön yhteydessä, havaitsimme myös työnjohdon tekevän sitä osana työtään. Toinen alituttimus havainnollisti, miten työnjohto pyrkii osaamista johtamalla vaikuttamaan organisaation päivittäiseen tulokseen sekä myös kehittämään työntekijöiden osaamista tasapuolisesti. Lisäksi työntekijät kohdistavat työnjohtotyöhön odotuksia erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuuden suhteen.

Työnjohtotehtävässä onnistuminen edellyttää siis useiden näkökulmien samanaikaista ja taitavaa yhdistämistä: tuotannon tavoitteet, henkilöstön osaaminen sekä tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatimukset tulee kaikki huomioida samanaikaisesti. Nämä näkökulmat voidaan nähdä työnjohdon johtajuusverkkoa monimutkaistavina piirteinä. Tällöin työnjohdon tehtävät (kuten työnjaon laatiminen) eivät ole staattisia rutiineja, vaan niihin liittyy paljon dynaamisuutta ja keskinäisiä riippuvuuksia.

Työnjohdon johtajuusverkot olivat perusrakenteeltaan verrattain pysyviä ja koostuvat monista työnjohdon toimintaa ohjaavista toimijoista. Yksi syy tähän on teollisen työympäristön materiaalisuus. Poiketen esimerkiksi tietotyöstä, työssä käsiteltävät elementit ovat pääasiassa fyysisiä: tavaroiden liikettä, työntekijöiden kulkemista tai valmistuvia tuotteita. Näiden elementtien muuttaminen tai liikuttelu ei ole puhdas ajatusharjoitus, vaan niillä on merkittäviä fyysisiä seurauksia. Teollisuustyön materiaalisuus on todennäköisesti myös tehnyt johtajuusverkon elementtien määrittelystä helpompaa kuin mitä se olisi ollut tietotyökontekstissa.

Työnjohtajat eivät siis esimiesasemastaan huolimatta ole vapaita työympäristönsä asettamista rajoitteista. Sen sijaan muun muassa organisaatioiden fyysiset puitteet, järjestelmät ja käytännöt, sekä muut inhimilliset, ei-inhimilliset, materiaaliset ja ei-materiaaliset toimijat ohjaavat vahvasti myös työnjohdon toimintaa. Toisaalta

rajoitteet tuovat työhön selkeyttä ja ennustettavuutta, toisaalta ne kaventavat työnjohdon vaikutusmahdollisuuksia. Johtajuusverkon rajoittavasta vaikutuksesta kertovat mm. kehityshankkeissa toteutetut henkilövaihdokset: työnjohtajat, jotka eivät pystyneet toimimaan johtajuusverkon edellyttämällä tavalla siirrettiin pois tehtävistään.

Eriyisen hyvin työnjohtotyön ympäristöön kytkeytynyt, systeeminen luonne näkyy tutkimuksemme toisessa alitutkimuksessa. Sen tulokset myös osoittavat, miten kehittämämme johtajuusverkkoajatusta voi käyttää ymmärtämään toimintaa usealla eri tasolla. Toisessa alitutkimuksessa esiteltiin kolme erilaista johtajuusverkkoa. Ensimmäisessä oli hahmoteltu työnjohtaja ihmisestä ja välineistä koostuvana hybridinä. Toisessa puolestaan hahmoteltiin keruupuolen johtajuusverkkoa, jossa keskiöön on laitettu työnjohtaja. Kolmannessa tarkasteltiin yhden rutiinin, tehtävänjaon, ympärille syntyntä johtajuusverkkoa. Yhdessä nämä esimerkit osoittivat, että puhutaanpa sitten työvälineistä, toimijoista tai vaikkapa rutiineista, löytyy niiden ympäriltä toiminnassa hyvin laaja, monella tavalla yhteen kietoutunut verkko, jolla on perustavaa laatua oleva vaikutus tarkasteltavaan ilmiöön.

