

Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa

Maija Vähämäki

Tiivistelmä

Työelämän johtamisjärjestelmät on totuttu näkemään hierarkkisina, ja tämä käsitys heijastuu väistämättä myös vuorovaikutuksen käytäntöihin työpaikoilla. Viimeaikoina johtajuuden käsitys on laajentunut sisältämään myös työntekijöiden toiminnan osana johtajuutta, ei pelkästään sen kohteena (esim. Collinson 2009; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010; Lawler 2004). Puhutaan jaetusta johtajuudesta (Grint 2005; Pearce & Conger 2003), mikä väistämättä vaatii myös johtajuussuhteiden ja siihen liittyvien valtakäsitysten ja viestinnän demokratisoitumista. Dualistisen johtaja-alaisuuden tilalle tulisi kehittyä dialoginen suhde, jossa kaikkien osapuolten toiminta tunnustetaan osaksi johtamisen ja organisoimisen rakentumista.

Tässä artikkelissa kuvaan viisivuotista kehitysprosessia työpaikalla, jossa tuotanto järjestäytyi itseohjautuvaan tiimityöskentelyyn. Tiimeillä ei ollut nimettyä johtajaa, vaan tiimeillä oli kiertävät edustajat tuotantopalaverissa ja tiimit saivat itsenäisesti sopia omien tehtäviensä järjestelyistä. Kyseinen työpaikka oli aiemmin noudattanut perinteistä hierarkkista esimiesmallia. Kehitysprosessin aikana seurasin, minkälaiseksi tiimien itseohjautuvuus kehittyi. Erityisesti tarkastelen, miten vallan ja vastuun rajat löydetään dialogisessa neuvottelussa. Neuvottelulla tarkoitan käytännön työn eri tilanteissa tapahtuvaa sopimista.

Käytäntölähtöisessä tarkastelussani huomio kiinnittyy perinteisten valtakäsitysten ja uudenlaisen, toivotun ja tasa-arvoon pyrkivän toimintatavan välisiin ristiriitoihin. Vaikka työyhteisö kehitti itselleen uuden, neuvottelevan tavan toimia, kehityksessä on nähtävissä ongelmakohtia, joissa perinteiset valtakäsitykset ja sosiaaliset normit törmäivät uuden käytännön kanssa. Tässä artikkelissa nostetaan esille osittain piiloisia, mutta merkityksellisiä vuorovaikutuksen tilanteita, joita on tulkittu haastateltavien puheesta ja ryhmäkeskustelusta intervention jälkeisellä, noin neljän vuoden ajanjaksolla. Esimerkkien avulla pohdin jae-
tun johtajuuden edellytyksiä perinteisen tuotantotyön kontekstissa.

Johdanto

Työelämän johtamisjärjestelmät on totuttu näkemään hierarkkisinä, ja tämä käsitys heijastuu väistämättä myös vuorovaikutuksen käytäntöihin työpaikoilla. Johtamisen opetus ja teoriat esittävät johtajuuden yhdensuuntaisena vaikuttamisena, vallan ja kontrollin toteuttajana organisaatiossa. Johtamisviestintää tarkastellaan vastaavasti pääosin johtajan perspektiivistä. Tällöin alaiset näkyvät yhtenäisinä vastaanottajina, viestinnän ja muiden johtamistoimien kohteina. On kuitenkin nähtävissä selkeä kehityskulku siinä, miten aiemmin puhtaasti organisaattorina, käskijänä ja kontrolloijana esitetty johtaja muuttuu mielikuvien johtajaksi ja aivan viime vuosikymmeninä hän on saanut organisaatioympäristössä seurakseen muitakin toimijoita (mm. Senge 1990; Weick 2001). Tällöin huomio kiinnittyy myös alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen merkitykseen johtajuuden kokonaisuudessa.

Tutkimukseni mielenkiinnon kohteena on ollut, miten työntekijät työpaikallaan muodostavat käytäntöjä ja miten he ovat suhteessa toisiinsa silloin, kun on kysymys organisoitumisesta ja oppimisesta. Vaikka organisaatioilla on virallinen toimintaa kuvaava organisaatiokaavio ja kunkin työtehtävät on määritelty, myös työyhteisö itse muovautuu omien sisäisten voimiensa ohjaamana, jota voidaan kutsua autopoiesis-ilmioksi (Bakken & Hernes 2003). Jotta voitaisiin ymmärtää, miksi jokin työyhteisö muovautuu erilaiseksi kuin toinen, on syytä katsoa tarkemmin, mitä ovat nämä sisäiset, arkipäivässä eletyt pienet tapahtumat ja ”voimat”, jotka määräävät työpaikalla monen ihmisen arkipäivää ja saattavat tuottaa joko hyviä tai huonoja seurauksia. Ne liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä sääteleviin, osittain tiedostamattomiinkin tapoihin ja normeihin, eivätkä suinkaan rationaalsiin valintoihin, jollaisina työpaikan tapahtumat johtajuuden perspektiivistä mielellään on esitetty.

