

# Hajautettujen asiantuntijaorganisaatioiden toimintamallit

Pasi Pakkala  
Mikkelin ammattikorkeakoulu  
Metsätalouden laitos  
0400-780 029  
pasi.pakkala@mamk.fi

# Hajautettujen asiantuntijaorganisaatioiden toimintamallit

- Hankkeessa kehitettiin metsätalouden neuvontaorganisaatioiden toiminta- ja johtamismalleja, jotka tukevat organisaatioita niiden perustehtävien suorittamisessa.
- Hankkeessa selvitettiin parhaita käytänteitä ja kehitetään menetelmiä ja välineitä metsäalan muutosprosessien toteuttamiseksi sekä esimiestyön kehittämiseksi.
- Hankkeessa kehitettiin valtuustolle, hallitukselle sekä toimihenkilöille suunnattuja valmennusohjelmia.
- Kohteena metsänhoitoyhdistykset

Tekijän nimi

## Tuloksia...

### Toimenkuvien selkeyttäminen tarpeen

**Liiketoiminnan ja vapauden ristiriita**

**Vaatimusten ja kapasiteetin välinen ristiriita  
Millaista käyttäytymistä muutos suosii?**

**Muutos haastaa arvomaailman**

**Strategisten tavoitteiden epämääräisyys  
haittaa työtä**

**Metsäalan työn hallinta hyvällä tasolla, eikä tieto-taito katoa muutoksessa**

**Jaksaminen, liiketoiminta ja organisointi  
kietoutuvat yhteen**

**Yksilöiden organisaatiosta tiimeihin**

**Reviirin puolustaminen**

**Johtamisjärjestelmien ja –resurssien  
puutteellisuus – seuranta ja ennustettavuus**

# Työ on muodostunut elämäntehtäväksi

- Suhde omaan työhön – työ on muodostunut elämäntehtäväksi
- Onko suhde metsänomistajaan asiakassuhde vai jotain enemmän?
- Työhyvinvoinnissa on tärkeää henkilöstön asenteet, eli toivotun ja ei-toivotun käyttäytymisen käytännön näkökulma
  - Toivottua - oman itsen, metsänomistajan, työtoverin, metsurin, yrittäjän vai työnantajan/pomon näkökulmasta?

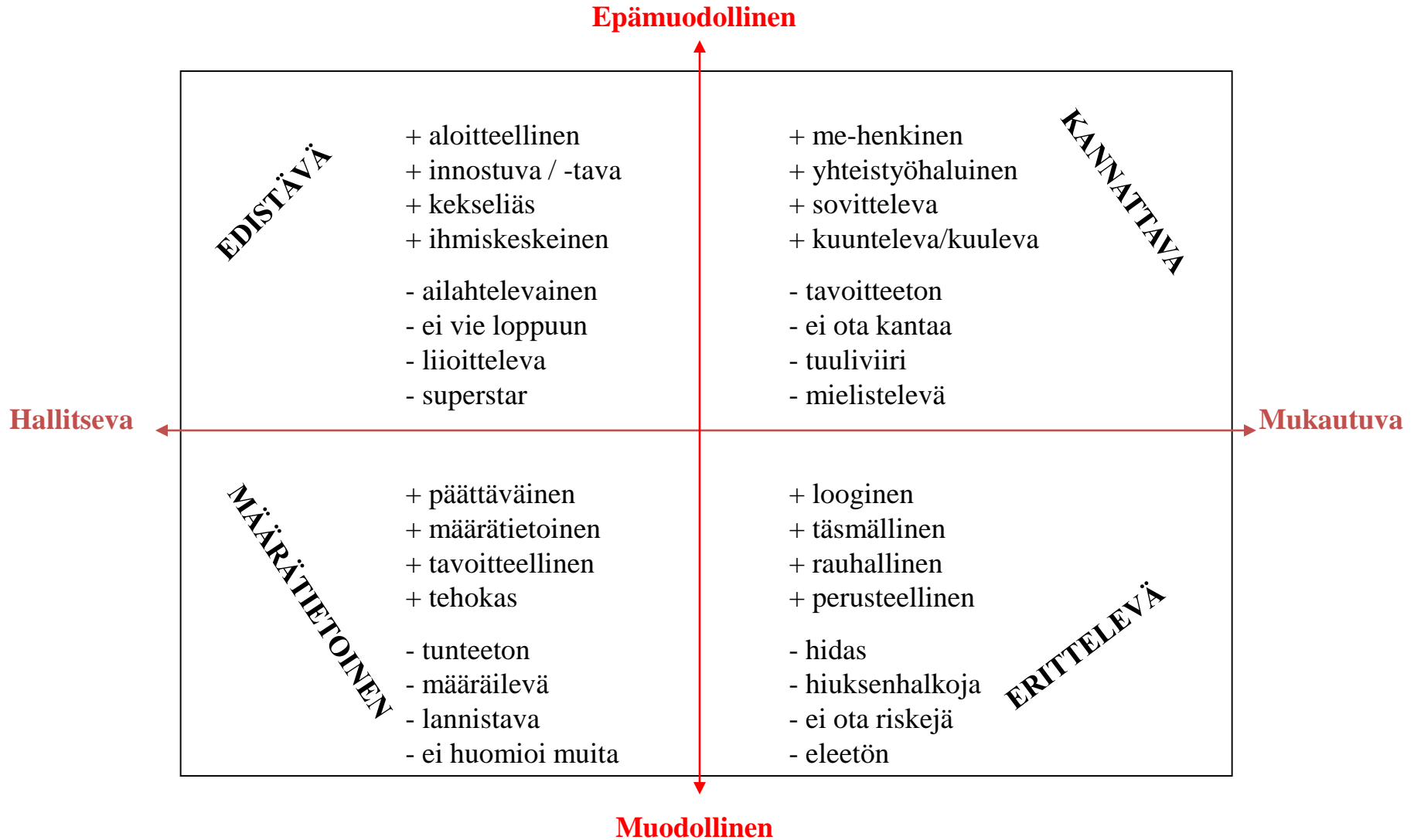
**Arvot –  
Mikä on työssäni tärkeää?  
Mitä odotan työltäni?**