Esimerkiksi toisen alitutkimuksen ensimmäinen, työnjohtajan hybridinä esittävä johtajuusverkko laajentaa perinteistä kuvaa johtajasta. Tässä verkossa on esitetty niitä työvälineitä, joita työnjohtaja tarvitsee työssään ja joiden kautta hän toteuttaa johtajuutta käytännössä. Tarkastelun avulla on helppo ymmärtää, miksi johtajuutta kannattaa tarkastella yksilöä laajempaan ilmiönä: johtajuus toteutuu esimerkissä havaittavasti yksilöä laajempaan, verkkotason ilmiönä. Esimerkiksi monilla IT-järjestelmillä on keskeinen rooli työnjohtajan toiminnassa. Millä tavoin hän voi toteuttaa johtajuuttaan, jos esimerkiksi koko IT-järjestelmä kaatuu? Entä millaisena työnjohtajan johtajuus näyttäytyisi alaisille, jos hän yhtäkkiä lakkaisi tapaamasta heitä aamupalavereissa tai kenttäkierroksilla, eli sivuuttaisi työnjohtotyön tärkeimmät rutiinit? Perinteisessä johtajuustutkimuksessa (katso esim. Hunter ym., 2007) sekä myös työnjohtotutkimuksessa (esim. Hales, 2005) keskitytään tyypillisesti suppeampaan näkemykseen johtamistyöstä tutkimalla johtajien tehtäviä, asemaa tai roolia. Niissä erilaiset ympäristön osat, välineet ja toimijaryhmät usein joko sivuutetaan tyystin, tai vaihtoehtoisesti niiden katsotaan olevan yksisuuntaisesti johtajan vaikutuksen kohteita: ne eivät ohjaa tai rajoita johtajan omaa toimintaa. Tuodessaan ympäristön ja muut toimijat tärkeäksi osaksi

työnjohdon kokonaisuutta johtajuusverkkonäkökulma avaa laajemman ja konkreettisemmän tavan ymmärtää johtamisen käytäntöä.

Huomiomme työnjohtotyön systeemisydestä laajentaa aiempia käsityksiä työnjohtotyön vaatimuksista. Esimerkiksi Järvinen ja muut (1978) kirjoittivat, että työnjohtajien menestys työssään riippuu pitkälti työnjohtajasta itsestään, hänen tiedoistaan ja taidoistaan sekä asennoitumisesta tehtävänsä. Tässä näkökulmassa puhutaan yksittäisen työnjohtajan menestymisestä työssään. Ottamalla laajemman näkökulman esitämme, että työnjohto on tärkeässä roolissa organisaation menestyksen takaajana. Päivittäisessä työssään työnjohto yhdistelee erilaisia resursseja ja toimijoita toimiviksi kokonaisuuksiksi. Vaikuttava työnjohtaja on johtajuusverkon pakollinen kauttakulkupiste, eli verkkoa koossa pitävä ja muokkaava voima. Tästä huolimatta toteamme, että työnjohdon onnistuminen riippuu suuressa määrin myös muista toimijoista, kuten esimerkiksi operaattoreista, työntekijöistä, toisista osastoista, tuotannon laitteista tai tietojärjestelmistä. Näiden toimijoiden sekä niiden asettamien rajoitteiden ja vaatimusten tunteminen on työnjohtotyössä keskeistä. Tämä näkyy myös selkeästi työnjohdon perinteisessä urapolussa, jossa ”oman talon” pätevistä pitkäaikaisista työntekijöistä on tehty työnjohtajia. Työnjohtajana toimiminen edellyttää työympäristön johtajuusverkkojen syvällistä tuntemista.

4.3 Näkökulmia työnjohtotyön kehittämiseen

Työnjohdon tarkasteleminen johtajuusverkkonäkökulman kautta nostaa esiin tärkeän piirteen työnjohdon kehittämisestä. Tyypillisesti johtamisen kehittämiskirjallisuudessa ja itse kehittämistoiminnassa keskitytään joidenkin toimijaryhmien osaamisen parantamiseen, asenteiden muuttamiseen tai toiminnan parantamiseen (ks. esim. Barker, 1997). Tutkimuksemme organisaatioissa työnjohtotyön haasteet olivat useimmissa tapauksissa itse työnjohtajien sijaan lähtöisin johtajuusympäristöstä. Tästä johtuen työnjohtotyön kehittäminen oli suuressa määrin johtajuusverkon kehittämistä työnjohdon henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen lisäksi. Kehittämistyöstä merkittävä osa oli johtajuusverkon toimijoiden tai niiden välisen vuorovaikutuksen muuttamista. Tästä johdamme näkemyksemme, jonka mukaan *työnjohtotyö muuttuu muuttamalla työympäristöä, siinä toimivia toimijoita, sekä näiden välisiä suhteita.*