Osa johtamiskirjallisuudesta keskittyykin tutkimaan organisaatioita diskursseina, enemmistön kiinnittyessä edelleen normatiiviseen tarkasteluun. Tähän väliin sijoittavat itsensä kriittisen realismin ontologian omaksuneet tutkijat, jotka pyrkivät ymmärtämään toimijuuden ja rakenteen välistä kompleksisuutta analysoimalla todellisuuden eri tasoja ja niiden välistä vuorovaikutusta sekä mekanismeja, jotka synnyttävät havaitsemamme ilmiöt (Reed 2009). Oma analyysini sijoittuu lähinnä jälkimmäiseen tutkimussuuntaan.

Tässä esittämäni pohdinta perustuu pitkittäistutkimukseen painoteollisuuden tuotannon työyhteisössä, jossa viiden vuoden havainnointijakson aikana siirryttiin madallettuun organisaatioon. Toisin sanoen uusilta tiimeiltä odotettiin itseohjautuvuutta. Kaikkia kuutta tiimiä johti entisten esimiesten sijaan yksi tuotantojohtaja. Samoista ulkoisista olosuhteista huolimatta kunkin tiimin matka kohti itseohjautuvuutta oli erilainen. Siirtymäkauden aikana osallistuin tuotannon osaamisen kehittämisen projektiin sen fasilitaattorina ja havainnoin työyhteisöä vielä neljä vuotta projektin jälkeen. Tässä kirjoituksessani nostan esille

erityisesti, millaisena esimiehen ja alaisten välinen ja alaisten keskinäinen epävirallinen sopiminen ja neuvottelu näyttäytyivät tutkimusaineistossani.

Muuttuva johtajuuskäsitys

Johtamistutkimuksen yksilökeskeinen tarkastelunäkökulma on muuttunut viime vuosikymmeninä sosiaalisen konstruktionismin näkökulman myötä. Sana *leadership* kääntyykin nykyisin johtajuudeksi entisen ihmisten johtamisen sijaan, ja johtamisen toimintaan sisällytetään vuorovaikutus muiden johtamisen tapahtumaan osallistuvien kanssa (Collinson 2009; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010; Lawler 2004). Tässä uudemmassa johtamisparadigmassa omaksutaan prosessimainen käsitys organisoitumisesta ja huomio kiinnittyy päivittäisiin tilanteisiin, jotka ymmärretään sosiaalisesti konstruoiduiksi.

Kauimmas perinteisestä hierarkkisesta johtajuudesta sijoittuu jaetun johtajuuden käytäntö, (Grint 2005; Gronn 2008; Koivunen 2007; Pearce & Conger 2003; Ropo & al. 2005), joka väistämättä vaatii myös johtajuussuhteiden ja siihen liittyvien valtakäsitysten ja viestinnän uudelleen arvioimista. Jos perinteinen valtakäsitys tarkastelee vaikuttamista yhdensuuntaisena prosessina, uudessa paradigmatassa sopivampi vaikuttamisen dynamiikka on ns. keskinäisvalta, valankäytön rakentuminen keskinäisissä suhteissa. Tätä muutosta ilmentävät englanninkielisessä kirjallisuudessa vaihtoehtoiset termit *valta-sanalle*, kuten *co-power*, *power with* tai *power to*, kun perinteisellä vallalla tarkoitetaan ylivaltaa, *power over*.

Jaetussa johtajuudessa valtasuhteet muodostuvat käytännöissä ja toiminnassa neuvotellen, ja ne saattavat olla luonteeltaan vähemmän pysyviä kuin perinteisissä, hierarkkisesti johdetuissa organisaatioissa (Lawler 2004; Reicher, Haslam & Hopkins 2005). Esimerkiksi tilapäiset tehtävänkuvat määräaikaissa projekteissa asettavat eri ihmisiä johtajuuden keulaan, vaikka heillä ei ole siihen virallista asemaa. Miten silloin organisoidutaan? Mitä tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa suhteissa? Minkälainen on viestinnän luonne madaltavassa organisaatiossa ja minkälaisia haasteita se tuo organisaation jäsenille?

Työelämän käytäntöjen tutkimus on kehittyvä suuntaus johtamistutkimuksessa. Kun aiemmin keskityttiin tutkimaan johtamisen ja organisoitumisen mekanismeja ja niissä havaittavia säännönmukaisuuksia, painottaa käytäntöteoreettinen lähestymistapa arkipäivän, paikallisten, toimintaa ohjaavien ”käyttöteorioiden” havaitsemista ja niiden merkitystä organisaatioiden kehittämisessä (Björkeng, Clegg & Pitsis 2009; Fox 2009; Gherardi 2009; Miettinen, Samra-Fredericks, & Yanow 2009; Reckwitz 2002). Organisaatioita tarkastellaan tässä näkökulmassa jatkuvina, dynaamisina prosesseina, joissa tilanteet elävät ja hetken kontekstuaalisuus korostuu. Organisaatiot ovat jatkuvasti tulossa joksikin, muovautumassa uudelleen ja kirjoittamassa omaa historiaansa, oppimassa siitä.

Tällaista prosessia voidaan parhaiten tutkia sen sisältä käsin, osallistumalla niiden ihmisten toimintaan, jotka uudenlaista johtamista ja organisoitumista tuottavat (Shotter 2006).