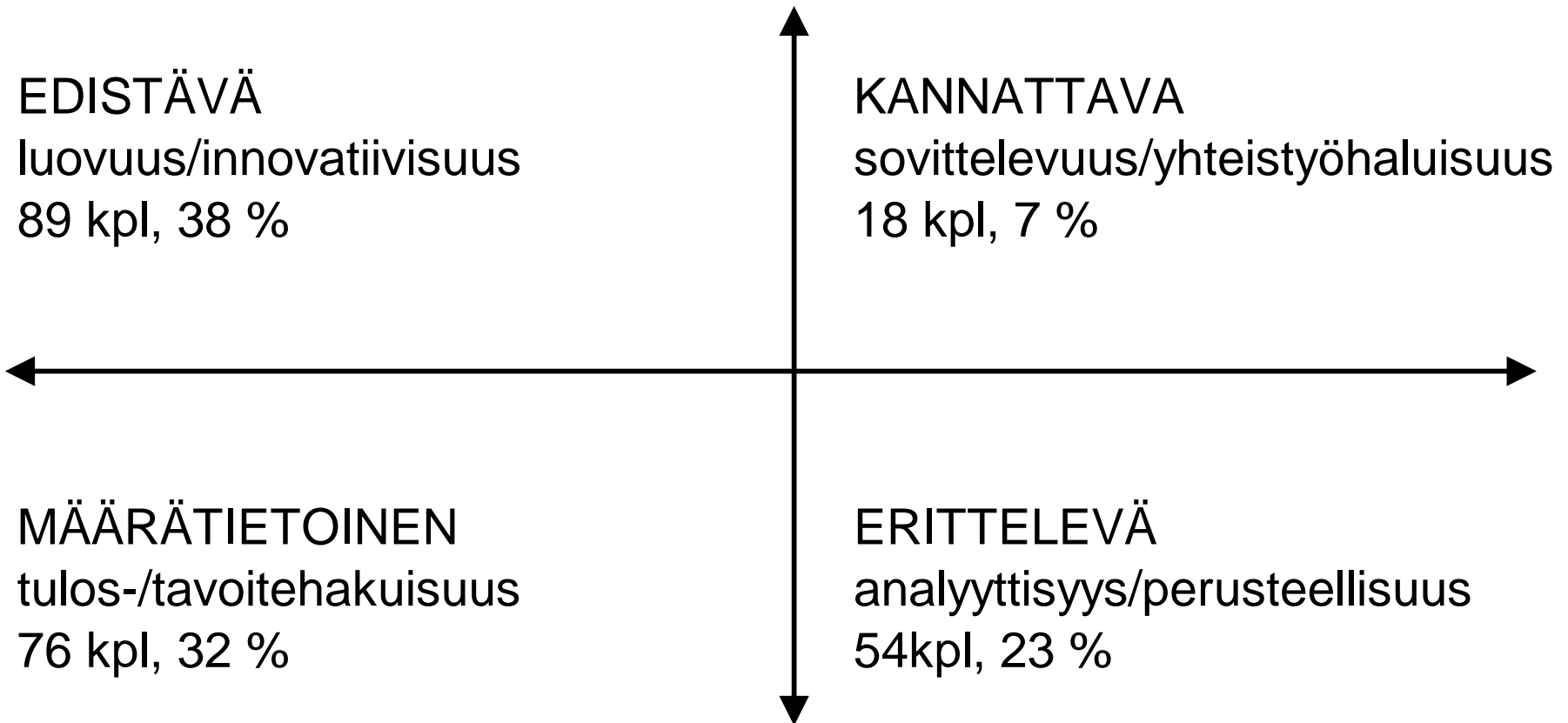
# Työtavat, käyttäytyminen muutoksessa

- Millaisia työtapoja ja käyttäytymistä muuttuva tilanne suosii? Onko mahdollista hyödyntää erilaisuutta?
- Miten tulen tietoiseksi omista työtavoista ja käyttäytymismalleista?

# ”Millaisena toiset minut näkevät”

## Peili-paras esiin ihmisistä (www.integro.fi)







## EDISTÄVÄ

- liian monia tavoitteita
- epärealismi omista kyvyistä
- halu olla monessa mukana
- muiden järjestelmällisyys
- liian ahtaat toimintanormit
- huomion puute
- ulkopuolelle jääminen

## KANNATTAVA

- epäselvä tehtävä
- itsenäiset päätökset
- paljon töitä ja vähän ohjeita
- päällekkäiset tehtävät
- ryhmä tuen puute
- palautteen puute
- ristiriidat/konfliktit

## MÄÄRÄTIETOINEN

- hitaus
- epäselvä päämäärä, joka ei ole mitattavissa
- epäselvät vastuut
- jos päätöksenteko perustuu enemmän tunteisiin kuin faktoihin
- liika ihmistaitovaatimus
- valtataistelut määrätietoisten kanssa
- kun valta viedään - liian ahtaat toimintarajat

## ERITTELEVÄ

- poikkeamat
- ennalta-arvaamattomat muutokset
- epäselvä tehtävän asettaminen ja vastuu
- hallinnan puute
- muiden erilainen toiminta
- ei tiedä kaikkea → estää päätöksentekoa
- kiire ja tiukka aikataulu