Tällaisista johtajuusverkkoon kohdistuvista muutoksista on aineistossamme useita esimerkkejä. Esimerkiksi ensimmäisessä alitutkimuksessa organisaatioihin luotiin uusia palaverikäytäntöjä, joiden avulla johtajuusverkon eri toimijat (mm. työnjohtajat, esimiehet, alaiset, toiset työnjohtajat) asetettiin toimimaan keskenään uusilla tavoilla. Erilaisia tehtäviä ja vastuita siirrettiin toisille toimijoille mm. laajentamalla työntekijöiden tehtävänkuvia tai palkkaamalla uusia asiantuntijoita. Kääntäen vastuita saatettiin myös siirtää työnjohtajille mm. työnjohdon esimieheltä, joista esimerkkinä osastopalaverien vetovastuu tai vastuullisuus laiterikkojen korjaustyön johtamisesta. Toisessa alitutkimuksessa nousee esiin työnjohtajille luotu uusi toimintarutiini, jossa työnjohtaja kiertää kentällä valvomassa toimintaa, keskustelemassa alaistensa kanssa ja suunnittelemalla tulevaa toimintaa (esim. lomat, työvuorolistat). Tämän uuden rutiinin käyttöönotolla on ollut useita merkittäviä muutoksia organisaation työnjohtotyöhön. Esimerkiksi esimies-alaisuudet ovat parantuneet ja ”poikkeamajohtamisesta” on siirrytty kohti välittömämpää, työnjohtajan läsnäoloon perustuvaa toimintaa.

Yksi näkökulma työnjohtotyön muutokseen ja kehittämiseen on myös erilaisten järjestelmien kehittäminen. Tutkimuksessamme havaitsimme useaan otteeseen, kuinka organisaatiossa käytettävien järjestelmien muutos oli muuttanut myös työnjohtotyötä. Esimerkiksi yhdessä tutkimuksen organisaatioista työnjohtotyötä kehitettiin automatisoimalla työnjohtajien käyttämän järjestelmän raportointiominaisuuksia. Tämän seurauksena työnjohtajille jäi enemmän aikaa muiden tehtäviensä tekemiseen.

On tärkeää huomata, että kun johtajuusverkkoihin tehdään muutoksia, olivat ne sitten toimintatapojen muuttamista tai uusien järjestelmien rakentamista, niin näillä muutoksilla voi olla suuria vaikutuksia koko johtajuusverkon toiminnalle. Esimerkiksi aikaisemmin kuvatulla työnjohtajien kenttäkierrusrutiinilla on ollut merkittäviä vaikutuksia johtamistyöhön. Ensinnäkin uusi rutiini pakotti työnjohtajat toimimaan uudella tavalla: liikkumaan enemmän kentällä työntekijöiden keskuudessa. Pidemmällä aikavälillä tämä muutti työntekijöiden suhtautumista positiivisempaan suuntaan, paransi työntekijöiden ja työnjohtajien välistä vuorovaikutusta, lisäsi työnjohtajien käsitystä kentän tilanteesta ja muutti eri toimijoiden käsitystä työnjohdon asemasta ja merkityksestä.

Kun siis puhutaan työnjohtotyön kehittämisestä, keskustelua ei kannata rajata pelkästään yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen ja toiminnan muuttamiseen. Johtajuusverkkonäkökulma korostaa laajemman kokonaisuuden tarkastelun tärkeyttä ja osoittaa, että johtajuusverkkojen eri osat ovat tiiviissä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tästä johtuen johtamisen kehittäminen voi kohdistua verkon eri osiin halutun muutoksen aikaansaamiseksi. Lisäksi näkökulma korostaa sitä, että tehtiinpä johtajuusverkkoon mitä muutoksia tahansa, ikävien yllätysten välttämiseksi niiden koko verkon toimintaan aiheuttamia vaikutuksia olisi hyvä yrittää ennakoita aikaisempaa paremmin.

Erilaiset välineet, käytännöt ja rutiinit ovat muiden toimijoiden ohella myös keskeisessä asemassa työnjohtotyön muokkaamisessa. Aiemmin kuvasimme, kuinka työnjohtotyö on konkreettisten ja materiaalistien asioiden kanssa työskentelyä – niin tulee olla myös sen muutos. Johtajuuden muutos tarvitsee tuekseen konkreettisia rutiineja ja materiaalisia välineitä. Muutoksilla voidaan vaikuttaa mm. siihen, missä työtä tehdään, kenen kanssa tai millä välineillä. Jos esimerkiksi työnjohtajien esimiestyössä havaitaan puutteita, henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi voidaan tarkastella onko esimiestyölle olemassa olevien käytäntöjen ja rutiinien ohessa luontevaa aikaa ja paikkaa.