Seuraavaksi kuvaan painotalon kehitysprosessia, johon osallistuin sen alkuvaiheessa osaamisprojektin fasilitaattorina. Viisivuotisen havainnointijakson alussa, yhtä aikaa kun aloitimme osaamisen kehittämisen projektin, tuotanto järjestäytyi itseohjautuvaan tiimityöskentelyyn. Tiimeillä ei ollut nimettyä johtajaa vaan kiertävät edustajat tuotantopalavereissa, ja tiimit saivat itsenäisesti sopia omien tehtäviensä järjestelyistä. Kyseinen työpaikka oli aiemmin noudattanut perinteistä hierarkkista esimiesmallia, ja kehitysprosessin aikana seurasin, minkälaiseksi tiimien itseohjautuvuus kehittyi. Erityisesti tarkastelen, miten vallan ja vastuun rajat löydetään dialogisessa neuvottelussa. Neuvottelulla tarkoitan käytännön työn eri tilanteissa tapahtuvaa sopimista.

Painotalossa. Olen talvisena helmikuun päivänä painotalossa fasilitoimassa osaamisen kehittämisen projektia. Olemme yrityksen tuotantojohtajan, henkilöstöpäällikön ja luottamusmiehen kanssa sopineet, että koko tuotantohenkilökunta osallistuu tähän projektiin, kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuen. Projektimme henki on, että jokainen täällä työskentelevä on oman työnsä paras asiantuntija, ja olen pohtinut keinoja, millä saisin myös työntekijät luottamaan oman näkemyksensä oikeutuksen.

Painoalalla on perinteisesti toimittu perinteisen esimiesvetoisesti, kuten tässäkin yrityksessä, mutta nämä tuotannon työntekijät, jotka kohta tapaan, ovat saaneet kehityshakuisen ja rohkean esimiehen. Hänen tavoitteenaan on tehdä itsensä mahdollisimman tarpeettomaksi niissä asioissa, jotka liittyvät suoraan työn suorittamiseen. Hän luottaa työntekijöihin, jotka nyt alkavat toimia tiimeissä. Tiimien on tarkoitus olla tulevaisuudessa mahdollisimman itseohjautuvia. Samaan aikaan toimiala on teknisten mullistusten kourissa. Lähes jokaisen työnkuva tulee muuttumaan, vanhoja ammatteja katoaa, ja jokaisen on opittava uusia taitoja. Tämäkin yritys on suurten haasteiden edessä, miten kouluttaa koko henkilöstö uusiin menetelmiin?

Tilaisuuden alussa luon mielikuvia tilanteista, joissa tuotannossa on neuvoteltava uusista ratkaisuista. Pikkuhiljaa tiimien edustajat alkavat ottaa kantaa eri asioihin ja kertoa omia toiveitaan. He kommentoivat myös johdon näkemyksiä ja toppuuttelevat ottamaan sopivan suuruisia askeleita. Uskon, että olemme valinneet oikeanlaisen toimintatavan.

Tilaisuuden lopussa jaan jokaiselle valkoiset, tyhjät paperit. Siihen tulisi kirjoittaa omassa työssä tarvittavia osaamisen alueita nyt ja tulevaisuudessa, ja myös se, mitä toivoisin lähimmän työkaverini

osaavan. Tämän tehtävän he tekisivät seuraavan viikon kuluessa, joko yksin tai yhdessä jonkun työkaverinsa kanssa.

Tämä oli ensimmäinen kohtaamiseni koko tuotannon väen kanssa. Jatkossa rakensimme työntekijöiden nimeämät osaamisalueet kunkin tiimin osaamisen tavoiteprofiiliksi. Seuraavassa tiimien välisessä tapaamisessa keskustelimme niiden uskottavuudesta, niiden täsmällisyydestä ja puuttuvista palasista. Keväällä henkilökunta sai tehtäväkseen kuvata tähän profiiliin omat henkilökohtaiset vahvuutensa ja kehittämistä vaativat osa-alueensa. Tuotantojohtaja kävi kesäkuukausina kehityskeskusteluja kunkin kanssa erikseen, ja syksyllä meillä oli valmiina täydellinen kartta koko tuotannon osaamisesta. Siinä näkyivät tiimikohtaiset osaamiset ja mahdolliset kehittämisen kohteet. Lopuksi tiimit kävivät keskusteluja siitä, näyttävätkö lopulliset osaamisprofiilit heidän osaamisensa todellisen tilanteen ja miten kukin tiimi aikoi täyttää osaamisen mahdolliset aukot. Näissä palavereissa keskustelut olivat vilkkaimmat ja innostuneimmat. Sisäinen yhteenkuuluvuus ja vastuunotto alkoi kuulua puheesta.

Välillä keskustelin tuotantojohtajan kanssa, joka seuraa päivittäin tilannetta tuotannossa. Hänen mukaansa projektin paras anti oli neuvottelevan toimintatavan omaksuminen koko tuotannossa. Tiimit olivat muutamien vuosien kuluessa myös oppineet lähes täysin itseohjautuviksi.

”[--] huoneeni ovi on aina avoinna, ja kyllä pojat käyvät täällä toisinaan kysymässä. Olen huomannut, että keskustelevuus on lisääntynyt. Minulle uskalletaan tulla esittämään enemmän kysymyksiä ja ehdotuksia kuin aiemmin. Olen myös huomannut, että toisia neuvotaan ja autetaan enemmän kuin ennen. Kukaan ei enää varjele omaa osaamistaan pönkittääkseen asemaansa, vaan otetaan vastuuta koko oman tiimin osaamisesta, pärjäämisestä.”

