

Kirsi Koistinen & Eija Ylisuvanto

JOHTORYHMA OMAN TYÖNSÄ TUTKIJANA

Tämän artikkelin tarkoitus on pohtia johtoryhmän työn kehittämistä. Johtoryhmien työ ei voi säilyä entisellään, kun ympäröivä organisaatio muuttuu. Tiimiverkko-organisaatio vaatii tuekseen uudenlaista johtamista. Artikkelilla on käytännöllinen luonne. Kehittävään työntutkimukseen pohjautuvia keskustelun analysoinnin välineitä voidaan käyttää hedelmällisesti myös nopeampitempoisessa kehittämistyössä. Käsittelemme artikkelissamme kahta johtoryhmäesimerkkiä, joissa olemme käyttäneet kyseisiä välineitä yhdessä johtoryhmien kanssa.

Perinteisen johtoryhmän jäsenten kokoonpano määräytyy organisaatioaseman mukaan. Ryhmä kootaan eri osastojen tai jaostojen edustajista. Toiminnoittain keskitetyssä johtamisorganisaatiossa kunkin toiminnon johdolla on oma erityinen näkökulmansa ohjattavaan toimintaan. Kun lisäksi usein toiminnoista vastaavilla johtajilla ja heidän henkilöstöllään on erilainen pohjakoulutus, toiminnoista vastaavilla saattaa olla suuria vaikeuksia löytää keskenään yksimielisyyttä. Tällöin ylimmän johdon työskentely muuttuu eri toimintojen etujen yhteensovittamiseksi, sen sijaan että johto tarkastelisi asioita yhdessä kokonaisuuden näkökulmasta (Virkkunen 1990, 55-56).

Organisaatiossa, jossa pyritään ylittämään edellä kuvattu johtamistapa ja pyritään luomaan tiimiorganisaatiota vastaava johtamisen työtapaa, johtoryhmän kokoonpanon perusteet muuttuvat. Johtoryhmään kuulumista ei määrää organisaatioasema, vaan enemmänkin yhteisen vision toteuttamiseen liittyvä näkemys. Johtoryhmän jäsenten määrän ei tarvitse olla riippuvainen toimintalohtojen lukumäärästä, vaan enemmänkin jäsenten näkemyksestä ja osaamisesta.

HALLINNOLLISEN JOHTORYHMÄN valvonta ja ohjaus tapahtuu ensisijaisesti hierarkisesti ja eri linjoja pitkin. Kehittämistyötä tehdään eri toiminnoittain ja eri ammattiryhmien piirissä erikseen. Johtotiimin työhön kuuluu keskeisenä elementtinä tukea moniammatillisia hankkeita.

Jos hallinnollisen johtoryhmän työn kohteena on sovittaa yhteen nykyiset toiminnot, visioita toteuttavalla JOHTOTIIMILLÄ nousee työn kohteeksi muutosprosessin ohjaus ja sitä tukevat toimenpiteet. Suunnitelmat, budjetit ja viralliset ohjausjärjestelmät ovat olleet keskeisiä johtoryhmien työvälineitä. Visiot, erilaiset hankkeet ja kokeilut, joissa etsitään organisaation uutta työtapaa, ovat tapoja, joilla johtotiimi tutkii ja ohjaa tulevaisuutta.

PEILITYÖSKENTELEY

Miten sitten siirtyä uudenlaiseen työtapaan? Johtoryhmä ei muutu tiimiksi muuttamalla vain nimeään. Työtavan opettelu on prosessi, jonka aikana ryhmän on pystyttävä katsomaan itseään rohkeasti peiliin ja arvioitava omaa työskentelytapansa ja kehittymistään.

Johtoryhmän peilityöskentely tarkoittaa sitä, että johtoryhmän omaa toimintaa kuvanauhoitetaan ja se saa itse arvioida oman työnsä laatua kuvanauhan pohjalta. Kuvanauhalla voidaan analysoida paitsi johtoryhmän puhetta, myös muuta viestintää ja käytettäviä työvälineitä. Kuvanauhamaateriaalin käyttö on perusteltua siksi, että sen avulla päästään käsiksi työhön sellaisena, kuin se arkielämässä esiintyy Kuvanauhalla näkyy monia

yhteistoimintaa ohjaavia piirteitä. Siitä näkyy myös ne asiat, jotka toiminnasta puuttuvat, esimerkiksi asioiden yhteensovittaminen. (Engeström 1995).

Johtoryhmän jäsenillä saattaa olla hyvin erilainen käsitys toimintansa luonteesta. Kun sitä katsotaan ja arvioidaan yhdessä, saadaan yhteinen ja konkreettinen kuva toiminnasta.