4.4 Tutkimuksen yhteenveto ja työnjohtotyön tulevaisuus

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme nykyaikaista työnjohtotyötä neljässä elintarvikealan organisaatiossa. Tutkimuksessa esittämämme havainnot, tulokset ja johtopäätökset työnjohtotyöstä perustuvat näiden organisaatioiden valmistus-, tuotanto- ja logistiikkayksiköissä tehtävään työnjohtotyöhön. Kuten olemme tutkimuksessamme korostaneet, on johtajuusympäristön piirteillä suuri vaikutus siihen, millaiseksi johtajuus muotoutuu. Tästä syystä tutkimuksessa esitettyjä johtopäätöksiä ei voi varauksetta soveltaa kaikissa yrityksissä tehtävään työnjohtotyöhön. Lisäksi yksi lähtökohtamme oli tutkia laajemman kontekstin vaikutusta työnjohtotyöhön. Selvää on, että tarkastelunäkökulman valinta vaikuttaa tutkimuksessa syntyviin havaintoihin. Yksi keskeinen tavoitteemme oli laajentaa aiempia käsityksiä työnjohtotyön sisällöstä ja muutoksesta: tähän tarkoitukseen tarkastelunäkökulma sopi hyvin ja pääsimmekin tältä osin tavoitteeseemme.

Edellä mainituista rajoitteista huolimatta tutkimus nostaa esiin monia asioita nykyaikaisesta työnjohtotyöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä erityisesti

perinteisemmissä tuotannollisissa organisaatioissa. Monet havaitsemamme työnjohtotyön piirteet ja kehityskulut noudattelevat myös aiemmin Suomessa (Järvinen ym., 1978) ja muualla (Kerr ym., 1986; Hales, 2005) tehtyjen tutkimusten tuloksia. Näistä syistä näemmekin tutkimuksellamme olevan arvoa työnjohtotyön ymmärtämisessä myös laajemmin.

Tutkimuksen pohjalta voimme todeta, että työnjohtoon ja työnjohtotyöhön kohdistuu edelleen vahvoja odotuksia, eikä työn merkitys ole tutkimissamme organisaatioissa suinkaan vähentymässä. Työnjohdon asema organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa on keskeinen: työnjohtajien tehtävänä on varmistaa operatiivisen toiminnan sujuvuus. Yritysten keskijohdolla vaikuttaa olevan edelleen lisääntyviä odotuksia työnjohdon suhteen: lisää tuloksellisuutta ja omatoimisuutta johtamis- ja kehittämistyöhön. Näitä odotuksia ilmaistiin erityisesti organisaatioissa, joissa esimerkiksi ohjausryhmät, yhteistyökumppanit, alihankkijat tai asiakkaat vaativat aiempaa enemmän keskijohdon huomiota. Työnjohto toimii aiempaa enemmän viestintäkanavana organisaatioiden yksiköiden välillä ja organisaation ulkopuolisten tahojen suuntaan.

Työnjohtotyön perustavoite on säilynyt entisen kaltaisena, ”pitää tuotanto pyörimässä”, mutta työn tekemisen tavat ovat muuttuneet yhteiskunnan ja yritysten muutosten mukana. Tehtävä on monipuolistunut alaisten valvonnasta ja välillisten tehtävien hoitamisesta monipuoliseksi tuotannon tehokkuuden varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Tuotannon teknologisoituminen ja työntekijöihin kohdistuvien osaamisvaateiden kasvu on muuttanut työnjohtajien osaamisvaatimuksia. Samaan aikaan kun suorat tekniset osaamisvaatimukset ovat vähentyneet, ovat laajemman kokonaisuuden hallinnan, omatoimisuuden ja ihmisten johtamisen vaatimukset kasvaneet. Lisäksi työnjohdon vastualueet ovat kasvaneet ja laajentuneet uusille alueille, mikä edelleen laajentaa työnjohtajien osaamisvaatimuksia. Tämä vastuiden laajeneminen on aiheuttanut myös ongelmia, kun työnjohtajien pitäisi operatiivisen toiminnan pyörittämisen lisäksi löytää tilaa suunnittelu- ja kehittämistehtäville.

Johtajuuteen kohdistuvat muuttuvat yhteiskunnalliset odotukset heijastuvat myös työnjohtotyöhön: vanhakantaista käskyttävää johtamista ei enää katsota hyvällä, vaan tilalle odotetaan valmentavampaa ja tukevampaa johtamista. Työnjohtajilta edellytetäänkin yhä enenevässä määrin yleiseen johtajuuskeskusteluun liittyviä alaisten sitouttamisen, motivoinnin ja palautteenannon tehtäviä. Valvontajohtamisesta ja poikkeamajohtamisesta siirtyminen kannustavan

johtajuuden piiriin on syvälinen muutos esimiestyössä. Tätä muutosta on pyritty toteuttamaan erilaisilla arkijohtamisen käytännöillä, joita tutkituissa muutoshankkeissa olivat muun muassa palaverikäytännöt, puheeksi ottamisen käytäntö, sekä vuorovaikutusmallit.

Työnjohdon tarkastelu yksilöitä laajempaan ilmiönä johtajuusverkkonäkökulman avulla nosti esiin kontekstin merkityksen johtamisessa. Ensinnäkin työnjohtaminen muotoutui erilaiseksi erilaisissa ympäristöissä: saman organisaation valmistus-, tuotanto- ja logistiikkaosastoilla työnjohdon piirteet ja kehityshaasteet olivat erilaisia. Tämän lisäksi työnjohtajat toimivat osana monimutkaisia johtajuusverkkoja, joiden toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Monet verkon toimijat eivät ole ainoastaan työnjohtajan toiminnan kohteena, vaan niillä on erilaisia rajoittavia ja mahdollistavia vaikutuksia työnjohtajien työskentelyyn. Työnjohtotyön tarkastelu johtajuusverkon kautta antaa myös tuoreen tavan tarkastella kehittämistä. Johtamista on mahdollista kehittää useilla eri tavoilla, esimerkiksi tuomalla johtajuusverkkoon uusia toimijoita tai poistamalla niitä, tai muuttamalla toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Työnjohtotyön tarkastelu johtajuusverkkonäkökulman avulla antaa perinteisiä tarkastelutapoja monipuolisemman ja paremmin paikallisia ratkaisuja ymmärtävän kuvan.

Työnjohtotyö on jo perinteisesti nähty vaativana, sekä teknistä ymmärrystä että esimiestaitoja edellyttävänä työnä. Edellä mainittujen, tässä tutkimuksessa havaittujen kehityskulkujen tuloksena työnjohtotyö on muuttumassa edelleen monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi tehtäväksi. Nämä muutokset ovat paitsi lukuisia, niin myös syvälinisiä. Työnjohtajilta odotetaan mm. laajaa tuotantojärjestelmän ymmärrystä, sitoutumista yrityksen strategiaan tavoitteisiin, omatoimisuutta ja aktiivisuutta, kykyä johtaa ryhmää ja erilaisia yksilöitä sekä monimutkaisten tietojärjestelmien hallintaa. Vaatimustaso muistuttaa aikaisemmin ylempiin esimiestasoihin liitettyjä odotuksia.

Näistä syistä työnjohtotyön kehittäminen on myös nykypäivänä tuotantoorganisaatioille keskeinen pitkän aikavälin tavoite. Tutkimushankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa nähtiin, että työnjohtajien työpanoksella on edelleen suuri merkitys yrityksen operatiivisen tuloksen varmistamisessa. Työnjohtotyötä kehittämällä organisaatiot uskoivat pystyvänsä parantamaan monia asioita, henkilöstön hyvinvoinnista operatiivisen toiminnan tehokkuuteen ja aina

strategisten tavoitteiden toteutumiseen asti. Haasteena tutkituilla yrityksillä oli, miten tehtävään saadaan taitavia, tehtävään sitoutuvia tekijöitä: työnjohtotyö ei pitkään aikaan ole ollut ”muodikasta” tai ihmisiä kiinnostavaa. Tämä ongelma vaivaa myös muita suomalaisia tuotanto-organisaatioita (Hänninen, 2006; Hallikainen, 2008). Myös työnjohtajien muuttunut koulutustausta luo uusia haasteita yrityksille. Kun ennen työnjohtajan tehtävään edettiin kokeneen työntekijän asemasta, niin nykyisin moni organisaatio rekrytoi työnjohtajiksi äskettäin valmistuneita ammattikorkeakouluinsinöörejä. Asiantuntijatehtävään koulutetut insinöörit näkevät työnjohtajan tehtävän aikaisempaa enemmän ensimmäisenä etappina uralla, ei sen loppupisteenä.

Tuotannollinen työ automatisoituu jatkuvasti. Perinteiseen teollisuustyöhön liitetyt manuaaliset työvaiheet on siirretty koneiden ja laitteiden hoidettavaksi ja teollisuustyö on näiden laitteiden ohjausta, valvontaa ja kunnossapitämistä. Kehityksen seurauksena työnteko on muuttunut mekaanisesta työstä kohti tiedon käsittelyä, erilaisten järjestelmien ja prosessien hallintaa. Sen lisäksi, että työnjohtajan on pystyttävä ymmärtämään ja hallitsemaan tätä aikaisempaa abstraktimpaa kenttää, organisaatioiden johto edellyttää samalla työnjohtajilta itsenäisempää, joustavampaa ja entistä laajempia vastuita sisältävää toimintaa. Lisäksi työnjohto on edelleen lähellä hyvin konkreettista työtä tekeviä alaisia. Miten organisaatiot ja erityisesti työnjohtajat pysyvät näiden kehityskulkujen mukana?

Ensinnäkin organisaatioiden on pyrittävä paremmin ottamaan haltuun koko työnjohtamisen kokonaisuus. Tutkimuksessamme käytetty johtajuusverkonäkökulma voi auttaa yrityksiä tässä tehtävässä. Toiseksi organisaatioiden kehittämisessä on tunnistettava se, että työnjohto muodostuu usean eri toimijan ympärille, ja yhtä verkon osaa muuttamalla vaikutetaan samalla myös muihin toimijoihin. Kolmanneksi työnjohtajilla on tämän tutkimuksen mukaan edelleen tärkeä rooli toimivan ja tehokkaan tuotannon varmistamisessa. Työnjohtajia ei ole korvattu, eivätkä he useissa ympäristöissä näytä edes olevan korvattavissa. Teollisuusympäristöt eivät ole muuttuneet puhtaiksi koneiksi, vaan ne toimivat inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden yhteistyönä. Inhimillisiä toimijaryhmiä tarvitaan edelleen ohjaamaan ja tukemaan tuotantoteknologiaa, tuomaan joustavuutta ennakoimattomiin tilanteisiin. Teknologia ei siis ole syrjäyttänyt työnjohtajaa, vaikka onkin vaikuttanut työn sisältöön ja toteutustapoihin. Myöskään työn organisoinnin uudet muodot, kuten itseohjautuvat

tiimit, eivät korvanneet työnjohtajaa. Nekin ovat tuoneet uusia vivahteita ja käsityksiä työnjohtotyöhön. Työnjohtotyö on mukautunut muuttuneeseen ympäristöön ja toteuttaa perustehtävänsä yritysten arjessa. Työnjohdon korvaamisen sijaan keskustelu työnjohtotyön kehittämisestä voisikin löytää uutta sisältöä jos yritykset kiinnostuisivat työnjohtamisen potentiaalista ja näkisivät kirkkaammin työnjohtotyön ja työnjohtajien merkityksen tuotanto-organisaatioiden ydinprosessin vastuullisena vaalijana. Työnjohtamisen kehittäminen on investointi tuotannollisen tehokkuuden parantamiseen.

Lähteet

- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Barker, R. A. (1997) How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, 50(4): 343-362.
- Bryman, A., Collinson, D. L., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (toim., 2011) *The SAGE handbook of leadership*. London: Sage.
- Callon, M. (1986) Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. Teoksessa Law, J. (toim.) *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* Lontoo: Routledge, 196-223.
- Ciulla, J. B. (2008) Leadership studies and "the fusion of horizons". *The Leadership Quarterly*, 19: 393-395.
- Clarke, A. (2005) *Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Czarniawska, B. & Hernes, T. (2005) Constructing macro actors according to ANT. Teoksessa Czarniawska, B. & Hernes, T. (toim.) *Actor-Network Theory and Organizing*. Malmö: Elanders Berlings.
- 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.
- Dawson, P. (1991) Lost Managers or Industrial Dinosaurs? A Reappraisal of Front-line Management. *Australian Journal of Management*, 16(1): 35-48.
- Delbridge, R., Lowe, J. & Oliver, N. (2000) Shopfloor responsibilities under lean teamworking. *Human Relations*, 53(11): 1459-1479.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2009) Työnjohtokoulutus alkaa kokeiluna. Verkossa: http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/tyonjohtokoulutus_alkaa_kokeiluna-1572, viitattu 14.8.2012.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2012) Työnjohto-osaamisen tarve kasvussa.

Verkossa:

http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/tyonjohtosaamisen_tarve_kavussa-8934,

viitattu 14.8.2012.

Eriksen, T.H. (2004) *Toista maata? Johdatus antropologiaan*. Helsinki: Oy

Yliopistokustannus, 45-58.

Erola, M. (2004) Tulkaa teknikot takaisin. *Talouselämä*. Verkossa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tulkaa+teknikot+takaisin/a2056758>, viitattu

14.8.2012.

Fairhurst, G. T. (2009) Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11): 1607-1633.

Grint, K. (2005) *Leadership: Limits and possibilities*. New York: Palgrave MacMillan.

Grint, K. (2010) *Leadership: a very short introduction*. Oxford; New York: Oxford University Press.

Hales, C. (1986) What do managers do? A Critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1): 88-115.

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.

Hallikainen, R. (2006) Työnjohtaja. *Tekniikka & talous*. Verkossa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/tyonjohtaja/a40683>, viitattu 14.8.2012.

Hallikainen, R. (2008) Työnjohtokoulutukseen saatava pikaratkaisu. *Tekniikka & talous*. Verkossa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/tyonjohtokoulutukseen+saatava+pikaratkaisu/a77066>, viitattu 14.8.2012.

Haraway, D. (1991) *Simians, Cyborgs and Women*. New York: Routledge.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2006) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill.

Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E. & Mumford, M. D. (2007) The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18: 435–446.

Hänninen, H. (2006) Rakennusala tarvitsee työnjohtajia. *Tekniikka & talous*.

Verkossa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/rakennusala+tarvitsee+tyonjohtajia/a44406>,

viitattu 14.8.2012.

Järvinen J., Kinni P., Korkala P. ja Åman R. (1978) *Suomalainen työnjohtaja*. Tampere: Hämeen kirjapaino.

Kalliomäki, V., Lehtisaari, M., Niemi, J., Puustinen, A., Valkama, P. & Nieminen, T.

(2011) *Valtakunnallinen työnjohtokoulutuskokeilu – Työnjohtokoulutuskokeilun vuosiväliraporttien 2011 yhteenveto*. Verkossa:

http://www.oph.fi/download/141435_TyonjohtokoulKokeiluValivuosisirapYhtVeto_2011.pdf viitattu 31.7.2012.

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.

Käyhkö, T. (2005) IOL:n puheenjohtaja Sampo Häkli: Teknikkokoulutus takaisin!

Tekniikka & talous. Verkossa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/ioln+puheenjohtaja+sampo+hakli+teknikkokoulutus+takaisin/a28224>, viitattu 14.8.2012.

Langley, A. (1999) Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.

Litour, B. (2005) *Reassembling the social: An Introduction to actor-network theory*. Oxford: Oxford University Press.

Liden, R. C. & Antonakis, J. (2009) Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62(11): 1607-1633.

Liiri, T. (2011) Työnjohtotyön muutoksen tarkastelu kompleksisuusjohtajuusteorian avulla, Aalto-yliopisto, Tietotekniikan tutkinto-ohjelma, Diplomityö. Verkossa: <http://lib.tkk.fi/Dipl/2011/urn100501.pdf>, viitattu 6.8.2012.

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.

Mason, G. (2000) Production Supervisors in Britain, Germany, and the United States: Back from the Dead Again? *Work, Employment & Society*, 14(4): 625-645.

Nelson, D. (1974) Scientific Management, Systematic Management, and Labour, 1880-1915. *Business History Review*, 48: 479-500.

Opetusministeriö (2006) *Työnjohtokoulutuksen kehittäminen ammattikorkeakouluissa ja toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:10*. Yliopistopaino. Verkossa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm_6_tr_10.pdf, viitattu 14.8.2012.

Patten, T. (1968) *The Foreman: Forgotten Man of Management*. New York: American Management Association.