Parin vuoden kuluttua toistimme osaamiskartoituksen, mutta tällä kertaa pienemmin ponnistuksin. Oikaisimme alkuperäisen hankkeen prosessia siten, että tuotantojohtaja laati valmiit tavoiteprofiilit, ja osa vähemmän tärkeinä pidetyistä osaamisalueista jätettiin profiileista kokonaan pois. Fasilitoituja, keskustelevia tiimipalavereja ei nyt toteutettu. Profiilit kuitenkin purettiin tiimien kanssa, mutta aina kaksi tiimiä kerrallaan. Osallistuin näihin purkutilaisuuksiin, nyt vierestä katsojana. Esimies avasi tilaisuuden, johti puhetta ja vain harva työntekijä osallistui keskusteluun.

Nyt on kulunut jo lähes 2 vuotta ensimmäisestä tapaamisestani tiimiläisten kanssa. Istun palautekeskustelussa ilman erityistä roolia. Ihmettelen, mihin puheliaisuus on kadonnut. ”Jos nämä eivät mitään tänään puhu, miten voin tietää, missä mennään”, mietin itsekseni. Tilaisuuden loppupuolella jaan pienen tehtävän.”Vastatkaapa näihin

neljään kysymykseen, kuhunkin kolmella adjektiivilla”. Kysyn paperilla, miten haluaisin tehdä työni, millainen on hyvä työkaveri, minäkäläinen on hyvä tiimihenki ja mitä arvostan työnantajassani.

Myöhemmin etsin heidän kuvauksistaan jotain, mikä kertoisi heidän asenteistaan työtä ja osaamista kohtaan, kenties näkisin joitakin muutoksiakin aiempaan. Luokiteltuani vastauksia huomaan, miten erilaisiksi tiimit ovat muodostuneet. Niissä vallitsee hyvin erilainen henki. ”Meidän tiimi paras tiimi!” ja ”ei tarttis aina väitellä asioista” kertovat omaa tarinaansa. Adjektiiveista oli siis tullut lyhyitä, tiiviitä tuntojen kuvauksia. Pienistä sanoista rakentui elävä kuva eri tiimien maailmasta.

Yritän saada kokonaiskuvaa monivuotisesta prosessista. Miten tässä näin kävi? Ensin saavutimme erinomaista kehittymistä erityisesti yhteistyössä, vastuun ottamisessa ja avoimessa puheessa. Nyt palaverien henki oli aivan toinen. Missä oli villakoiran ydin? Se ei ole osaamiskartoituksen käyttämisessä, vaikka olin alussa pitänyt sitä systemaattisuudessaan ylivoimaisena työkaluna. Mitä eroa oli tilanteiden välillä ensimmäisen ja viimeisen kartoituksen välillä? Psykologiystäväni nimesi sen, mitä en itse osannut nimetä: ”Dialogi, se oli se dialogi”.

Jatkoin aineistoni analyysiä taulukoiden puhetta erilaisten kokonaisuuksien ympärille. Halusin tavata jo tutuksi tullutta painotalon väkeä vielä kerran. Kokoonnuimme kokoushuoneeseen pöydän ympärille ja aloimme keskustella menneestä, nykyisestä ja tulevasta. Miltä näyttää painotalon elämä nyt, lähes neljä vuotta ensimmäisestä interventtiosta? Tämän ryhmäkeskustelun mielenkiintoisimpia havaintoja oli ensinnäkin, että työntekijöiden ja johdon kesken toimi edelleen suora ja avoin keskusteluyhteys. Toiseksi tiimien rajat olivat joustaneet ja muovautuneet sellaisiksi, mikä oli työn kannalta koettu parhaimmaksi tavaksi toimia. Kolmanneksi huomasin asian, joka vaikutti ristiriitaiselta: kun haastattelupuheessa kaikki arvostavat osaamista ja itsensä kehittämistä sekä kuvaavat tilanteita, joissa ovat oppineet toinen toisiltaan, nyt ryhmäkeskustelussa korostuu, miten toisten neuvominen ei olekaan aivan yksinkertaista. Asenteellisuutta löytyy sekä opettajassa että opetettavissa.

Luottamusmies kuvasi tässä viimeisessä tapaamisessamme osuvasti dialogisuuden tilaa painotalon tuotannossa: ”Se on hennosti juurtunut toimintaamme, välillä se meinaa kadota, mutta siellä se on kumminkin.” Jätin työyhteisön lopulta hyvillä mielin. Minun pohdittavakseni jäisi etsiä aineistostani oleelliset ja mielenkiintoisimmat ilmiöt. Ensiksi tarttuisin dialogin olemuksen selvittämiseen. Sitten katsoisin suurennuslasilla, mitä ristiriitoja ja soraääniä haastateluista löytyisi.