# Entäpä esimiehet?

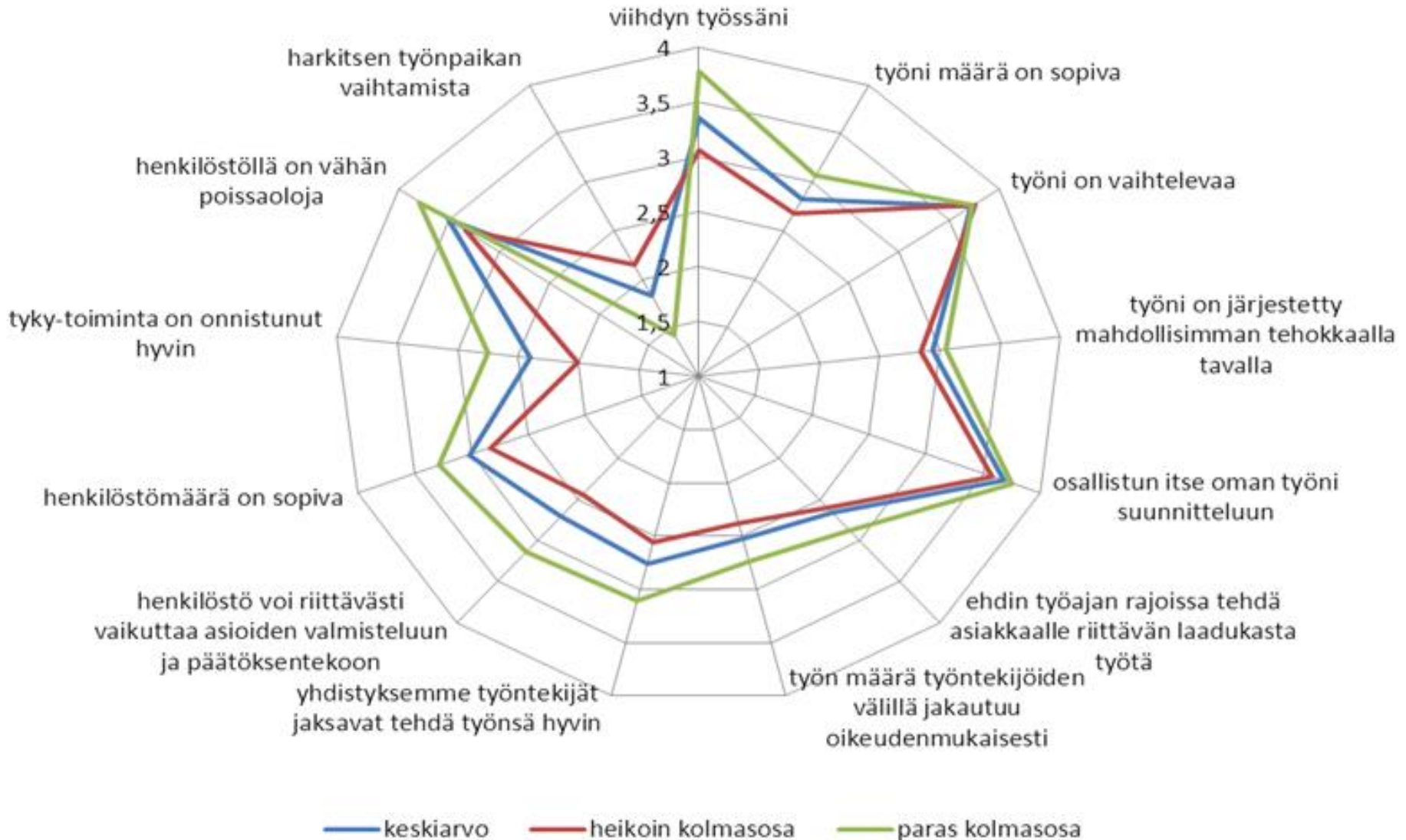
## 44 esimestä

<b>EDISTÄVÄ</b>		<b>KANNATTAVA</b>	
luovuus/innovatiivisuus		sovittelevuus/yhteistyöhaluisuus	
21 kpl, 48 %		5 kpl, 11 %	
<b>MÄÄRÄTIETOINEN</b>		<b>ERITTELEVÄ</b>	
tulos-/tavoitehakuisuus		analyttisyys/perusteellisuus	
16 kpl, 36%		2 kpl, 5 %	

## Yksilöiden organisaatio vs. tiimit

- Yksilöiden organisaation vahvat perinteet
- Tulosvastuullinen tiimi
  - Kannustavan palkkausjärjestelmän - tiimit
- Tiimityövalmiudet hukassa – Mihin minä alueellani tiimiä tarvitsen?
- Tiimiesimiesten rooli?
- Onko kaikista tiimeistä tultava tiimejä? – Voidaanko/täytyykö tyytyä vähempään – riittääkö hyvä yhteistyö 😊

# Metsänhoitoyhdistys on hyvä työpaikka, 38 mhy, 350 thlöä



## Mitä muutoksessa voisi tehdä?

- Varmistetaan, että kaikki puhuvat samaa kieltä, samoilla termeillä.
  - Asenne ja tietopohja => arvokeskustelu!
  - Palvelujen tuottavuus ja kehittäminen –valmennus, Mikkelin ammattikorkeakoulu
- Käydään läpi yhä uudestaan palvelujen tuotantoprosessit.
- Varmistetaan asiantuntijapalveluiden laatu/hinta-suhde ja myynti.
- Varmistetaan johtamisen resurssit ja johtamisjärjestelmä.
- Varmistetaan luottamushenkilöiden (erityisesti hallituksen) ammattitaito ja yhteistyö toimihenkilöiden kanssa.
- Varmistetaan jokaisen kyky ja osaaminen arvioida omaa toimintaansa.

## Hankkeesta on ilmestynyt julkaisu

- Pakkala Pasi 2014. Liiketoimintaa ja edunvalvontaa – Näkökulmia työhyvinvointii metsänhoitoyhdistyksissä. Mikkelin ammattikorkeakoulu A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports 87. Mikkelä 2014.