JOHTORYHMÄN TYÖN ERITTELYN VÄLINEET

Johtoryhmän vuorovaikutuksen tyypit

Johtoryhmän työskentelytapaa voi arvioida tutkimalla sen sisäistä vuorovaikutusta. Perinteisen johtoryhmän vuorovaikutus on *rutiinimaista yhteensovittamista*, jossa jokainen osanottaja keskittyy oman näkökulmansa ja intressinsä onnistuneeseen esittelyyn. Vakiokaavana johtoryhmän kokouksessa saattaa olla se, että puheenjohtaja käy läpi eri osastojen tilanteen antaen kunkin osaston edustajan raportoida omalta osaltaan ja kommentoiden itse kutakin raporttia ilman, että niistä käydään varsinaista keskustelua. Tällaisessa vuorovaikutuksessa osanottajat eivät puhu toisilleen tai vaihda ajatuksia keskenään. Pikemminkin on kyse olemassaolevien reviirien ylläpitämisestä ja niiden välisten rajojen hiomisesta tai yhteensovittelusta. Johtoryhmän jäsenet eivät keskustele keskenään työskentelytavastaan, vaan kokouksille on omaksuttu tietty tasapainoa ylläpitävä käsikirjoitus. Tätä syntynyttä käsikirjoitusta tukemalla johtoryhmän jäsenet takaavat, ettei kukaan osanottajista ylitä reviirirajoja ja sotkeudu toisen asioihin. Tällaisen kokouksen voisi hyvin korvata pelkällä tiedottamisella kokoontumisen sijasta. (Engeström 1993).

Kehittyneempi vuorovaikutuksen muoto on sellainen, jossa osanottajat yrittävät ratkaista ja *jäsentää yhteistä ongelmaa* yhteisesti hyväksytyllä tavalla. Tällainen vuorovaikutus näkyy puhumisena toisille ja keskinäisenä ajatuksen vaihtona valmiiden intressien esittämisen sijasta. Vuoropuhelu on intensiivistä ja parhaassa tapauksessa se tuottaa konkreetteja ratkaisuja. Ratkaiseva merkitys työskentelyn muuttumiselle on sillä, että keskustelijoille on syntynyt yhteinen kohde ja yhteinen intressi asian ratkaisemiseksi. Tällaisessa kokouksessa ylitetään rutiininomainen vuorovaikutuksen kaava. Kehittyneintä vuorovaikutus on silloin, kun kokouksen osanottajat alkavat yhteisen kohteen lisäksi kiinnittää huomiota myös *keskinäiseen vuorovaikutukseensa* ja *työskentelytapaansa*. Tällöin kokouksen osanottajat alkavat tietoisesti kiinnittää huomiota yhteistyönsä käsikirjoitukseen, koko tapaansa toimia yhdessä - arvioimaan ja kehittämään vuorovaikutustapaansa. (Engeström 1993).

Johtoryhmän työn kohde

Käsitellessämme edellä vuorovaikutuksen laatua totesimme, että kehittyneemmän vuorovaikutuksen synnyn ehtona on se, että johtoryhmän jäsenille syntyy *yhteinen kohde*, jota se käsittelee, työstää tai josta se vastaa. Tällöin työn kohde mielletään laajemmaksi kuin oman reviirin sisäiset asiat, joskus voi käydä niin, että laajempi kokonaisuus ei ole hahmottunut tai se on niin monimutkainen, että sitä on vaikea käsitellä ja johtoryhmän jäsenten mielenkiinto ja keskustelu kohdistuu näennäisiin ja toisarvoisiin asioihin. Johtoryhmän kannattaakin kiinnittää analyysissään erityistä huomiota siihen, onko sillä tällaista yhteistä kohdetta.

Johtoryhmän keskustelussa esiintyvät äänet

Tärkeä yhteistyön analysoinnin väline on myös *ääni*. Johtoryhmän kokouksessa eri henkilöt viestivät eri lähtökohdista. Näitä viestintätapoja voidaan kutsua ääniksi ja ääni ilmentää aina puhujan näkökulmaa, pyrkimyksiä ja jopa hänen maailmankuvaansaakin. Ääni kuvastaa sen käyttäjän taustalla olevien yhteisöjen, esimerkiksi ammattiryhmien tapaa nähdä asiat. Ääni ei kuitenkaan ole mikään tiukka muotti tai rooli, joka esiintyy aina samanlaisena, vaan se ilmaistaan aina konkreettisesti vuorovaikutustilanteesta. Keskustelija saattaa vaihtaa ääntä vuorovaikutustilanteesta riippuen. Lääkäriä tutkittaessa havaittiin, että potilas

saattaa ruveta puhumaan lääketieteen äänellä, jotta hän tulisi huomioon otetuksi omassa asiassaan. Samanlaisia havaintoja on tehty myös työsuojelutarkastajan työtä tutkittaessa; tarkastajan asiakkaat, työpaikan edustajat puhuvat usein tarkastajan äänellä selvittääkseen tarkastustilanteesta joustavasti. (Engeström & al. 1989, Virkkunen 1996).