Organisoituminen dialogina

Kun yli 50 työntekijän ryhmässä pitäisi saada aikaan muutoksia, tyypillisin tapa on tehdä suunnitelma ja esittää se tälle ryhmälle: ”Näin tulemme toimimaan”. Edellä mainittua projektia leimasi toisenlainen lähestymistapa. Esitimme työntekijöille kysymyksen, miten te parhaiten hoitaisitte tämän oppimishaasteen ja miten kukin tiimi oman haasteensa hoitaisi? Tuloksena oli työntekijöiden laatima koulutussuunnitelma, joka esitettiin johdolle ja hallitukselle ja joka sittemmin hyväksyttiin ja jota alettiin toteuttaa. Kehitys lähti liikkeelle johdon aloitteesta ja kysymyksestä, johon työntekijät vastasivat. Vastauksia etsittiin keskusteluvissa palavereissa, joiden henki noudatti dialogin (esim. Bohm 2004; Gustavsen 2001) henkeä. Dialogi esiintyy johtamisen ja työn tutkimuksen kirjallisuudessa sekä tavoitetilana, vuorovaikutussuhteena että menetelmällisenä periaatteena (Bohm 2004; Emery & Devane 1999; Gustavsen 2001; Isaacs 1993; Kalliola & Nakari 2004; Kasvio & al. 1994; Mönkkönen 2002; Pålshaugen 2001). Tutkimusmenetelmänä se sijoittuu osallistuvan toimintatutkimuksen alueelle.

Oma tutkimukseni alkoi osallistavalla tutkimusinterventiolla, jonka jälkeen roolini vaihtui tilannetta havainnoivaksi ulkopuoliseksi tutkijaksi. Lähtökohtainen interventio toteutui osaamisprojektissa dialogin kaltaisena siten kuin sen periaatteet on esitetty mm. demokraattisen dialogin tai työkonferenssimenetelmän kuvauksissa (Gustavsen 2001; Isaacs 2001b; Lehtonen 2004). Niissä korostuu kaikkien osallistuminen sillä periaatteella, että työkokemus oikeuttaa osallistumaan sitä koskevaan keskusteluun, ja kaikilla osallistujilla on velvollisuus tuoda omat näkemyksensä esiin. Työyksikön johtaja on samassa asemassa kuin keskustelun muut jäsenet, ja arkipäivän hierarkioista pyritään luopumaan. Periaatteena on saada erilaiset mutta samanarvoiset näkemykset yhteiseen pohdintaan. Fasilitaattori huolehtii siitä, että kaikki saavat tilaisuuden puhua ja että kaikki kuuntelevat jokaisen esille tuomia ajatuksia, joita ryhmä kommentoi. Reflektio onkin dialogin olennainen osa, toisin sanoen tarkoituksena on reflektoida omia ajatuksia suhteessa muiden näkemyksiin sekä ryhmän yhteisiä käytäntöjä ja yhteistä tapaa kommunikoida (metadialogin seuraaminen). Dialogi on maltillinen ja hidas prosessi, jossa tutustutaan toisten ajatuksiin ja ajatuksia pidetään yhteisessä ’avoimessa tilassa’, jossa niitä tarkastellaan suhteessa toisiinsa. Dialogi syntyy harvoin yhdellä kokoontumiskerralla, ja se voidaanakin nähdä taitona, jota voi harjoitella. Isaacs (2001a) kutsuu sitä yhdessä ajattelemisen taidoksi.

Tutkimusprosessin aikana oli havaittavissa dialogisuuden syntymistä koko tuotantoyhteisössä. Sitä harjoiteltiin osaamisprojektin tapaamisissa, josta se siirtyi käytäntöön neuvottelevaksi toimintatavaksi. Sille ei kuitenkaan olisi ollut tilaa arkipäivässä, ellei tuotannon johto olisi antanut työntekijöille mahdollisuutta tuoda omat näkemyksensä esille, arvostanut niitä ja käsitellyt niitä tasaveroisina asioina muiden yrityksessä päätettävien asioiden kanssa. Huomionarvoista on näkemysten ottaminen todesta ja niihin vastaaminen. Koko kehityspolku oli tie-

tenkin edellä esitettyä moniulotteisempi, ja se sisälsi myös vastakkainasetteluja. Käytännössä elävät paradoksit ovat organisaatioissa väistämättömiä ja aiheuttavat hämmennystä toimijoissa (Bacon & Blyton 2005; Francis 2003; Tourish 2007). Niitä tutkimalla voi tarkastella, minkälaista vuoropuhelu oli käytännön toiminnassa.

Positiivinen oppimispuhe ja negatiivinen virhepuhe

Painotalon työyhteisön haasteena oli saada päivitettyä lähes kaikkien työntekijöiden taidot nopeasti uuden teknologian edellyttämälle tasolle. Tiimeissä ja niiden välillä käydyt keskustelut osaamisesta ja oppimisesta synnyttivät kuu-kausien pituisen projektin aikana puhetta oppimisesta ja osaamisen kehittämistä työntekijöiden arkipäivässä. Aihe oli toistuvasti esillä, ja jokainen oli haastettu sitä kohdaltaan pohtimaan, eikä projektin sävy ollut arvosteleva vaan uutta etsivä. Osaamiskartoissa jokaisen kaikkein pienimmätkin osaamisalueet näkyivät konkreettisesti osana koko tuotannon osaamispotentiaalia. Oli myös aihetta olla ylpeä siitä, kuinka paljon osaamista talossa oli. Osaaminen tehtiin näkyväksi ja siitä puhuminen osaksi työn tekemistä. Ei siis ihme, että ihmiset motivoituivat kehittämään omaa osaamistaan vielä lisää ja myös jakamaan osaamista oman työporukan kesken.