Rautavaara, A. (1951) *Työnjohto-oppi*. Lappeenranta: Oy Etelä-Savon kirjapaino.

Roethlisberger, F. (1945) The Foreman: Master and Victim of Double Talk. *Harvard Business Review*, 23(3): 283-298.

Saastamoinen, M. (2008) Organisaatioista organisoitumiseen – kompleksisuus ja toimijaverkot organisaatiotutkimuksen haasteina. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: Unipress.

Schlesinger, L. A. & Klein, J. A. (1987) The first line supervisor: past, present and future. Teoksessa Lorsch, J. (toim.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Senker, P. (1995) Supervision – A Key Resource in Modern Manufacturing. *Management Research News*, 18(10): 13-19.

Seppälä, J. (2008) Ensimmäiset tuotantomestarit valmiina töihin. *Tekniikka & talous*. Verkossa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article146136.ece?s=u&wtm=tt-09102008>, viitattu 14.8.2012.

Seppälä, J. (2008) Rakennusmestarikoulutuksen aloituspaikat kolminkertaistuvat. *Tekniikka & talous*. Verkossa: <http://www.tekniikkatalous.fi/rakennus/rakennusmestarikoulutuksen+aloituspaikat+kolminkertaistuvat/a56097>, viitattu 14.8.2012.

Strauss, G. (1957) The Changing Role of the Working Supervisor. *The Journal of Business*, 30(3): 202-211.

Tiitinen, M. (2012) Työnjohtotyö suomalaisessa elintarvikealan yrityksessä – Analyysi toimijaverkkoteorian avulla, Aalto-yliopisto, Kemian tekniikan tutkinto-ohjelma, Diplomityö. Verkossa: <http://lib.tkk.fi/Dipl/2012/urn100625.pdf>, viitattu 6.8.2012.

Turunen, M. (2006) Rakennusmestarikoulutus aiotaan aloittaa uudelleen. *Rakennuslehti*. Verkossa: <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/uutiset/8569.html>, viitattu 14.8.2012.

Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring, the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17: 654–676.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009) Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20: 631-650.

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. & McKelvey, B. (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4): 298–318.

Vaasan kaupunki (2005) Vastaavan työnjohtajan ohjeita. Verkossa: <http://www.vaasa.fi/WebRoot/380444/Vaasa2010SubpageWithoutBanner.aspx?id=384951>, viitattu 14.8.2012.

Virtaharju, J. (2011) Tuotannon kontrollia vai valmentamista: Työnjohtajan monet roolit arjen esimiestyössä. *Työn tuuli*, Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry, 1/2011: 40–46.

Virtaharju, J., Kostamo, T. & Liiri, T. (2012) Mikä esimestä johtaa: kontekstuaalisuus johtajuuden tarkastelutapana. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat - Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Porvoo: Bookwell Oy.

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. *American Journal of Sociology*, 54(4): 298-301.

Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, 7th edition. London: Prentice-Hall.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Teollisten organisaatioiden päivittäisen toiminnan sujuvuus perustuu osaavaan työnjohtamiseen. Työnjohtajat ovat olleet keskeinen osa teollisen tuotannon järjestämistä aina näiden organisaatioiden alkuaajoista lähtien. Aihe ei silti ole viime vuosina juurikaan ollut tutkimuksen kohteena. *Työnjohtaja johtajuusverkoissa* sisältää uusinta tutkimustietoa suomalaisen elintarviketeollisuuden työnjohtotyön nykytilasta 2010-luvun alussa. Loppuraportti koostaa kaksivuotisen tutkimushankkeen keskeisimmät havainnot ja tulokset yksin kansiin.

Kirjassa sovelletaan työnjohtotyön tarkasteluun johtajuustutkimuksen viimeisimpiin kehitysaskeliin pohjautuvaa johtajuusverkkonäkökulmaa. Työnjohto on säilyttänyt monia perinteisiä tehtäviään vuosikymmenien takaa. Työhön on kuitenkin tullut uusia piirteitä organisaatioiden kehityksen myötä. Muutokset tiivistyvät ajatukseen siitä, että nykyaikaiselta työnjohtajalta vaaditaan aiempaa enemmän ja parempaa: parempaa johtamista, tuloksellisuutta, suurempaa vastuullisuutta ja kehittämistä.



ISBN 978-952-60-4765-2
ISBN 978-952-60-4766-9 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**