Ääniä voidaan kuvata niiden taustalla olevien seikkojen, kyseisestä työstä ja sen perustasta kertovien rakenteellisten ulottuvuuksien avulla, jolloin päästään kiinni siihen, mitkä näkökulmat, katsantokannat ovat vallitsevia. Äänen erittely auttaa johtoryhmää näkemään, käsitteleekö ja päättääkö se asioita tarpeeksi monipuolisen tarkastelun pohjalta ja puuttuuko sen käsittelystä jokin olennainen ja tärkeä näkökulma.

Johtoryhmän työtä ohjaava käsikirjoitus

Käsikirjoitus viittaa vuorovaikutuksen etenemistä ohjaavaan suunnitelmaan, joka saattaa olla joko julkilausuttu tai julkilausumaton. Käsikirjoitus saattaa olla aiempien kokousten pohjalta kaikkien omaksuma käytäntö tai vain puheenjohtajan päässä oleva etenemissuunnitelma. Käsikirjoitus kuvaa asian käsittelyn vaiheet ja se määrittelee myös osanottajien roolijaon; kenen odotetaan puhuvan, kenen ei, ts. mitä näkökulmia asian käsittelyssä otetaan esille. Eri näkökulmien esille ottaminen voi näkyä johtoryhmän kokouksessa myös kilpailevina käsikirjoituksina, vaiikkeivät osanottajat tietoisesti siihen pyrikään. Johtoryhmän julkilausuttu käsikirjoitus voi usein olla jaettu esityslista, joka kertoo, mitä asioita käsitellään. Puheenjohtajan päässä saattaa lisäksi olla hänen ajatuksensa siitä, miten asioita käsitellään, mutta yhteisesti käsittelytavasta ei kuitenkaan ole sovittu.

Käsikirjoituksen tutkiminen auttaa johtoryhmää tekemään johtopäätöksiä omasta työskentelytavastaan ja tekemään tietoisia ratkaisuja sen suhteen, halutaanko vuorovaikutteista asioiden käsittelyä kehittää.

Edellä esiteltyjen välineiden lisäksi analyysityökalupakki sisältää välineitä, joilla päästään kiinni siihen, miten siirrytään vuorovaikutuksen tasolta toiselle; näitä käsitteitä ovat *häiriö*, *katkos* ja *innovaatio*. Sen lisäksi vuorovaikutuksen laatuun on yhteisillä yhteistyötä edistävillä välineillä merkittävä vaikutus. Emme esitele näitä välineitä tässä yhteydessä lähemmin, koska emme esimerkkinäytteisämme ole niitä käyttäneet. Näitä välineitä on kuvattu teoksessa *Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot* (Simoila & al., ks. Engeström 1993). Myös Jaakko Virkkunen on käyttänyt niitä väitöskirjassaan *Työpaikkatarkastuksen ristiriidat ja niiden ylittämisen mahdollisuudet*, jossa hän on tutkinut työsuojelutarkastajan työtä (Virkkunen 1996).

KAKSI ESIMERKKIÄ JOHTORYHMÄN TYÖN ANALYSOIMISESTA

Esitämme kaksi esimerkkiä johtoryhmän työskentelyn analysoinnista. Analysointi molemmissa esimerkeissä on käynyt siten, että johtoryhmä on itse analysoinut konsulttien avustuksella omaa työtään. Analyyseissä on käytetty työkaluina äänen ja käsikirjoituksen käsitettä. Jo näilläkin välineillä on päästy kiinni työskentelyn perusluonteeseen.

CASE 1

Ensimmäinen esimerkkinne on osa laajempaa kehittämishanketta, jossa on kehitetty erään piiriviranomaisen johtamista. Johtamisen kehittämishankkeen taustalla on puolestaan laaja koko hallinnon toimintatapa tutkinut ja sen uudistamismahdollisuuksia etsinyt kehittämistyö. Esimerkkimme on yhden johtoryhmän kokouksen analyysistä. Tätä analyysia on edeltänyt nykyisen johtamiskäytännön mittava analysointi, jonka pohjalta tuotettiin alustava oletus niistä tekijöistä, jotka aiheuttavat johtamisen ongelmia ja häiriöitä. Näitä oletuksia koeteltiin ja tarkennettiin tutkimalla käytännön johtamistyötä. Johtamistyön käytäntöä tutkittiin mm. kuvanauhoittamalla erilaisia piiriviranomaisen kokouksia.

Esimerkkinämme olevan johtoryhmän kokouksen asioita olivat mm. kahden lausuntoasian valmistelu. Ensimmäinen asia on sopiminen x-piirien yhdistämistä koskevan lausunnon valmistamisesta. Puheenjohtaja (numero 1) jakaa tehtävän monelle henkilölle kunkin asiantuntemusalan mukaan. Yksi henkilö sai tehtäväkseen koota lausunnon muiden toimittaman aineiston pohjalta.

Näyte 1.1.

1: Jos mennään tuo lista järjestyksessä, niin tässä ensimmäisenä on ... piirien yhdistyminen, ei keskenään vaan yleisiin piireihin ja nyt tässä on semmoinen tilanne, ett siitä tänään on saapunut aineisto lausunnoille ja siinä on hyvin lyhyt lausuntoaika plus yt-käsittely, ett se lausunnon pyytjä vissiin olettaa, että asia on mietitty valmiiks. *Mä oon jakanut sen* ja ei oo tullut vielä ilmeisesti sisäisessä postissa kaikille, mutta *mä oon jakanut tätä lausuntoaasia nyt niin*, että tää tota tulee (jaosesimies)lle koko matsku, sitä ei kannata monistaa kaikille sitä koko plunntaa ja sitten oleelliset osat siitä pohdiskelusta tulee jaostoille, *niin ett jaosesimies 4) sais katsoo tän mikä siellä on kalustoista, rahoista, arkistoista jne. Mun käsittääkseni, mä en sitä ehtinyt huolellisesti kattoo, mutt se pitäs olla jos se pitää yhtä sen valmistelutyön kanssa, niin sen pitäs olla ihan eleganttii, eli rahat jaetaan knupprien suhteessa ja pääosa kalustosta jää siihen, missä se on jne, kato se puoli. Ja sitten muut jaostot vois katsoa sitä, mitä siellä on kaavailtu tästä kukin osaltaan ja sitä mitä on kaavailtu näistä muutoksista tähän työpaikkajakoon ja ja yleensä tähän töiden järjestelyyn. Sitä tulee olemaan nimittäin sitten vuonna 94, tän vuoden ne tekee tietysti tällä vahvistetulla toimintasuunnitelmalla ja taikka tulostavoitteilla, että tarkastaja X tietysti voi ruveta muuttaan, mutt et ens vuoden toiminnassa niin pitää ottaa huomioon ja tässä täytyy tietysti kattoo jo valmiiks, mitä nää henkilöt, joita on neljä, jaetaan ja niitä niille töille ruvetaan suunnittelemaan, sitä voi jokainen funtsii omilta osiltaan. *Mulla on kyllä tullu semmonen ajatus siinä mieleen*, ett kun siinä on, siinä on kaks sellasta tarkastajaa, jotka, joiden kenttätötarve edustamillaan aloilla jatkossa on kutakuinkin niinkun vähäinen, ett niistä saattas jos on pakko, niin siirtää yhtä henkilöä esimerkiks tohon ... hommaan, siellä on (tarkastaja 3) ja tuo (tarkastaja 2). Täällä ei niin kauheesti oo ... töitä tässä läänissä. *Mutta pohtikaa sitä niinkun kaikilta näiltä kannoilta. Ja sitten tähän liittyen vielä siellä on jotain ohjeita muistaakseni työjärjestyksestä kirjoitettu, ne, jos sä (jaosesimies 3) viittit kattoo* sitä nykyistä työjärjestystä ja tiedossa olevia muutoksia sillä silmällä, ett mitä tarvetta olis muuttaa työjärjestystä 1.3. alkaen ja muista reunaehdoista tulee tää kieltojen vahvistaminen ynnä muut tällaset työt, jotka siirtyy piireille. Tätä täytyy funtsii nyt sitt, tästä saattaa tulla paljon muutakin (...) lähinnä siinä on sellasia hallintorutiineita, joita pitäs miettiä, mitä niille voi tehdä. Se voi olla, ett se on, on tota se ei, se ei käy niin helposti, mutt yritys on esimerkiks tehä semmosta, ett jos mä annan tolle (jaosesimies 4): lle prokuran, niin se vois, kirjottaa näihin laskuihin nimiä (...) oleellista ja niin edelleen siis tän tyyppistä. Toinen asia, ett mä en tiedä, onks siinä mitään tuskaa, ett esimerkiks kaikki tällaset lyhyet sairaspoissaolot ja lomat ynnä muut siirtäs siihen jaostoon. Mun käsittääkseni mikään estä sitä delegoimasta, kun lain mukaan asiat ratkasee päällikkö tai hänen määräämänsä, niin mikäs siinä, määrätään. Mut se pitäs, kun nyt näkee sen asetuksen minkälainen se on mahtaa olla*

7: Kelle ne kommentit toimitetaan? 1: (jaosesimies)lle, niin semmoinen kooste sitten, *mä kuvittelen että aika lyhyellä lausunnolla siitä päästäs*, mutta et siinä voi olla semmosta, mitä sisällä pitää enemmän, ei kai meillä itse asiaan ole mitään niin hirveetä sanomista, mutt kun ett hyvä hyvä.

Seuraavassa näytteessä johtoryhmä keskustele lausunnon valmistelusta koskien erään toisen viranomaisen ehdotusta siirtää eräät tälle viranomaiselle nyt kuuluvat asiat johtoryhmän hoidettaviksi.

Näyte 1.2.

1: ... mutta pitäsköhän tässä alottaa semmonen jo että toi (jaosesimies 3) ja (jaosesimies 2), jotka tätä asiaa lähinnä tuntee, niin valmistelis jotain yhteistä muistioo, TSH:ssakin siitä on jotain tehty, mutt semmonen paperi minkä mä sieltä näin ei ollu kauheen tyhjentävä. Et siinä pitää ihan raakasti kehuu sitä, että mitään puutteita tässä toiminnassa ei ole ja sitä ei voi tällä hetkellä järjestää taloudellisemmin

ehdotetulla tavalla, koska xx ei kykene hoitamaan niitä tehtäviä eikä ne tulis muutenkaan hoidetuks, koska ne kuuluu olla meillä ja on siellä täysin sivuohjelmia, sivujuoni. Täällä ne sen sijaan on meidän ainoa tehtävä ja saattaa olla että viranomaiset kiinnittää huomiota jollain tapaa.

3: Joo, toi siinä on just yks kaava, ett siihen liittyy myöskin,(..)myöskin ei pelkän x-toimen aakoset (?) tai x-toimintaa yhdellä sivulauseella, mutta myöskin a) vaarallisin yksittäinen toimiala (..)

3: Tämä sitten kans yhtenä, että järjestöt on ollu mukana siinä jollain lailla informoituna ja niiltä on kysytty jotain, niin tää akuutein puoli on mun ymmärtääkseni pidetty ulkona, se saattaa olla niille yllätys ja mä en oo ollu aktiivinen sinne YYY.n (?) suuntaan, mutta saa tässä nyt sitten ilmeisesti (jaosesimies 1) tässä valtuudet

1: *Joo, ett se jos tota (jaosesimies 2):n kanssa kirjoittelet siitä muistion, missä olis ihan ihna nää, sitten siihen vois myöskin kosketella semmosia asioita kun tää ns. sosiaalinen ulottuvuus eli nää, ne ottas työaikalain ja vuosilomalain ja mitä niitä on näitä 4-5 erilaista lakia, ne tulis sinne samassa paketissa, mä en ymmärrä mitä ne pojat on ajatellut lakien siis valmistelutehtävän, menisiskö se Zministeriöön, siihen ei oo uhrattu ajatuksen poikastakaan, sitt nää xpalvelu niille kaikille homma, mikä siihen liittyy. Ja jutun perusteena lieene se, ett heillä on muutama joutilas, jotka pitäs saada toisiin töihin. Tää on aika elegantti ratkasu. Sitt me voitais tehdä kirjelmä, jossa ehdotetaan, ett me voitais ottaa toi xy-toiminta, jolloin sieltä vois potkii parikymmentä henkee mäkeen. Ei me tosin kyetä sitä tekemään, mutta (...)*

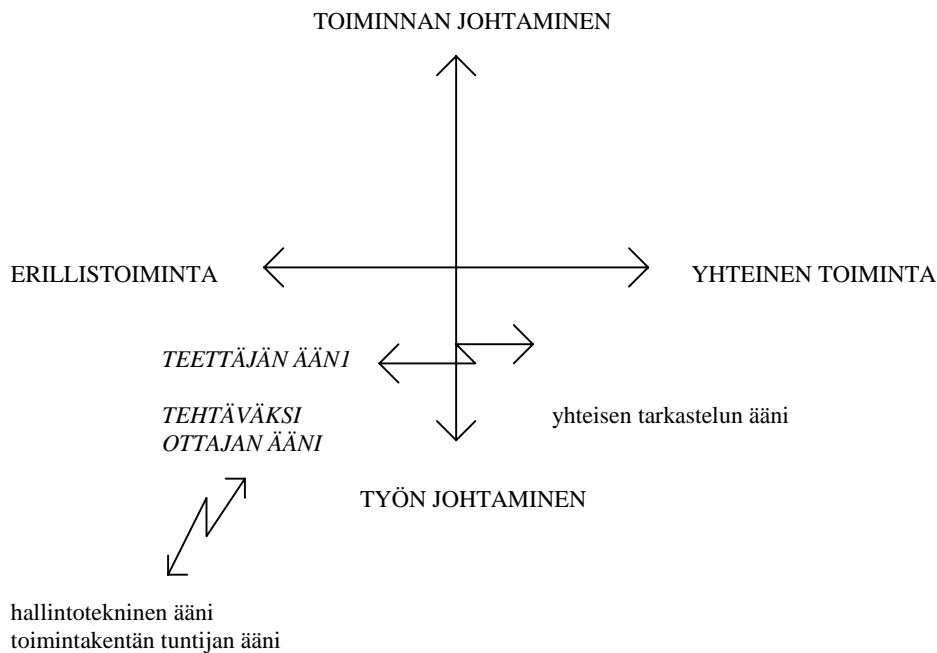
3: Mutta nyt sitten himo on ottanut yhdeksi aspektiksi siis tämmösen nimenomaan henkilöstön palkkaus- ja työolot sen vuoks, että tää tarkastus on tuota, että se sais lisää leipää, lihaa sille luitten ympärille ja sitä kautta jossakin tämmönen, tää on kahdeksantoista maan muu tarkastus, yhteisymmärrys pöytäkirjaan, mutta sitt tarkastuksia tehdään joka Euroopan maas, Kanadassa ja Yhdysvalloissa, siihen on ILO(?) antanut sitten tämmösiä kansallisia eväitä, ett ne haluais ikäänkuin virittää omaa. Kaikilla organisaatioilla on halu kasvaa ja nähdä, että tuolla on ongelmia ja se on nimenomaan niin, että se koskettelis, juur nämä tarkastukset kohdistuvat aina ..., ei kotimaiseen ... nyt tässä yritetään saada sitten, että saatas kotimaisille...

Molemmissa keskustelunäytteissä kokous etenee puheenjohtajan käsikirjoituksen mukaan. Hän esittelee asian ja jakaa työt eri asiantuntijoiden tehtäväksi. Keskustelussa ovat vastakkain teettäjän ja tehtäväksi ottajan äänet. Näytteessä 1. tehtäväksiottaja puhuu myös "hallintoteknisen asiantuntijan äänellä". Näytteessä kuuluu myös "yhteisen tarkastelun" ääni, kun esimiehet pohtivat tila- ja vakanssijärjestelyjen kokonaisuutta.

Näytteessä 2. työskentelyn käsikirjoitus heijastaa johtaja-apulaiset -asetelmaa. Puheenjohtaja antaa apulaisilleen yksityiskohtaiset ohjeet ja jopa sanamuodot siihen, miten lausunto pitäisi kirjoittaa. Toisaalta näytteessä kuuluu "toimintakentän tuntijan" ääni, kun toinen lausunnonkirjoittajista tuo esiin toiminnan erityispiirteitä. Johtaja-apulaiset -asetelma, jossa esimies sanelee hyvin pitkälle lausunnon sisällön, on ristiriidassa "toimintakentän tuntijan" roolin kanssa. Viimemainittu edellyttäisi tasa-arvoisempaa kahden asiantuntijan keskusteluasetelmaa.

Tämän johtoryhmän kokouksen ääniä voidaan kuvata kahden ulottuvuuden avulla. Toisena ulottuvuutena on koko piirin toiminnan johtaminen ja jaostojen työn johtaminen. Toisena tarkastelu-ulottuvuutena ovat yhteinen toiminta ja kokonaisuuden hallinta ja toisaalta erilliset, kunkin jaoston omat tehtävät. Äänten ulottuvuudet on johdettu artikkelimme alussa esittelemiemme johtoryhmän ja johtotiimin piirteiden pohjalta. Toisaalta siihen on vaikuttanut todellinen tilanne ja ilmenneet kehittämishaasteet.

Kuva 1. Johtoryhmän kokouksen äänet



CASE 2

Seuraava esimerkki on erään oppilaitoksen johtoryhmän kokouksesta. Oppilaitos oli juuri siirtynyt tiimiorganisaatioon eli oppilaitos muodostui uudentyyppisistä opettajatiimeistä. Opettajat olivat itse saaneet esittää oman käsityksensä siitä mihin tiimiin haluaa kuulua. Opettajien keskuudessa tiimiratkaisu tuotti paljon päävaivaa: mietittiin, miten paljon tiimien kokoukset vievät lisäaikaa, mitä tiimeiltä oikeastaan odotetaan ja muuttavatko ne oikeastaan mitään.

Oppilaitoksen johtoryhmäkin joutui pian tilanteeseen, jossa sen oli pohdittava omaa rooliaan. Seuraava näyte johtoryhmän kokouksesta on syksyn alusta, jolloin toiminta oli alkanut ja uusi tiimiratkaisu oli otettu käyttöön. Johtoryhmä koostui koulun rehtorista ja kolmesta eri osaston johtajasta.

Keskusteluotteessa näkyy johtoryhmän epävarmuus uudesta roolista. jäsenet toteavat, että keskusjohtoisuudesta ei voida kokonaan luopua, sitä tarvitaan. Heillä on kuitenkin ilmeisen selvä kuva siitä, että rooli tulee muuttumaan.

Näyte 2.1.

2: Siinähan tulis sitten nää vastuutkin jotenkin- siitä, että kun nää tiimit on -niin kuka tota noin - *kuinka pitkälle nää on sitten itsenäisiä nää tiimit?*

1: Niin, tarkoitat, ettei ole vuorovaikutusta vai?

2: Niin, onko nyt, kun tiimit jotakin suunnittelee ja ne omat vastauksensa laittaa ja päättää näin, niin kuinka pitkälle ne saa päättää näitä

- *hävitetäänkö keskusjohtoisuus kokonaan täältä?*

1: Tässähan me just toivotaan sitä ulkopuolisen apua -kun hän just sanoi näin, kun hän tarjosi meille tätä koulutusta tässä tavallaan ollaan tekemässä, niin hän sanoi, *johtoryhmän rooli muuttuu* - se on sitten kiva nähdä ja kuulla, mikä on se näkemys - *kuinka paljon sitä keskusjohtoisuutta, kuinka paljon ei, täytyyhän olla- siis hyvänen aika muuten...* 3: *Jollakin on oltava hanskassa tietyt asiat.* 4: *joku- ei voi olla semmosta niin itseohjautuvaa- ei tässä vaiheess*

1: Niin, muuten laivan keula lähtee eri suuntaan kuin perä.

2: Näin on, näin on.

4: Kun musta *se holhoaminen* on jo senkin takia tärkeää, kun kuitenkin tät kulttuuria muutetaan-jos nyt joku ei ole uskossa vahva ja joka kerta muistuta kuinka hauskaa, kun saadaan tehdä tätä ja tätä- niin ihmiset pakittaa ihan varmasti ja sitten vaan muistellaan menneitä, kun oli niin hauska tehdä sitä ja sitä.....meistähän tämä on kiinni- meneeks tää -kyllä se jonkinnäköistä holhoamista vaatii- muuten se ei...

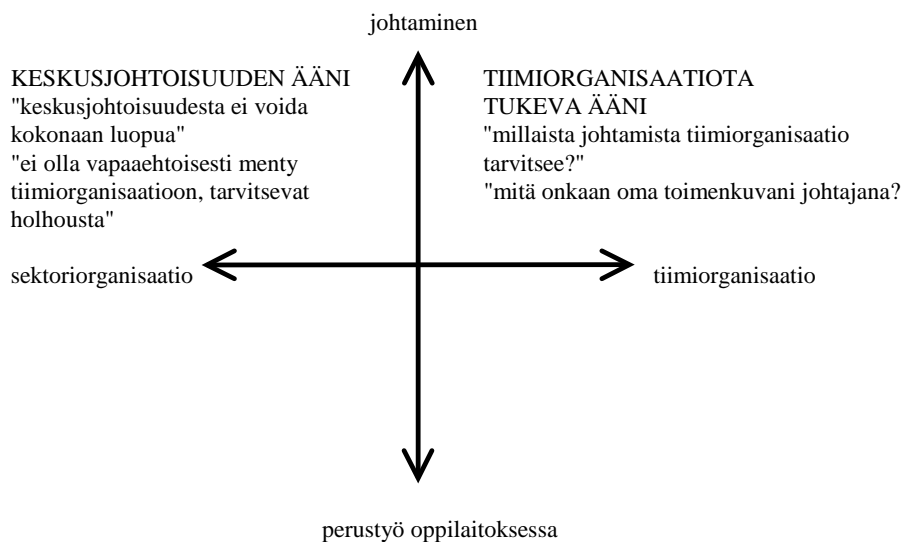
Seuraavaksi kokouksessa jäsen 2 aikaa pohtia, että tapahtunut muutos vaikuttaa myös hänen omaan toimenkuvaansa. Johtoryhmän jäsen miettii, että toimenkuvia ollaan uudistamassa. Hänen pohdinnassaan välittyy huoli siitä, että toimiiko tiimit ilman vanhaa ohjausjärjestelmää.

Näyte 2.2.

2: taa tuli mulle mieleen vaan, kun noita toimenkuvia sitten katsoin- kun täällä on toimenkuvien tarkastaminen -*täähän vaikuttaa paljon mun omaan toimenkuvaan- että mitä ne tiimit saa tehdä- mikä mun oma rooli nyt on-* mä tykkäsin jättää monta asiaa sieltä pois- mä haluaisin siitä kiinni pitää, jos niin päätetään- mutta tota *toimiiko se - siis todella -heittää häränpyllyä toimenkuva kokonaan mitä nää tiimit tekee- missä on tiimien rajat, mitä ne saa tehdä?*

Näytteissä 2.1. ja 2.2. ilmeneviä ääniä voidaan kuvata kahdella ulottuvuudella. Ensimmäistä ulottuvuutta voidaan kuvata akselilla sektoriorganisaatio-tiimiorganisaatio. Toinen ulottuvuus asettuu oppilaitoksen perustyön ja johtamisen välille (kuva 2). Keskustelussa ovat siis vastakkain äänet, jotka kantavat huolta entisen johtoryhmän roolin säilymisestä ja tiimien tarvitsemasta holhoamisesta (keskusjohtoisuuden äänet) ja toisaalta äänet, jotka pohtivat, millaista johtamista uusi organisaatio tarvitsee (tiimiorganisaatiota tukevat äänet). Keskustelusta puuttuvat perustyötä kuvaavat äänet.

Kuva 2. Äänten ulottuvuudet



MITÄ PEILITYÖSKENTELEY KERTOO?

Kaksi esimerkkiämme ovat täysin erilaisia; toinen esimerkki on osa laajempaa kehittämishanketta (case 1), kun taas toinen esimerkki on yhden päivän mittaisesta johtoryhmän kehittämistilaisuudesta (case 2).

Case 1 on osa kehittävään työntutkimukseen perustuvaa hanketta, jossa organisaation johto analysoi itse johtamiskäytäntönsä kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia. Pohjalla oli johdettavan toiminnan ja

johtamiskäytännön historiallisen kehityksen erittely, jonka perusteella johdettiin nykyisen johtamiskäytännön sisäisiä ristiriitoja koskevia oletuksia eli niitä perustekijöitä, jotka vaativat uusia ratkaisuja. Näiden oletusten paikkansa pitävyyttä koeteltiin analysoimalla näytettä johtoryhmän käytännön tilanteesta. Kuvanauhoitetun johtoryhmän kokouksen analysointi tarjosi johtoryhmälle peilin, jonka avulla se saattoi arvioida nykyistä toimintatapaansa sekä arvioida sitä, näkyikö todellisessa käytännön toiminnassa sellaisia piirteitä, jotka tukivat historiallisen erittelyn tuloksia. Tämä analyysi oli pohjana uuden johtamiskäytännön suunnittelulle. (Virkkunen & Ylisuvanto 1993) Toisaalta jo tämän yksittäisen johtoryhmän kokouksen analysointi antoi johtoryhmälle mahdollisuuden arvioida omaa toimintatapaansa johtoryhmänä ja mahdollisuuksiaan kehittyneempään johtoryhmätyöskentelyyn. Johtoryhmän puheenjohtajan roolina oli toimia työnjakajana ja ohjaajana. Toisaalta kokouksessa tuli esille mahdollisuuksia ylittää tämä työskentelytapa, joka ilmeni mm. kykynä yhteiseen tarkasteluun sekä toimintakentän tuntemuksena, asiantuntijuutena.

Tällaista peilityöskentelyä voidaan käyttää myös ainoana menetelmänä, kun halutaan analysoida yhdessä ryhmän toimintaa. Tällöin se voi toimia laajemman kehittämishankkeen lähtölaukauksena tai kyseisen ryhmän oman kehittämissuunnitelman pohjana. Case 2:ssa kuvanauhoitetun kokouksen analysointi paikansi johtoryhmän kehitysvaiheen sille itselleen.

Näytteessä ilmenevä pohdinta organisaation keskusjohtoisuudesta ja tiimien itseohjautuvuudesta on tärkeä, vaikka siihen ei olekaan valmista, kaikille sopivaa vastausta. Johtoryhmän pitää käytännön työssä etsiä ja tutkia niitä muotoja ja työtapoja, joilla se kommunikoi tiimien kanssa. Tarvitaan työvälineitä, joiden avulla tiimit raportoivat tilanteestaan johtoryhmälle ja tarvitaan kehittämistehtäviä, joiden avulla johtoryhmä tukee tiimien kehittymistä. Tarvitaan myös tiimien välistä kokemusten ja osaamisen vaihtoa ja tarvitaan ennakkoluulotonta kehittämisotetta, jonka pohjalta voidaan tehdä kokeiluja ja oppia niistä.

LÄHTEET

Engeström & al. 1989. Terveyskeskuslääkäreiden työn kehittämistutkimus. LEVIKE-projektin tutkimushankkeen III väliraportti. Lääkärin vastaanottojen analysointia. Espoo: Espoon kaupungin terveysvirasto.

Engeström, Y. 1993. Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa Simoila, R. Harlamov, A., Launis, K., Engeström, Y., Saarelma, O. & Kokkinen-Jussila, M. 1993. Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveystyön analysointiin. Stakes. Raportteja 80.

Virkkunen, J. 1990. Johtamisen rationalisointi vai kehityksen hallinta. Tulosjohtamisen tehokkuuskäsitys ja sen ylittämisen mahdollisuudet. Helsinki: Julkishallinnon kouluttajat ry.

Virkkunen 1996. Työpaikkatarkastuksen ristiriidat ja niiden ylittämisen mahdollisuudet. Tutkimus keskusteluun perustuvan työn välineistä ja tuloksellisuudesta. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus nro 123.

Virkkunen, J. & Ylisuvanto, E. 1993. Suuntaamisen ja työpaikkavastuun ristiriita. Uudenmaan työsuojelupiirin johtamisen kehittämishankkeen 2. raportti. Analyysi.