Projektin kokoontumiset olivat erityisiä, mutta tuotannon arjessa pidettiin yhtä aikaa myös tavanomaisia, viikoittaisia tuotantopalavereita. Ne liittyivät tuotannon sujuvuuteen ja laatujärjestelmiin. Niissä käytiin läpi myös sattuneita virheitä. Näihin osallistui kustakin tiimistä yksi edustaja, mutta tungosta osallistumiseen ei ollut. ”Ei kaikki halua edes tulla sinne ... istumaan.” Virheiden sattuessa ne pyrittiin käymään läpi asianomaisten ja tuotantojohtajan kanssa ja niistä kerättiin ylös tietoja siitä, miten seuraavalla kerralla tulisi toimia. Kirjallisen materiaalin käyttö oli ymmärtääkseni kuitenkin melko vähäistä, eikä viikkopalaverien perinteinen kaava, jossa johtaja pitää puhetta ja käy läpi laaturaportteja, ollut motivoiva. Sen tarkoitus oli asiaan kuuluva ja sisältö tarpeellinen, mutta puhe koettiin virheitä etsiväksi pikemmin kuin kehityshakuiseksi. Laaturaportin ja laatujärjestelmän konkreettinen ja mustavalkoinen maailma ilmeni myös siihen liittyvän puheen ehdottomuutena. Kun tämä henkilöityy samaan johtajaan, joka toisaalta kannustaa osallistumiseen, toisaalta pitää johtajakeskeisiä kokouksia, johtajan viestit näyttäytyvät ristiriitaisina.

Aiemmin kuvaamani toisen kartoituskierroksen purkukokous, jossa harva otti osaa keskusteluun, oli esimerkki tilanteesta, joka on tyypillinen monessa yrityksessä. Johtaja puhuu, muut kuuntelevat, ja jos aiheesta olikin mielipiteitä, ne puhutaan vasta, kun on poistuttu kokoushuoneesta. Osaamiskarttojen sisältö ja tavoitetasot laadittiin nyt johtajan ja yhden avainhenkilön toimesta, kun aiemmin ne oli koottu yhdessä. Vähempiarvoisimpina pidetyt työt jäivät kokonaan toisen osaamiskartoituksen ulkopuolelle. Ymmärrettävästi kaikki eivät innostu-

neet asiasta toisella kierroksella. Ei siis ollut kysymystä työntekijöille, ei heidän vastaustaan eikä yhteistä pohdintaa. Miten kaikkien näkemykset voivat tällöin välittyä, miten sellaisessa käytännössä syntyisi vuoropuhelua ja dialogia? Kuten dialogitutkijat ovat todenneet, hierarkia on dialogin pahin vihollinen (Bohm 2004). Tuskin kuitenkaan kukaan tarkoituksella luo negatiivista tai tukahdutettua kokousilmapiiriä, vaan tulkitseen tällaiset kokoukset ilmaisuiksi perinteisistä käytännöistä ja perinteisestä valtarakenteesta, joita ihmiset tahattomasti toistavat käytöksessään. Vaikka johtaja oli asenteeltaan dialogiseen johtamiseen orientoitunut, vanhat kokoustavat ja tiettyjen toimintojen reunaehdot (kuten laatujärjestelmä) pitivät yllä johtamisen perinteitä.

Uuden positiivisen oppimispuheen vaikutus näkyi kuitenkin useamman vuoden ajan tuotannon työntekijöiden käytännössä. Monet kertomukset sosiaalisista oppimistilanteista ja ongelmien ratkaisemisesta työkalareiden kanssa toistuivat haastattelupuheessa: ”Kun tulee pahoja hommia.. niin sitten katsotaan yhdessä kaikki kolme”. Myös keskustelun helppous johtajan ja alaisten välillä näytti luonteelta viimeisessä ryhmäkokouksessamme neljä vuotta projektin jälkeen. Siinä keskustelussa refleктоimme myös jäykkiä viikkopalavereita ja niiden tarkoitusta. Sen palaverin henki oli taas avoin, mikä antaa aiheen olettaa, että vastaavia fasilitoituja keskusteluja olisi toistettava säännöllisin väliajoin, ettei työpaikalla sorruttaisi vanhoihin ja siksi helpoimpiin toimintatapoihin.

Tasavertaisuuden paradoksi oppimisen ja organisoitumisen prosessissa

Olen edellä kiinnittänyt huomiota johdon ja alaisten väliseen kommunikoinnin avoimuuteen ja sen kehittymiseen. Mutta yhtäläillä mielenkiintoista on katsoa, miten madallettu johtamisrakenne toimii tiimeissä, joilla ei ole ulkopuolista johtajaa puuttumassa asioihin. Pääsääntöisesti asioista pystyttiin sopimaan työntekijöiden kesken, mutta vastakkaisiakin tilanteita tuli esille. Niistä voidaan tunnistaa tasavertaisuuden paradoksi: jos halutaan olla tasavertaisia, se voi joillekin tarkoittaa estettä olla asettumatta toisen yläpuolelle edes tilapäisesti.

Haastattelupuheessa tulee esille, miten toisen työntekijän menetelmiin ei haluttaisi puuttua yhtäältä siksi, että menemällä neuvomaan osoitettaisiin hänet itseä huonommaksi. Halutaan hänen siis säilyttävän kasvonsa (Argyris 2001; Goffman 1956). Toisaalta ei mentäisi neuvomaan, ellei toinen pyydä apua, koska neuvoja pelkää, että häntä itseään pidettäisiin silloin ”besserwisserinä”. Kukaan ei kuitenkaan koskaan maininnut kokeneensa oloaan epämukavaksi, jos joku neuvoo. Nämä pidäkkeet olivat lähinnä neuvojan omaksumia käyttäyty-misnormeja, kulttuurisia tapoja.

Vakavin ongelmatilanne muodostui siitä, että joku työntekijä valikoi töitä keventääkseen omia töitään, mikä aiheutti seuraavissa tuotannon vaiheissa lisätöitä. Kun muut työntekijät pyysivät erästä avainhenkilöä puuttumaan asiaan,

hän ei sitä halunnut tehdä, koska: "...ei siitä tuu mitään, jos työkaveri menee sanoon toiselle... jos jotain täytyy määrätä, niin se tulee sitten yläkerrasta." Tasavertaiselle työkaverille ei siis sovi mennä sanomaan, eli tässäkin ei voida asettua vertaisen yläpuolelle edes työn sujumuuden nimissä. Tilanne oli kuitenkin jatkuva, ja oletettavasti kyseinen ongelman aiheuttaja sai pikkuhiljaa kyllä kuulla valitusta, mutta tilanne ei muuttunut. Avoimeksi jäi selitys sille, miksi tuotannon johto ei puuttunut asiaan, vai puuttuiko kenties, mutta henkilö ei silti muuttanut tapojaan. Tilanteesta kuitenkin tulee esille se, miten ylemmän esimiehen matalassakin hierarkiassa tulisi olla tilanteiden tasalla ja johtaa niiden mukaisesti. Työntekijät jäivät odottamaan johtajan puheenvuoroa.

Neuvottelu vallan ja vastuun rajoista

Vastuu omasta työsuorituksesta ja halu tehdä oma työ hyvin kävi ilmi sekä aiemmin mainitusta pienoiskyselystä että haastattelupuheesta. Työntekijöiden joukossa on aina henkilöitä, jotka omaksuvat asioita nopeammin, osaavat muita enemmän ja lunastavat omalla toiminnallaan paikkansa työyhteisön luottohenkilönä vaikeissa tehtävissä. Näin myös painotalon tiimeissä joistakin henkilöistä kehittyi osaamisen perusteella avainhenkilöitä. Esimies saattoi myös kehityskäytännön henkilön huomattuaan kannustaa tätä jatkokoulutukseen.

Vaikka toive tehdä oma työ mahdollisimman hyvin oli yhteinen kaikille haastatetuille, koulutukseen osallistumiseen saatettiin suhtautua epäröiden. Kaikki eivät uskoneet omiin kykyihinsä oppia: "en mä enää mitään opi". Toisinaan tarvittiin enemmänkin suostuttelua, jotta riittävän moni saatiin lisäoppiin. Toiset puolestaan nauttivat työn kierrosta ja oppiessaan monia taitoja: "...se on kauheen mielekästä, kun osaa tehdä montaa työtä... jos aina tekee vaan samaa, niin mua ainakin rupee kyllästyttää." Kun osaamisen kasvoi, kasvoi myös vastuun ottamisen kyky, ja osaaville henkilöille uskottiin yhä enemmän valtaa ja vastuuta. Työntekijöiden joukosta nousevat moniosaajat ja erikoisosaajat nauttivat koko tuotannon luottamusta ja arvostusta. Tällöin pääsi syntymään tiimin sisäistä organisoitumista sanattomalla sopimuksella. Valta lunastettiin käytännön toimissa, joka oli luonteeltaan keskinäisvaltaa.

Vastaavaa voitiin nähdä tapahtuvan myös tuotannon tasolla. Joitakin tiimejä piti johtaa vielä kaksikin vuotta itseohjautuviksi tarkoitettujen tiimien perustamisesta, kun toiset tiimit ottivat heille annetun vastuun vastaan helposti ja tyytyväisinä. Näin vallasta ja vastuusta neuvoteltiin johdon ja työntekijöiden kesken. Vallan rajoja haettiin sekä ammattiosaamisen lisäämisellä että vastuun ja luottamuksen ilmaisemisella.

Itseohjautuvuuteen siirtyminen onnistui kokonaisuutena paremmin kuin mitä tiimikirjallisuus on aiemmin raportoinut (Buchanan 1992; Yukl 1998). Itseohjautuviksi tarkoitettujen tiimien ovat usein vain rajallisesti itseohjautuvia, niissä

koetaan sisäisen kontrollin painostavuutta ja usein todetaan koko tiimikokeilu epäonnistuneeksi (Procter & Müller 2000).

Tässä tutkimuksessa jaetun johtajuuden onnistuminen tiimeissä johtui nähdäkseni sekä ammatillisten osaamisten kasvamisesta että tiimien kehittyvästä kyvystä avoimeen vuorovaikutukseen. Ne mahdollistivat tasa-arvoisen neuvottelun vallan rajoista. Painotalossa päästiin jopa niin pitkälle, että tiimit alkoivat itse muovata asetettua tiimirakennettaan sen mukaan, minkä he kokivat työn sujuvuuden kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Tulkitseen sen osoituksena tiimien autonomiasta. Tiimeille oli muodostunut omanlaisensa organisaatio ilman ulkopuolista ohjausta.

Lopuksi

Olen edellä esittänyt yrityksen siirtymän madallettuun organisaatioon vuoropuheluna vallan ja vastuun rajoista. Tähän vuoropuheluun osallistuvat työntekijät ja johtaja sekä toiminnan reunaehdot ja rakenteet. Odotus itseohjautuvuudesta voidaan nähdä vuoropuheen aloituksena, johon työntekijät vastaavat omalla toiminnallaan. Otetaanko vastuu vastaan ja miten se vastaanotetaan? Jaettu johtajuus ja tiimien itseohjautuvuus eivät synny päätöksin vaan toiminnassa. Oppimiskulttuurin ja avoimen vuoropuhelun tarkoitushakuinen kehittäminen tukivat esimerkkitapauksessa mahdollisuutta neuvotella tasa-arvoisesti kehityksen suunnasta ja rajoista. Tutkimuksessani korostui puheen vuorottaisuus eli se miten odotuksiin vastataan ja jatkuvuus eli se kuunnellaanko, otetaanko työntekijöiden näkemykset todesta. Toisinaan saatettiin joutua odottamaan johtajan puheenvuoroa.

Tietty johdonmukaisuus muutoksissa tukee muutoksen suuntaa ja muuttumista. Aineistossani tuli esille myös itseohjautuvuuden vastavoimia. Näistä huomioni kiinnittyi johdon omaan ajoittain ristiriitaiseen viestiin työntekijöille ja toisaalta alaistenkin ristiriitaiseen toimintaan ja valtakäsityksiin käskyvallasta tai itseohjautuvuudesta. Ei voidakaan olettaa, että mikään muutosprosessi etenisi lineaarisesti. Työorganisaatioissa elää yhtäaikaista oletuksia, tapoja ja normeja, jotka ilmenevät jonkin tapahtuman ympärillä liittymättä saumattomasti muihin, eri tason ilmiöihin. Tiedostamattomat käyttäytymisnormit ja tasa-arvoisuuden henki näyttävät toisinaan rajoittavan keskinäistä avointa vuoropuhelua tiimien sisällä. Tällaisten seikkojen olemassaolo on vaikeampi havaita kuin esimerkiksi työn laatu, mikä vaatii johtajalta sensitiivisyyttä tilanteille ja tilanteen mukaista johtajuutta.

Kirjallisuus

- Argyris, C. 2001. On organizational learning (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Bacon, N. & Blyton, P. 2005. Worker responses to teamworking: exploring employee attributions of managerial motives. *International Journal of Human Resource Management* 16 (2), 238–255.
- Bakken, T. & Hernes, T. 2003. Autopoietic organization theory: drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective. Oslo: Copenhagen Business School Press.
- Bjørkeng, K., Clegg, S. & Pitsis, T. 2009. Becoming (a) Practice. *Management Learning* 40 (2), 145–159.
- Bohm, D. 2004. On dialogue. London: Routledge.
- Collinson, D. 2009. Rethinking Leadership and Followership. Teoksessa S. Clegg & C. L. Cooper (Eds.) *The Sage handbook of organizational behavior : Macro approaches 2*. London: Sage.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26 (1), 77–86.
- Emery, M. & Devane, T. 1999. Search conference. San Francisco, CA: BK Communications.
- Fox, S. 2009. 'This interpreted world': Two turns to the social in management learning. *Management Learning* 40 (4), 371–378.
- Francis, H. 2003. Teamworking and change: Managing the contradictions. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 71–90.
- Gherardi, S. 2009). Practice? It's a matter of taste! *Management Learning*, 40 (5), 535–550.
- Goffman, E. 1956. Embarrassment and Social organization. *The American Journal of Sociology*, 62 (3), 264–271.
- Grint, K. 2005. Leadership: Limits and possibilities. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gronn, P. 2008. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 141–158.
- Gustavsen, B. 2001. Theory and practice: The mediating discourse. Teoksessa P.-B. Reason Hilary (Ed.), *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage, 17–26.
- Isaacs, W. N. 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22 (2), 24–39.
- Isaacs, W. N. 2001a. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Talentum.
- Isaacs, W. N. 2001b. Toward an action theory of dialogue. *International Journal of Public Administration* 24 (7/8), 709–748.
- Kalliola, S., & Nakari, R. 2004. Dialogiset menetelmät kuntien toimintatapojen muutostyössä. Teoksessa J. Lehtonen (toim.), *Työkonferenssi Suomessa. Raporttisarja 1*, 189–200. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H., & al. 1994. Uudistumisen voimavarat: Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.
- Koivunen, N. 2007. The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management. Processual Approaches in Management and Organization Studies* 23 (3), 285–305.
- Lawler, J. 2004. Meaning and being: existentialist concepts in leadership. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 1 (1), 61–72.
- Lehtonen, J. t. 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Raporttisarja 1.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. 2009. Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization Studies* 30 (12), 1309–1327.
- Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Pålshaugen, Ø. 2001. The use of words: Improving enterprises by improving their conversations. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage, 209–218.
- Reckwitz, A. 2002. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5 (2), 243.
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. 2005. Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *Leadership Quarterly* 16 (4), 547.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & al. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shotter, J. 2006. Understanding process from within: An argument for 'witness'-thinking. *Organization Studies* 27 (4), 585–604.
- Tourish, D. 2007. Communication, discourse and leadership. *Human Relations*, 60 (11), 1727–1740.
- Weick, K. E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell.