

# LÄHIJOHTAMINEN KETTERÄSSÄ ASiantuntijaorganisaatiossa



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Kevätlukukausi 2023

Teemu Koivistoinen

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Tekijä Teemu Koivistoinen

Työn nimi Lähijohtaminen ketterässä asiantuntijaorganisaatiossa

Ohjaaja Helena Turunen

Tiivistelmä

Vuosi 2023

---

Ketterät organisaatiot ja toimintatavat ovat lähtöisin ohjelmistokehityksestä, mutta nykyään ketterä on levinnyt myös muille aloille ja etenkin viime vuosina myös finanssialalle. Vuonna 2019 OP Ryhmässä alettiin rakentaa ketterää organisaatiomallia ja toimintakulttuuria. Uudessa ketterässä organisaatiossa lähijohtajan roolille ei ollut olemassa valmista mallia, joten rooli on hakenut muotoaan ketterään siirtymisen jälkeen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia lähijohtamista ketterässä asiantuntijaorganisaatiossa ja selvittää, miten tuota lähijohtajan roolia voitaisiin kehittää asiantuntijaorganisaatiossa nimenomaan asiantuntijatyön näkökulmasta. Tutkimuksen toimeksiantajana oli OP Ryhmään kuuluva Pohjola Vakuutus Oy.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Koska aihetta tutkittiin asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta, kerättiin aineisto haastattelemalla kohdeorganisaatiossa työskentelevät asiantuntijat. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset jaettiin neljään kategoriaan, ketteryuden mahdollistaviin asioihin, ketteryyttä estäviin asioihin, asiantuntijatyön huomioimiseen ja asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteisiin. Tuloksista siis kävi ilmi sekä ketterään että asiantuntijatyön erityispiirteisiin positiivisella ja negatiivisella tavalla vaikuttavat tekijät lähijohtamisessa.

Tuloksilla saatiin vastattua hyvin tutkimuskysymyksiin ja tuloksista nousi esille konkreettisia, työelämää parantavia toimenpiteitä asiantuntijaorganisaation lähijohtajan roolin kehittämiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella roolia voidaan kehittää muun muassa sillä, että lähijohtaja tukee asiantuntijoita enemmän töiden priorisoinnissa ja työn hallinnassa, mahdollistaa ja varmistaa asiantuntijoiden osaamisen kehittymisen, antaa enemmän palautetta sekä ottaa suurempaa roolia työhyvinvoinnin ja ryhmäytymisen edistämisessä.

Avainsanat Lähijohtaminen, ketterä, asiantuntijatyö, kestävä kehitys

Sivut 89 sivua ja liitteitä 2 sivua

---

Agile organizations and agile operating models have roots in software development but nowadays agile has spread to other fields as well and especially in recent years it has taken its place in the finance field. In 2019 OP Financial Group started to build an agile organization model and operating culture. In the new agile organization, there was no complete and ready model for a team manager role so the team manager role has sought its form ever since. The goal of this research was to research team managing in an agile specialist organization and to find out how to develop this team manager role specifically from the perspective of specialist work. The client of this research was Pohjola Insurance Ltd which is a part of OP Financial Group.

The research was conducted as qualitative research and the research material was gathered by theme interviews. Because the research was done from the perspective of the specialists working in a specialist organization, the research material was gathered by interviewing the specialists working in the subject organization. The interviews were transcribed after the interviews were conducted. The research material was analyzed by using inductive content analysis.

The findings of the research were dealt into four categories, factors that make agile possible, factors that prevent agile, factors that are done well in team managing regarding special features of specialist work and factors that are not done well enough in team managing regarding special features of specialist work. In other words, the findings showed positive and negative factors about team managing regarding agile and the special features of specialist work.

The findings gave answers to the research questions and some concrete, work-life improving measures on how to develop the specialist organization's team manager role came up from the findings. The team manager role can be developed for example by the team manager supporting more with work prioritizing and workload management, making possible and ensuring the improvement of one's competence, giving more feedback and taking a larger role in improving occupational well-being and grouping.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	3
1.3	Tutkimusongelma .....	3
1.4	Teoreettinen viitekehys .....	4
1.5	Rajaukset .....	5
2	Ketterä organisaatiomalli .....	5
2.1	Ketterän määrittely ja tausta .....	5
2.2	Ketterän organisaation ominaispiirteitä .....	7
2.2.1	Matala hierarkia, itseohjautuvat tiimit ja toiminnan läpinäkyvyys .....	7
2.2.2	Toimintaperiaatteet .....	9
2.3	Ketterä finanssialalla .....	10
3	Lähijohtaja ketterässä organisaatiossa .....	11
3.1	Lähijohtajan rooli ketterään organisaatioon siirryttäessä .....	11
3.2	Valmentava lähijohtaja .....	14
4	Asiantuntijatyö ja sen johtaminen .....	16
4.1	Asiantuntijatyön määrittely ja ominaispiirteet .....	16
4.2	Asiantuntijatyön johtaminen .....	20
4.2.1	Asiantuntijatyön johtaminen on itseohjautuvuuden johtamista .....	20
4.2.2	Sisäinen motivaatio .....	20
5	Vastuullinen lähijohtaminen .....	22
5.1	Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden määrittely .....	23
5.1.1	Taloudellinen vastuu .....	25
5.1.2	Ympäristövastuu .....	26
5.1.3	Sosiaalinen vastuu .....	28
5.2	Lähijohtajan vaikutus vastuullisuuden toteutumiseen .....	29
5.3	Kestävä kehitys ja vastuullisuus finanssialalla .....	31
6	Tutkimuksen toteuttaminen ja metodologia .....	33
6.1	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....	33
6.2	Fenomenologia ja kvalitatiivinen tutkimus .....	33

6.3	Teemahaastattelu .....	36
6.4	Sisällönanalyysi .....	39
6.4.1	Ensimmäinen vaihe – pelkistäminen.....	40
6.4.2	Toinen vaihe – ryhmittely ja luokittelu .....	43
6.4.3	Kolmas vaihe – abstrahointi .....	45
7	Tutkimuksen tulokset .....	47
7.1	Ketteryyden mahdollistaminen .....	48
7.2	Ketteryyden esteet.....	53
7.3	Asiantuntijantyön huomioiminen .....	54
7.4	Asiantuntijantyön lähijohtamisen puutteet.....	58
7.5	Yhteenveto .....	67
7.5.1	Miten lähijohtaminen mahdollistaa organisaation ketteryyden? .....	67
7.5.2	Miten lähijohtamisessa huomioidaan asiantuntijatyön erityispiirteet? .....	68
7.5.3	Millä tavoin lähijohtajan roolia pitäisi kehittää?.....	69
7.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	71
8	Pohdinta .....	78
	Lähteet.....	83

## **Kuvat ja taulukot**

Kuva 1.	Perinteinen ja itseohjautuva tiimi .....	8
Kuva 2.	Hyvän asiantuntijan ominaispiirteitä.....	19
Kuva 3.	Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030 (Valtioneuvoston kanslia, n.d.-a).....	24
Taulukko 1.	Pelkistetyt ilmaisut.....	42

Taulukko 2. Alaluokat .....	44
Taulukko 3. Pääluokat .....	46
Taulukko 4. Kategoriat.....	47
Taulukko 5. Pääluokat nelikentässä .....	48

## **Liitteet**

Liite 1	Haastattelurunko
Liite 2	Aineistonhallintasuunnitelma

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Viime vuosien merkittävin ero menestyneiden suuryritysten ja menestyneiden startup-yritysten välillä on ollut huippuluokan tiimien lukumäärä. Ero on ollut tiimien lukumäärässä, mutta ei niiden johtamisfilosofiassa. Sekä menestyneiden suuryritysten että menestyneiden startup-yritysten osalta valta ja vastuu ovat olleet tiimeillä, jotka kykenevät reagoimaan nopeasti muutoksiin sen sijaan, että valta keskittyy moniportaisen organisaatorakenteen yläpäähän. (Puustinen, 2019)

Tämän tutkimuksen aiheena on tutkia lähijohtamista ketterässä asiantuntijaorganisaatiossa. Toimeksiantajana tutkimukselle on Pohjola Vakuutus Oy, joka on osaa OP Ryhmää. Toimeksiantajaorganisaatiossa todettiin tarve tutkia lähijohtamista ketterässä organisaatiossa tarkemmalla tasolla kuin aikaisemmin. Suuren yrityksen sisäiset työtyytyväisyys- ja muut vastaavat kyselyt tarjoavat tietysti jonkinlaista kuvaa lähijohtamisesta, mutta kovin tarkalla tasolla ne eivät työntekijöiden kokemuksiin ja tarpeisiin pureudu. Työtyytyväisyyskyselyt eivät myöskään juurikaan huomioi erilaisten työtehtävien ja roolien erityispiirteitä, joten esimerkiksi asiantuntijatyön erityispiirteet jäävät näissä pitkälti huomiotta. Tästä johtuen toimeksiantaja ehdotti tutkimuksen aiheeksi lähijohtamisen tutkimista ketterässä asiantuntijaorganisaatiossa. Aihe on toimeksiantajayritykselle ja koko alalle ajankohtainen ja sopii erinomaisesti myös tutkijan omiin mielenkiinnonkohteisiin.

Vuonna 2019 OP Ryhmä on siirtynyt rakentamaan ketterää organisaatiomallia, jonka myötä johtaminen ja erityisesti lähijohtaminen ovat murroksessa. OP Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio on 2019 OP Mediassa julkaistussa blogitekstissään todennut, että organisaatiota rakennetaan nyt itseohjautuvien tiimien varaan. Tämän myötä johtaminen organisaatiossa muuttuu, mutta johtamisen tarve ei vähene. Johtajalta kuitenkin vaaditaan uudenlaisia asioita, eikä käskyttämiseen ja mikromanagementtiin perustuva johtamistapa enää toimi. (Ritakallio, 2019)

Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelun asiantuntijaorganisaatio on pilotoinut ketterää mallia vuoden 2020 lopusta alkaen. Myös organisaation lähijohtajalta muutos vaatii ajattelutavan ja johtamistavan muutosta. Ketterään organisaatiomalliin siirtymisen jälkeen organisaation lähijohtajana on toiminut useampi henkilö eikä vakiintuneita toimintatapoja vielä ole ehtinyt juurtua kyseiseen rooliin. Ketterä organisaatorakenne on vielä hyvin nuori ja toimenkuvat hakevat muotoaan, koska mitään valmista lähijohtajan mallia ei ketterän asiantuntijaorganisaation lähijohtamiseen ole. Toimenkuvaa pyritään kehittämään koko ajan ja esimerkiksi se, mitä käytännössä asiantuntijaorganisaation lähijohtajan vastuulle kuuluu, on elänyt koko ajan. Koska ketterä organisaatiomalli kohdeorganisaatiossa on vielä tuore, asiantuntijaorganisaation lähijohtajan toimenkuvaa kehitetään vielä, eikä valmista mallia tähän ole olemassa, on tässä vaiheessa sopiva aika tutkia sitä, miten ketterän asiantuntijaorganisaation lähijohtajan toimenkuvaa ja vaatimuksia voidaan kehittää.

Johtamista on tutkittu historiassa paljon ja eri yritykset ja organisaatiot ovat toteuttaneet omia sisäisiä tutkimuksiaan johtamisesta. Tästä esimerkkinä on muun muassa Googlen vuonna 2010 toteutettu sisäinen tutkimus ”Oxygen project”, jossa pyrittiin löytämään hyvän johtajan ominaispiirteitä (Garvin, 2013). Kuitenkin vasta viime vuosina on alettu tutkia itseohjautuvien tiimien johtamista ketterissä organisaatioissa. Esimerkiksi Aura ym. ovat tutkineet itseohjautuvuuden vaikutusta henkilöstötuottavuuteen ja todenneet, että itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää henkilöstötuottavuuden johtamista (Aura ym., 2021, s. 32). Tutkimusraportin jatkotutkimusten aihioina ehdotetaan, että tulevaisuudessa yksi tutkimussuunta voisi olla tutkia itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapoja, lähijohtajien aktiivisuutta ja henkilöstön kokemuksia (Aura ym., 2021, s. 31).

Samassa tutkimusraportissa todetaan myös, että on tärkeää seurata jatkuvasti lähijohtajien johtajuuden tuloksellisuutta, etenkin lähijohtajien toimintatapojen kehittymisen ja henkilöstön kokeman johtajuuden näkökulmasta (Aura ym., 2021, s. 34). Juuri lähijohtajan toimintatapojen kehittymiseen ja henkilöstön kokemuksiin lähijohtamisesta tämä tutkimus pyrkii tuomaan näkökulmaa.



## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantajana on Pohjola Vakuutus Oy. Pohjola Vakuutus Oy on osa OP Ryhmää. OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka koostuu yli sadasta osuuspankista ja keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytär- ja lähiyhteisöineen. Työntekijöitä OP Ryhmässä on yli 12 000. Vähittäispankki, yritys pankki ja vakuutus ovat OP Ryhmän kolme liiketoimintasegmenttiä. OP Ryhmän visio on olla asiakkaiden, työntekijöiden ja kumppanien näkökulmasta Suomen johtavin ja vetovoimaisin finanssiryhmä. (OP, n.d.-a)

OP Ryhmän juuret alkavat vuodesta 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainavarasto perustettiin. Tutkimuksen toimeksiantajan Pohjola Vakuutus Oy:n toiminta sen sijaan on alkanut jo vuonna 1891, jolloin se tunnettiin nimellä Palovakuutus-Osakeyhtiö Pohjola. Pohjola Vakuutus Oy liitettiin osaksi OP Ryhmää vuonna 2005. Tämän 2005 tapahtuneen kaupan myötä vahinkovakuutusliiketoiminnasta tuli osa OP Ryhmän liiketoimintaa ja samalla OP Ryhmästä tuli Suomen johtava finanssiryhmä. (OP, n.d.-b)

Tutkimus toteutetaan Pohjola Vakuutus Oy:n henkilökorvauspalveluiden asiantuntijaorganisaatiolle. Asiantuntijaorganisaatio vastaa osaltaan vapaaehtoisten henkilövahinkojen yksikön osaamisen kehittamisestä ja laadunvalvonnasta, tuottaa erilaisia tukipalveluita ja osallistuu erilaisiin kehittämis- ja uudistamishankkeisiin.

## 1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään, miten Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelun asiantuntijaorganisaatiossa on koettu lähijohtaminen uudessa ketterässä organisaatiossa ja mitä toimenpiteitä voitaisiin tehdä tämän lähijohtajaroolin kehittämiseksi. Tätä ongelmaa lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten lähijohtaminen mahdollistaa organisaation ketteryyden?
- Miten lähijohtamisessa huomioidaan asiantuntijantyön erityispiirteet?
- Millä tavoin lähijohtajan roolia pitäisi kehittää?

Lähtökohtana tutkimuksessa on juuri itseohjautuvan asiantuntijatyön johtaminen ja tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin asiantuntijatyön johtamisen erityispiirteiden näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaus asiantuntijaorganisaatiossa toimivien asiantuntijoiden kokemusten ja kokemien tarpeiden kautta.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelun asiantuntijaorganisaation kokemuksia ketterän organisaatiomallin aikaisesta lähijohtamisesta ja tuoda asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden kokemusten kautta esille konkreettisia toimenpiteitä, joiden perusteella lähijohtajan roolia voidaan kehittää.

#### **1.4 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu ketterän, ketterän organisaation lähijohtamisen ja asiantuntijatyön pohjalle. Tämän lisäksi tarkastellaan vastuullista lähijohtamista. Tutkimuksen teoriaosuudessa määritellään ensin ketterä ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen pohjalta (Beck ym., 2001). Sen jälkeen avataan ketterää organisaatiomallia ja sen ominaispiirteitä sekä syitä ketterään organisaatiomalliin siirtymiseen kirjallisuuteen perustuen.

Seuraavassa osuudessa käsitellään lähijohtamista ketterän organisaation näkökulmasta kuvaamalla ketterän organisaation lähijohtajan monimuotoinen rooli ja Measeyn määrittelemä palveleva lähijohtaja (Measey ym., 2015, s. 48). Samassa yhteydessä pohditaan tunnistettuja haasteita, joita lähijohtamiseen liittyy, kun lähijohtaja joutuu luopumaan entisestä roolistaan ja vastuistaan ketterään organisaatiomalliin siirryttäessä (Ojala, 2018, s. 254). Ketterän organisaatiomallin mukainen lähijohtaja kuvataan myös valmentavaksi lähijohtajaksi (Ojala, 2018, s. 256). Valmentavan lähijohtajan ominaispiirteitä käsitellään Ojalan (2018, s. 256) kuvauksen sekä Rigbyn ym. (2016) kuvausten kautta.

Tämän jälkeen määritellään kirjallisuuden kautta asiantuntijatyö ja kuvataan asiantuntijan ja itseohjautuvan asiantuntijatyön ominaisuuksia muun muassa Holopaisen ym. (2007, s. 19-

20) kuvauksen kautta. Aura ym. (2021, s. 21) toteavat motivoituneiden työntekijöiden ottavan vastuuta itseohjautuvuudesta, joten sisäisen motivaation johtaminen on itseohjautuvuuden johtamista. Näin ollen asiantuntijatyön johtamista tarkastellaan pitkälti sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta, pohjautuen Ryanin & Decin (2000, s. 68) itseohjautuvuusteoriaan ja ihmisen psykologisiin perustarpeisiin. Lisäksi asiantuntijatyön johtamisessa otetaan huomioon Auran ym. (2021, s. 36) esille nostama lainsäädännön ja säädösten vaikutus johtamiseen.

Lopuksi tarkastellaan vielä vastuullista lähijohtamista ja määritellään kestävä kehitys ja vastuullisuus pohjautuen John Elkingtonin kolmen pilarin malliin (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 22). Tämän jälkeen tarkastellaan kirjallisuuteen perustuen lähijohtajan vaikutusta vastuullisuuden toteutumiseen.

## **1.5 Rajaukset**

Koska tutkimus toteutetaan toimeksiantajalle, keskittyy tutkimus vastaamaan juuri kyseisen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation tarpeisiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muissa Pohjola Vakuutuksen asiantuntijaorganisaatiossa, mutta ottaen huomioon tutkimuksen näkökulman, tutkimuksen tuloksia ei välttämättä sellaisinaan voida hyödyntää esimerkiksi suorittavaa työtä tekevien tiimien tai organisaatioiden johtamisen tukena.

## **2 Ketterä organisaatiomalli**

### **2.1 Ketterän määrittely ja tausta**

17 eri alojen ohjelmistokehittäjää kokoontuivat Snowbirdissa Utahissa helmikuussa 2001. Kokouksen motiivina oli tarve uudelle vaihtoehdolle vanhojen, raskaiden ja dokumentaatioon perustuvien ohjelmistokehitysprosessien tilalle. Vanhojen prosessien ongelmana oli muun muassa sovitusta aikatauluista myöhästymisen, budjettien ylittäminen ja usein lopputuloksena olivat epätydyttävät tuotteet. Tässä kokouksessa luotiin ketterän

ohjelmistokehityksen julistus Manifesto for Agile Software Development, joka toimii pohjana kaikelle nykyiselle ”ketterän” määrittelylle. (Measey ym., 2015, s. 0 ”Introduction”)

Ketterän ohjelmistokehityksen julistus nojaa neljään perusarvoon, joita tukevat 12 periaatetta. Neljään perusarvoon kuuluvat yksilöiden ja kanssakäymisen arvostaminen korkeammalle kuin menetelmien ja työkalujen, toimivan ohjelmiston arvostaminen korkeammalle kuin kattavan dokumentaation, asiakasyhteistyön arvostaminen korkeammalle kuin sopimusneuvottelujen sekä muutokseen vastaamisen arvostaminen korkeammalle kuin suunnitelmassa pitäytymisen. (Beck ym., 2001)

Kirjaimellisesti ”ketterä” tarkoittaa kykyä liikkua nopeasti ja helposti.

Organisaatiomaailmassa se käytännössä tarkoittaa organisaation kykyä mukautua uusiin tilanteisiin ja vaatimuksiin. Ketterällä toiminnalla pyritään siihen, että organisaatio on valmiina ja pystyy reagoimaan mihin tahansa uuteen tilanteeseen. (Hoogveld, 2017, s. 80)

Ketterät organisaatiot pystyvät vastaamaan paremmin nyky maailman ja tulevaisuuden vaatimuksiin. Ne pystyvät kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja eri puolilla organisaatiota ja hyödyntämään ja parantamaan entisestään niitä toimintamalleja, jotka todetaan toimiviksi. Organisaation kehittämisestä ei ole vastuussa ainoastaan johtajat, vaan koko henkilöstö. Ketterät organisaatiot ovat orgaanisia, itseään proaktiivisesti kehittäviä organisaatioita. Tästä johtuen, monet yritysjohtajat ovat suunnanneet katseensa ketteriin, itseohjautuviin organisaatiomalleihin. (Martela ym., 2015, s. 168)

Ketterät toimintatavat ovat mullistaneet IT-alan. Edellisten kymmenien vuosien aikana ne ovat parantaneet sekä ohjelmistokehityksen lopputuotteiden laatua ja kehitysaikoja että tiimien motivaatiota ja tuottavuutta. Nyt näitä ketteriä toimintatapoja on alettu soveltaa myös muilla aloilla, jopa yritysten ylintä johtoa myöten. (Rigby ym., 2016)

Näiden ketterien arvojen ja periaatteiden pohjalta on alettu luoda erilaisia ketteriä organisaatioita. Vaikka ketterän juuret ovatkin ohjelmistokehityksessä, on ketteriä periaatteita alettu soveltaa myös muilla aloilla. Ketterän organisaation tarkka määrittely on haastavaa, sillä vaikka ketterät arvot ja periaatteet toimivatkin kehyksinä ja suuntaviivoina organisaatioille, on jokaisen organisaation silti itse sovellettava ketteriä periaatteita itselleen

parhaalla tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että itsensä ”ketteriksi” mieltävät organisaatiot tai yritykset saattavat toimia toisistaan hyvinkin poikkeavalla tavalla. Ketteriä organisaatioita kuitenkin yhdistää edellä mainitut ketterät perusarvot ja periaatteet sekä pyrkimys siihen, että organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Vaikka ketterää organisaatiota onkin vaikeaa määritellä tarkasti, on ketteristä organisaatioista havaittavissa joitakin niitä yhdistäviä ominaispiirteitä, joita ainakin teoriassa ketterässä organisaatiossa tulisi olla. Näitä ominaispiirteitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

## **2.2 Ketterän organisaation ominaispiirteitä**

### **2.2.1 Matala hierarkia, itseohjautuvat tiimit ja toiminnan läpinäkyvyys**

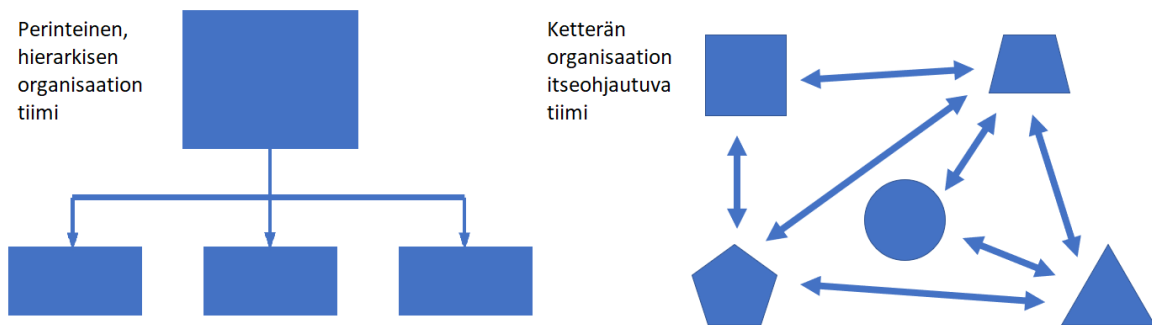
Organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen vaatii jatkuvaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Nopean ja kitkattoman asiakaskokemuksen tuottaminen riippuu paljon organisaation sisäisen byrokratian ketteryydestä. Perinteisesti byrokratia on suunniteltu tuottamaan tasalaatuista, keskinkertaista suorittamista organisaation itse asettamiensa sääntöjen ja määräysten mukaisesti. Organisaatio, jonka byrokratia on kankeaa, johtajatasoja on useita ja komentoketjut ovat pitkiä, ei kykene reagoimaan tarpeeksi nopeasti hektisessä ja alati muuttuvassa maailmassa. (Denning, 2018, s. 13)

Ketterässä organisaatiossa työtä tehdään pienissä itseohjautuvissa tiimeissä. Suuret ja monimutkaisetkin ongelmat tai projektit pilkotaan mahdollisuuksien mukaan pienempiin palasiin, joita itseohjautuvat tiimit ratkaisevat. Byrokratia ei jarruta päätöksentekoa, vaan tiimi pystyy reagoimaan nopeastikin loppukäyttäjältä tai asiakkaalta saatuun palautteeseen. (Denning, 2018, s. 29)

Itseohjautuvat tiimit koostuvat työntekijöistä, joista jokaisella on jotain omanalistaan erityisosaamista. Tiimin jäsenet ovat yhdessä vastuussa tiettyyn tavoitteeseen pääsemisestä. Tiimin toimenkuvaan kuuluu myös jatkuva parantaminen, eli tiimi reflektoi tekemäänsä, oppii siitä ja parantaa jatkuvasti toimintaansa. Jatkuva oppiminen ja toiminnan

parantaminen johtaa lisäarvon luomiseen asiakkaalle, oli kyseessä sitten sisäinen tai ulkoinen asiakas. (Hoogveld, 2017, s. 100)

Kuva 1. Perinteinen ja itseohjautuva tiimi



Denningin ja Hoogveldin itseohjautuvien tiimien kuvausten perusteella tehty kuva havainnollistaa perinteisen, hierarkkisen organisaation tiimin ja ketterän organisaation itseohjautuvan tiimin eron. Hierarkkisessa organisaatiossa käskyt tulee ylhäältä alaspäin tiimille, jossa kaikki jäsenet tekevät samaa työtä samalla osaamisella. Ketterän organisaation itseohjautuvassa tiimissä tiimi päättää itse, miten työ tehdään ja tiimi koostuu jäsenistä, joilla jokaisella on omaa erityisosaamistaan. Itseohjautuvassa tiimissä myös tiimin jäsenten vuorovaikutus toistensa kanssa on avainasemassa.

Menestyäkseen itseohjautuvat tiimit tarvitsevat luottamusta sekä tiimin sisällä että tiimin ja tiimin sidosryhmien välillä. Tiimin sisällä tiimin jäsenten täytyy pystyä luottamaan toisiinsa ja toistensa osaamiseen. Tiimin ja tiimin sidosryhmien välillä vallitseva luottamus taas tarkoittaa sitä, että esimerkiksi myös johdon on luotettava tiimien itsenäiseen kykyyn tehdä ja organisoida työtään. (Measey ym., 2015, s. 100)

Itseohjautuvat tiimit ja matala hierarkia eivät kuitenkaan tarkoita, etteikö ketterässäkin organisaatiossa olisi olemassa hierarkiaa. Edelleen, johdolla on tärkeä tehtävä – luoda suuntaviivat organisaation toiminnalle. Hierarkia ketterässä organisaatiossa ei kuitenkaan perustu niinkään arvovaltaan ja asemaan, vaan enemmänkin kompetenssiin. (Denning, 2018, s.19)

Ketterässä organisaatiossa työn tekeminen on läpinäkyvää ja tiimit sekä työntekijät kommunikoivat ja käyvät vuoropuhelua aktiivisesti toistensa, johdon ja asiakkaiden kanssa. Tiimin päämääränä ei ole toteuttaa lähijohtajan käskyjä, vaan luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tiimin jäsenet ovat työstään vastuussa toisilleen, joten vastuuta ei voi pakoilla, kun työ ja toiminta on läpinäkyvää ja tiimin muut jäsenet tietävät mitä kukin tekee. (Denning, 2018, s. 19-20)

Ketterän organisaation kulttuuriin kuuluu myös se, että ideat voivat tulla keneltä tahansa, myös asiakkaalta (Denning, 2018, s. 19-20). Kokeilukulttuurin tukeminen tukee itseohjautuvuutta ja onkin ketterän organisaation yksi ominaispiirteistä (Martela ym., 2015, s. 168). Ketterässä organisaatiossa siis kokeillaan rohkeasti uutta ja kannustetaan siihen, että uusia ideoita voi esittää kuka tahansa. Kun ideat voivat tulla myös asiakasrajapinnassa toimivilta työntekijöiltä tai jopa asiakkailta, on lisäarvon luominen asiakkaalle toiminnan keskiössä. Käytännössä innovointi tapahtuu siis enimmäkseen tiimien sisällä, joista parhaat innovaatiot leviävät muuallekin organisaatioon (Martela ym., 2015, s. 168).

### **2.2.2 Toimintaperiaatteet**

Ketterälle organisaatiolle ominaista on myös soveltaa toimintaperiaatteita, jotka tukevat tiimien itseohjautuvuutta. Lukuisista ketterien organisaatioiden eri toimintaperiaatteista yleisimpiä ovat scrum, joka korostaa luovaa ja joustavaa tiimityötä ongelmien ratkaisemisessa, lean, joka pyrkii eliminoimaan hukkan ja kanban, joka keskittyy minimoimaan keskeneräisen työn määrää (Rigby ym., 2016). Mikään yksittäinen toimintaperiaate ei kuitenkaan yleensä sovellu yksinään minkään yrityksen tai organisaation tarpeisiin, vaan tyypillisesti näitä toimintaperiaatteita yhdistelemällä ja niitä toisiinsa integroimalla yritykset ja organisaatiot luovat niistä omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivan kokonaisuuden (Measey ym., 2015, s. 40). Ketterissä organisaatioissa scrum kaikkine variaatioineen on kuitenkin näistä toimintaperiaatteista selvästi käytetyin (Rigby ym., 2016).

Toisinaan scrum määritellään niin, että edellä mainittu kanban on osa scrumia. Tällaisen toimintaperiaatekokonaisuuden tarkoituksena on jakaa työtä pieniin palasiin, joiden valmiiksi saamiseen tiimi keskittyy, sen sijaan, että suuria työkokonaisuuksia olisi jatkuvasti

kesken. Itseohjautuva tiimi saa suunnitella työnsä ja tehdä päätökset itse. Työtä tehdään sprinteissä. Sprintti on kyseisen organisaation tarpeisiin sopivaksi todettu ajanjakso, esimerkiksi kuukausi. Sprintin aluksi tiimi listaa asiat, jotka täytyy saada valmiiksi joskus, jonka jälkeen se suunnittelee, mitkä näistä asioista priorisoidaan ja saadaan valmiiksi kyseisen sprintin aikana. Sprintin lopuksi pidetään vielä tilaisuus, jossa reflektoidaan kulunutta sprinttiä ja pyritään listaamaan asioita, jotka toimivat kuluneen sprintin aikana hyvin ja asioita, joita pystytään parantamaan jatkossa. (Herranen, 2020, s. 50-51)

Toimintaperiaatteita testailemalla ja yhdistelemällä organisaatio pyrkii löytämään omiin tarpeisiinsa sopivimman vaihtoehdon tai kokonaisuuden. Vaikka mikään tietty ketterän teorian toimintaperiaate ei olekaan käytössä kaikissa ketterissä organisaatioissa, voidaan kuitenkin todeta, että jotain ketterän teorian toimintaperiaatteita sovelletaan kaikissa ketteräksi luokiteltavissa organisaatioissa.

### **2.3 Ketterä finanssialalla**

Koko finanssialan kilpailijakenttä laajenee ja monimuotoistuu koko ajan.

Finanssimarkkinoista oman osansa ovat ottaneet jo sekä erilaiset ketterät startup-yritykset että alan ulkopuoliset globaalit teknologiajätit. Esimerkiksi maksupalveluita tarjoavat Klarnan tapaiset kilpailijat ja teknologiajätit kuten Google, Amazon ja Apple ovat murtautuneet finanssimarkkinoille tarjoamalla uudenlaisia palveluratkaisuja haastamalla perinteiset pankkipalvelut. Kilpailu lisääntyy myös entisestään sääntelyn seurauksena, kun EU:n pyrkimyksenä on lisätä kilpailua ja vahvistaa sisämarkkinoita. Finanssialan toimijoiden on vastattava kiristyneeseen kilpailutilanteeseen varmistamalla oman toimintansa tehokkuus ja laadukkuus. (Manninen, 2021)

Vakuutusala digitalisoi ja automatisoi prosessejaan kiihtyvään tahtiin. Uusia, ketteriä startup-toimijoita ilmestyy alalle koko ajan ja nämä pienet toimijat pyrkivät saamaan osansa asiakaskunnasta tarjoamalla helppoja niche-vakuutustuotteita asiakkaille. Vakuutuslalla sääntely ja tarve suurille pääomille hillitsevät hieman näiden uusien toimijoiden luomaa disruptiota, mutta selvää on, että digitalisaation luomien mahdollisuuksien myötä pienille ja



ketterille toimijoille on auennut paikka toimialalta. Tämä vaatii myös perinteisiltä, suurilta toimijoilta dynaamisuutta ja kykyä sopeutua uuteen tilanteeseen. (Saurila, 2021)

Vaikka vakuutus- ja pankkiala pyrkii uudistumaan ketterämmäksi, on käytännön toteutus haastavaa. Haasteena ketteröitymisessä on ollut johtajien kykenemättömyys uudistumiselle. Johtamistapaa ei olla kyetty uudistamaan muutoksen vaatimalla tavalla. (Uimonen, 2021)

Finanssiala on siis havahtunut digitalisaation tuoman alan disruption myötä siihen, että perinteistenkin toimijoiden on ketteröitettävä toimintaansa ja sopeuduttava uuteen tilanteeseen. Tämän myötä ohjelmistokehityksestä juurensa juontavat ketterät toimintatavat ovat tulleet valtavirraksi myös finanssialalla (Johansson, 2022). Vaikka ketterää organisaatiomallia ja ketteriä toimintatapoja on alettu ottaa osaksi finanssialan yritysten toimintaa viime vuosina, on muutos vasta alkutekijöissä. Perinteisille, suurille ja pitkän historian omaaville toimijoille muutos on suuri eikä se näin ollen tapahdu hetkessä. Alalla on kuitenkin huomattu, että ketteröityminen on välttämätöntä liiketoiminnassa menestymisen kannalta nyt ja tulevaisuudessa.

### **3 Lähijohtaja ketterässä organisaatiossa**

#### **3.1 Lähijohtajan rooli ketterään organisaatioon siirryttäessä**

Jotta organisaation siirtyminen ketteräksi organisaatioksi onnistuu, on ensisijaisen tärkeää, että johtajat ja lähijohtajat kykenevät muuttumaan asiantuntijajohtajista ihmisjohtajiksi. Heidän vastuullaan on varmistaa, että uudet toimintatavat toteutuvat käytännössä. Finanssialalla tämä korostuu, sillä siellä johtotehtäviin eteneminen on tapahtunut perinteisesti enemmänkin asiantuntijuuden, kuin ihmisjohtajuuden kautta. Ketterässä organisaatiossa asiantuntijuus ei kuitenkaan varmista onnistumista. Ketterässä organisaatiossa lähijohtajan tehtävä on tiimien täyden potentiaalin mahdollistaminen, joten ihmistaidot, valmentava ote ja kyky siirtää vastuuta on tärkeämpää kuin syväasiantuntijuus. (Uimonen, 2021)

Asiantuntijuuden kautta johtotehtäviin eteneminen ei ole pelkästään finanssialan ominaispiirre, vaan se pätee myös monella muulla alalla. Google toteutti vuonna 2010 sisäisen tutkimuksen ”Oxygen Project”, jonka tarkoituksena oli tunnistaa menestyvän lähijohtajan ominaispiirteitä. Tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus siitä, että Google on insinöörien rakentama yritys insinööreille. Käytännössä tämä siis tarkoitti sitä, että intohimoisesti työhönsä suhtautuvat asiantuntijat ovat rakentaneet yrityksen ja edenneet siellä lähijohtajiksi. Suurin osa tällaisista lähijohtajista kuitenkin haluaisi käyttää aikansa insinöörityöhön, eikä lähijohtajalle kuuluviin tylyihin työtehtäviin, kuten kommunikointiin johdon kanssa tai muiden insinöörien työn valvomiseen. Tällaiset lähijohtajat kokevat sisimmässään, että johtaminen on lähinnä häiriötekijä, joka vie aikaa ”oikealta työltä”, konkreettisilta tavoitteisiin tähtääviltä työtehtäviltä. (Garvin, 2013)

Ketterän organisaation lähijohtajan rooli kuvataan monitahoiseksi. Lähijohtajan tärkein tehtävä on kuitenkin mahdollistaa tiimensä itseohjautuvuus ja jatkuva parantaminen. Joissain yhteyksissä lähijohtajan rooli kuvataan lähinnä muutosagenttina, kun taas toisaalla sen nähdään sisältävän myös perinteisempiä tiimin johtamisen vastuita. Ketterän organisaation lähijohtajan tulisi kuitenkin olla ennen kaikkea palveleva lähijohtaja, joka oikeuttaa olemassaolonsa palvelemalla tiimin tarpeita ja haluja. Lähijohtaja ei käskytä ja hallitse tiimiä, vaan mahdollistaa tiimin itseohjautuvuuden ja menestyksen. (Measey ym., 2015, s. 48)

Perinteinen käskyttävä ja hallitseva lähijohtaja, joka kertoo yksityiskohtaisesti tiimilleen, miten tehtävät kuuluu tehdä ja kauanko niiden tekemiseen saa kulua aikaa, pyrkii saavuttamaan tavoitteen päättämällä itse siitä, miten työ tehdään. Jos tiimi epäonnistuu annetussa tehtävässä, syyttää tiimi luultavasti tästä lähijohtajaansa, koska tiimi ei ole itse päässyt osallistumaan työn tekemisen suunnitteluun. Tällöin tiimi ei myöskään itseohjautu, koska sillä ei ole siihen motivaatiota, eikä se koe turvalliseksi toimiakaan niin. Ketterän organisaation lähijohtaja toimii toisin, hän antaa tiimin itse päättää miten työ tehdään ja suunnitella miten tavoitteeseen päästään. (Measey ym., 2015, s. 49)

Lähijohtajan tehtäväksi jää mahdollistaa tiimin tekemän suunnitelman toteutuminen ja mahdollisten esteiden poistaminen. Tällöin tiimi itseohjautuu ja pääsee vaikuttamaan työn tekemiseen ja sen suunnitteluun.

Johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä, lähijohtajan on kyettävä sanoittamaan johtamansa tiimin tarkoitus ja tehtävä mahdollisimman selkeästi ja houkuttelevasti, minkä lisäksi hänen on oltava valmis siirtämään aitoa valtaa tiimille (Measey ym., 2015, s. 100). Jos tiimillä ei ole aitoa valtaa päättää itse työstään, ei ketterän tarkoitus ja itseohjautuvuus toteudu.

Lähijohtajan rooli on usein aluksi epäselvä organisaatioissa, jotka ovat siirtyneet ketterään organisaatiomalliin ja itseohjautuviin tiimeihin. On luonnollista, että päätösvallasta hellittäminen on vaikeaa ja monet lähijohtajat voivat jopa jarruttaa itseohjautuvuuteen siirtymistä, kun läsnä on pelko oman asemansa menettämisestä. (Ojala, 2018, s. 254) Kun tähän yhdistetään muutostilanteen vaikutukset ihmisiin, niin työntekijöihin kuin lähijohtajiinkin, on muutosvastarinta melko yleistä. Ajattelutavan muutos ei tapahdu hetkessä lähijohtajillakaan, joten on hyvä tiedostaa, että itseohjautuvuuteen siirtyminen ja oikeiden toimintatapojen haltuunotto vie aikaa.

Operatiiviset asiat voidaan hyvin pitkälti päättää siellä, missä työkin tehdään, joten lähijohtajaa ei tarvita käskyttämään ja suunnittelemaan operatiivista työtä. Lisäksi operatiivisten asioiden päättäminen tapahtuu usein nopeammin ja tehokkaammin, kun niistä päättävät henkilöt myös sitoutuvat toteuttamaan päätökset. (Ojala, 2018, s. 254)

Ketterässä organisaatiossa lähijohtajan työkentästä putoaa paljon pois, kun osan lähijohtajan työstä korvaavat tavoitteet, joihin tiimin itse vaikuttaa ja joihin tiimi sitoutuu. Tavoitteita varten täytyy myös olla mittarit, jotka ovat niin selkeät, että jokainen osapuoli ymmärtää miten mittarit muodostuvat ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Mittarien avulla tiimit pystyvät seuraamaan omaa toimintaansa ja pystyvät itse kehittämään toimintaansa tavoitteisiin pääsemiseksi. (Ojala, 2018, s. 254)

Osa aiemmista lähijohtajan työtehtävistä siis putoaa täysin pois, kun itseohjautuvat tiimit organisoivat ja kehittävät toimintaansa itsenäisesti. Haasteena onkin löytää sopiva tasapaino itseohjautuvan tiimin ohjaamiselle ja tukemiselle, koska täysin ilman lähijohtajan tukea ei itseohjautuvien tiimienkään ole kuitenkaan tarkoitus toimia.

Ehkä suurin muutos lähijohtajan työssä on siis vastuun siirtäminen työntekijöille niissä asioissa, jotka aikaisemmin ovat olleet lähijohtajan päätäntävällässä. Kestävän kehityksen

näkökulmasta oikeanlainen toimintatapa onkin valmentaa lähijohtajista uudenlaisia itseohjautuvuuden tukijoita. (Aura ym., 2021, s. 33) Kun lähijohtaja saa valmennusta uudenlaiseen johtamistapaan ja organisaatiokulttuuriin, on toiminta kestäväällä pohjalla sekä taloudellisesti että sosiaalisesti ja menestyminen ketterässä, itseohjautuvassa organisaatiossa todennäköisempää.

Ketterään organisaatioon siirryttäessä, etenkin finanssialalla, lähijohtajatyön haasteena voi siis olla asiantuntijajohtaminen. Uusi organisaatiomalli vaatii ajattelutavan muutosta ja uusia ominaisuuksia lähijohtajalta. Jos lähijohtajatehtäviin on edetty vankan asiantuntijuuden kautta, ei lähijohtajalla ole välttämättä näitä tarvittavia ominaisuuksia tai ainakaan niitä ei hyödynnetä tehtävän vaatimalla tavalla. Uuden ajattelutavan ja uuden työkentän omaksuminen vie aikaa ja voi olla haasteellista ja tärkeää onkin varmistaa lähijohtajien onnistuminen työssään esimerkiksi valmentamalla ja kouluttamalla heitä. Uuden johtamistavan ja organisaatiokulttuurin kouluttaminen ja siinä toimimisen tukeminen mahdollistaa kestäväen kehityksen ja luo edellytykset onnistua ketterään organisaatiomalliin siirtymisessä.

### **3.2 Valmentava lähijohtaja**

Googlen 2010 toteuttaman sisäisen tutkimuksen ”Oxygen Project” :n tuloksia analysoimalla tunnistettiin kahdeksan menestyvän lähijohtajan ominaispiirrettä. Tulokset perustuivat yli 10 000 lähijohtajan toimintaan ja näkemyksiin lähijohtajan työstä. Tulosten todettiin olevan erityisen relevantteja alimpien organisaatiotasojen lähijohtajan työssä. Nämä kahdeksan ominaispiirrettä listattiin tärkeysjärjestykseen:

1. On hyvä valmentaja
2. Vastuuttaa tiimiä eikä mikromanageeraa
3. On kiinnostunut tiimiläisten menestyksestä ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnista
4. On tuottelias ja tulorientoitunut
5. On hyvä kommunikoimaan – kuuntelee ja jakaa tietoa
6. Auttaa alaisiaan urakehityksessä
7. On selkeä visio ja strategia tiimilleen

## 8. Ymmärtää tekniikkaa riittävän hyvin, että pystyy auttamaan siinä tiimiään

(Garvin, 2013)

Listasta voidaan huomata, että tärkeimmät hyvän lähijohtajan ominaisuudet ovat juuri niitä, joita ketterän organisaation lähijohtajaltakin vaaditaan. On kuitenkin hyvä huomata, että tutkimus on Googlen sisäinen ja toteutettu yli kymmenen vuotta sitten, joten sitä ei pidä ottaa absoluuttisena totuutena. Jokaisella organisaatiolla on omat tarpeensa ja esimerkiksi kohta kahdeksan ”ymmärtää tekniikkaa riittävän hyvin, että pystyy auttamaan siinä tiimiään”, ei välttämättä päde kaikissa organisaatioissa ja etenkin silloin, kun on pyritty pääsemään eroon asiantuntijajohtajuudesta ja siirtymään ihmisjohtajuuteen. Hyvä ihmisjohtaja ei välttämättä tunne käytännön työtä riittävän tarkalla tasolla, että pystyisi auttamaan tiimiään kaikissa teknisissä tai muutoin työn substanssiin liittyvissä ongelmissa tai kysymyksissä.

Ketterien organisaatioiden yhteydessä puhutaan paljon valmentavasta lähijohtajasta. Mitä valmentava lähijohtaja sitten käytännössä tarkoittaa? Valmentava lähijohtaja antaa palautetta riittävän tarkasti ja oikea-aikaisesti, eli niin, että palaute kohdistuu tarkasti suoritukseen ja siihen, mikä käytännössä on hyvää ja missä on korjattavaa. Valmentava lähijohtaja antaa rakentavaa palautetta motivoivasti ilman, että alainen menee palautetta saadessaan puolustuskanalle. Valmentava lähijohtaja osaa kommunikoida kahdenkeskeisissä keskusteluissa vastaanottajan kanssa sopivalla tavalla, eli osaa mukauttaa viestintäänsä kohteelle sopivan tyyliksi. Hän osaa kuunnella ja olla läsnä. Hän ymmärtää myös sekä omaa että alaisensa näkökulmaa ja asennetta. Ennen kaikkea valmentava lähijohtaja ei anna suoria vastauksia, vaan pyrkii esittämään avoimia kysymyksiä, joiden kautta tuo työntekijän oman osaamisen esille. (Ojala, 2018, s. 256)

Avoimet kysymykset eivät pelkästään auta nostamaan yksittäisen työntekijän omaa osaamista esille. Kun ketterän organisaation lähijohtaja ei anna käskyjä, vaan kysyy avoimia kysymyksiä, kuten ”Mitä suosittelisit?” tai ”Miten voisimme tehdä tämä parhaiten?”, löytää tiimi yleensä parhaan tavan toimia yhteistyössä muiden tiimien tai yksiköiden kanssa sen

sijaan, että tiimit toimisivat erillään toisistaan omissa siiloissaan ja taistelisivat resursseista. (Rigby ym., 2016)

Valmentavasta lähijohtajasta puhuttaessa usein nostetaan esille viittauksia urheilumaailmaan. Ojala nostaa esille sen, kuinka urheilumaailmassa psykologisten valmentajien käyttö on yleistynyt ja samalla tavalla myös työelämässä kaivataan henkistä tukea (Ojala, 2018, s. 257). Ristikangas & Ristikangas taas muistuttavat, ettei urheilussakaan voi menestyä ilman hyvää valmentajaa. Valmentajalta kaivataan muun muassa neuvoja, palautetta, rohkaisua ja läsnäoloa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 9) Valmentavaa lähijohtajaa ei syyttä verrata urheiluvalmentajaan. Yritysmaailmassa työntekijöillä on ihan samantyyppisiä tarpeita kuin urheilijoilla kilpaurheilumaailmassakin. Valmentavan lähijohtajan rooli voidaan nähdä eräänlaisena urheiluvalmentajana, joka sparraa, antaa palautetta ja rohkaisee valmennettavia ja mahdollistaa huipputulosten syntymisen.

## **4 Asiantuntijatyö ja sen johtaminen**

### **4.1 Asiantuntijatyön määrittely ja ominaispiirteet**

Asiantuntijaksi voidaan määritellä henkilö, jolla on korkeatasoista tietoa tai taitoja tietystä asiasta. Asiantuntijuuteen sisällytetään myös usein vaatimus oman asiantuntijuuden jatkuvasta syvenemisestä ja kehittämisestä, jolloin asiantuntijan kyky ratkaista ongelmia kehittyy jatkuvasti. Tällöin asiantuntijuuteen ei varsinaisesti kuulu rutiininomaisten työtehtävien hallinta ja suorittaminen. (Holopainen ym., 2007, s. 15)

Tyypillisesti asiantuntijatyö mielletään tietotyöksi, jolloin yleensä asiantuntijan tehtävänä on abstraktien tai moniulotteisten asioiden parissa työskentely. Asiantuntijalla on kyky muodostaa yhtenäisiä kokonaisuuksia tietoa hahmottamalla ja yhdistelemällä. Tavallisesti asiantuntijalta edellytetäänkin nopeaa reagointikykyä ja kykyä tehdä päätöksiä asioissa, jotka vaativat useiden eri tekijöiden samanaikaista ja syvällistä ymmärtämistä. (Puusa ym., 2014, s. 260)

Asiantuntijatyö on itsenäistä työtä, josta suoriutuminen vaatii vankan tietopohjan ja korkean koulutustason. Asiantuntija soveltaa tiedettä käytännön ongelmiin. Asiantuntijatyö on tietotyötä, eli asiantuntija hyödyntää työssään tietotekniikkaa erilaisten ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. (Tuomivaara ym., 2005, s. 18-23)

Toisaalta taas käytännössä asiantuntijuus itsessään ei ole sidoksissa asemaan tai siihen, miten asiantuntijuuden edellyttämä tietopohja on hankittu. Korkeaa koulutustasoa ei siis voida aina pitää kriteerinä asiantuntijuudelle. Vastaavasti korkea koulutustaso tai työkokemus ei myöskään takaa asiantuntijuutta, eli sitä, että henkilöllä olisi korkeatasoista tietoa tai taitoja. (Holopainen ym., 2007, s. 15)

Lisäarvo asiantuntijatyössä syntyy ajatustyöstä, yhdessäolosta ja yhdessä ajattelemisesta (Jarenko, 2017). Asiantuntijatyö vaatii laaja-alaista asiantuntemusta sekä luovaa ja kriittistä pohdintaa, joiden pohjalta tehdään itsenäisesti päätöksiä, toisin kuin rutiininomaisissa tehtävissä, jotka pystytään yhä useammin korvaamaan automatiikalla (Aaltonen ym., 2020, s. 10). Asiantuntijatyötä kuvaakin uuden tiedon tuottaminen ja jatkuva kehittäminen, koska uuden tiedon seuranta, analysointia ja tuottamista on tehtävä jatkuvasti asiantuntijuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Puusa ym., 2014, s. 260).

Asiantuntijaorganisaatioon ja asiantuntijatyöhön liittyy yleensä vahvasti työn vapaus (Puusa ym., 2014, s. 260). Vaikka asiantuntijatyö kuvataankin itsenäiseksi, ei sitä yleensä tehdä yksin eikä se ole irrallaan muusta organisaatiosta. Asiantuntijatyöhön liittyy usein organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot, joiden kanssa työtä tehdään ja jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Työn organisointi voidaankin nähdä usein asiantuntijatyön ominaispiirteenä, kun verkostoissa toimiessa on otettava huomioon riippuvuussuhteita useaan suuntaan. (Toivanen ym., 2016, s. 78)

Asiantuntijaorganisaation työvälineinä ovat asiantuntijoiden tiedot ja taidot, jotka perustuvat yleensä kokemukseen tai pitkään koulutukseen ja yhteistyöhön muiden asiantuntijoiden tai sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatiot ovatkin hyvin riippuvaisia henkilöstöstään. Henkilöstön tiedot ja taidot voidaan nähdä inhimillisenä aineettomana pääomana, joka on kriittistä pääomaa organisaatiolle. Jos asiantuntija poistuu

organisaatiosta, vie hän mukanaan inhimillisen aineettoman pääomansa jättäen organisaatioon suuren aukon täytettäväksi. Tällainen inhimillinen aineeton pääoma nähdäänkin erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden menestymisen tärkeimpänä tekijänä ja juuri se on organisaatiolle kilpailuetua tuottavaa pääomaa. (Puusa ym., 2014, s. 260-261)

Vuonna 2007 Liettuassa tehdyn tutkimuksen mukaan korkeasti koulutetut työntekijät eivät ole yhtä sitoutuneita omaa työntajansa kohtaan kuin matalammin koulutetut, vaan he keskittyvät enemmänkin oman uransa edistämiseen, eivätkä tunne velvollisuutta omaa organisaatiotaan kohtaan (Labatmediene ym., 2007, s. 196-212). Tämä voi olla haasteena asiantuntijaorganisaatioissa. Inhimillinen aineeton pääoma voi säilyä organisaatiossa vain siellä työskentelevien henkilöiden kautta tai heidän toimiensa seurauksena (Puusa ym., 2014, s. 261).

Hyvän asiantuntijan ominaispiirteitä voidaan jakaa karkeasti neljään eri kategoriaan, yhteisöllisyyteen, jatkuvaan kehittymiseen, työn hallintaan sekä aikaansaavuuteen ja näitä ominaispiirteitä voidaan myös usein pitää asiantuntijatyön vaatimuksina (Holopainen ym., 2007, s. 19) Toisin sanoen asiantuntijatyön työnkuvaan yleensä sisältyy näiden ominaispiirteiden hyödyntämistä.



Kuva 2. Hyvän asiantuntijan ominaispiirteitä



Holopaisen ym. (2007, s. 19-20) kuvaamien hyvän asiantuntijan ominaispiirteiden perusteella tehty kuva havainnollistaa vielä tarkemmin, millaisia ominaisuuksia nämä neljä eri osa-alueita sisältävät.

On kuitenkin hyvä muistaa, että nämä hyvän asiantuntijan ominaisuudet ovat generisiä ja jokaisessa organisaatiossa työn vaatimukset voivat vaihdella organisaation ja tehtävän tarpeiden mukaan. Esimerkiksi jotkin asiantuntijatehtävät sisältävät projektien, hankkeiden tai tiimien johtamista, jolloin tehtävä vaatii myös johtamistaitoja. (Holopainen ym., 2007, s. 19)

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka asiantuntijatyö vaihtelee organisaatioittain, kuvataan se yleensä itsenäiseksi, laaja-alaista ja syvää asiantuntemusta vaativaksi työksi, jossa itsenäinen päätöksenteko, ongelmanratkaisu ja jatkuva osaamisen ja tietämyksen syventäminen ovat keskiössä. Asiantuntijatyötä tehdään verkostoissa ja se vaatii siksi hyviä kommunikointitaitoja ja kykyä organisoida työtä.

## **4.2 Asiantuntijatyön johtaminen**

### **4.2.1 Asiantuntijatyön johtaminen on itseohjautuvuuden johtamista**

Asiantuntijatyötä johdettaessa tulee ottaa huomioon työn dynamiikka ja sen vaikutus työntekijän itseohjautuvuuteen ja tätä myötä myös johtamistapaan. Suorittavassa työssä vaaditaan usein enemmän lähijohtajan ohjausta, kun taas itsenäisesti tehtävä asiantuntijatyö on itseohjautuvampaa. (Aura ym., 2021, s.33)

Asiantuntijatyön johtaminen kytkeytyy siis tiiviisti itseohjautuvuuden johtamiseen. Perinteisesti asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatiot ovat jo työn luonteen vuoksi usein itseohjautuvia, mutta ketterässä organisaatiossa, joka koostuu itseohjautuvista tiimeistä, tämä korostuu entisestään. Asiantuntijaorganisaation johtamista voi verrata puutarhurin työhön, jossa lähijohtaja pyrkii ruokkimaan hyviä asioita ja tarjoamaan niille mahdollisuuden kukoistaa, samalla kun hän kitkee rikkaruohot, eli huonot toimintamallit, pois (Martela ym., 2015, s. 156).

Yhteys työntekijän itseohjautuvuuden toteutumisen ja johtamisen välillä on todettu esimerkiksi Auran ym. 2021 julkaistussa tutkimuksessa, jonka mukaan hyvä johtaminen kehittää henkilöstötuottavuutta sekä mahdollistaa työntekijöiden motivoitumisen ja työnsä hallinnan. Tällaiset motivoituneet työntekijät taas saavat vastuuta ja ottavat vastuuta itseohjautuvuudesta. (Aura ym., 2021, s. 21)

### **4.2.2 Sisäinen motivaatio**

Koska motivoituneet työntekijät ottavat vastuuta itseohjautuvuudesta, on kiinnitettävä huomiota sisäisen motivaation johtamiseen. Sisäinen motivaatio lähtee työntekijän omasta sisäisestä innostuksesta ja kiinnostuksesta (Martela ym., 2015, s. 155). Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä on aidosti innostunut tehtävistään ja haluaa tehdä parhaansa onnistuakseen tehtävissään (Aaltonen ym., 2020, s. 188).

Professorit Richard Ryan ja Edward Deci ovat luoneet tunnetun itseohjautuvuusteorian ja määritelleet kolme psykologista ihmisen perustarvetta. Näitä ovat vapaaehtoisuus, eli omasta vapaasta tahdosta tapahtuva toiminta (toisin sanoen ei ulkoisen tekijän pakottamana), kyvykkyys eli osaaminen, kehittyminen ja aikaansaaminen sekä yhteenkuuluvuus, eli yhteisöllisyyden tunne (Ryan & Deci, 2000, s. 68). Näiden kolmen perustarpeen lisäksi tieteellisten tutkimusten perusteella on määritelty vielä neljäs perustarve, hyväntekeminen, joka tarkoittaa oman toiminnan positiivista vaikutusta johonkin (Martela ym., 2015, s. 57).

Johtaakseen sisäistä motivaatiota, tulee lähijohtajan ymmärtää näitä neljää ihmisen psykologista perustarvetta. Vaikka jokainen työntekijä on erilainen, perustuu jokaisen sisäinen motivaatio keskeisesti näihin perustarpeisiin. Perustarpeita ei kuitenkaan tule ajatella pelkästään toisistaan erillisinä tekijöinä, sillä sisäinen motivaatio rakentuu näiden summasta. Esimerkiksi, jos työntekijällä ei ole kyvykkyyttä riittävästi, ei työntekijälle voi antaa vapautta hoitaa työtään itsenäisesti. Sisäisen motivaation johtaminen vaatii kaikkien näiden perustarpeiden huomioimista sekä yksittäin, yksilölliset erot huomioiden, että kokonaisuutena. (Martela ym., 2015, s. 157-158)

Sisäisen motivaation johtaminen ei olekaan varsinaisesti ihmisten johtamista, vaan yksilön johtamista. Innostuksen ja sisäisen motivaation lähteet painottuvat eri ihmisillä eri tavoin. On myös otettava huomioon, että vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen näyttävät eri tavoin eri tilanteissa ja ne voivat näyttäytyä eri yksilöiden välillä huomattavasti erilaisina. Olennaista on pyrkiä luomaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuuksien mukaan sellainen toimintaympäristö, jossa on juuri tätä yksilöä motivoivia elementtejä. Sisäisen motivaation johtaminen voidaanakin kiteyttää mahdollisuuksien luomiseksi. (Martela ym., 2015, s 159)

Kun asiantuntija tiedostaa oman kompetenssinsa, saattavat rutiinit alkaa syödä hänen sisäistä motivaatiotaan. Kun työ alkaa sisältää liikaa rutiineja ja työ on liian raamitettua, saattaa asiantuntijan kiinnostus työtä kohtaan laskea. Lähijohtajan tehtävä on antaa asiantuntijalle jatkuvaa palautetta, sekä korjaavaa että kannustavaa. Oman kompetenssissa

tiedostava asiantuntija vaatii saada tietää, mitä häneltä odotetaan. (Aaltonen ym., 2020, s. 195-196)

Byrokratia, raportointi, järjestelmäongelmat ja muut vastaavat arkiset, lähes kaikkiin töihin kuuluvat rutiininomaiset tehtävät ja asiat ovat usein etenkin vaativissa asiantuntijatöissä toimiville henkilöille asioita, jotka ”turhaan” vievät aikaa todelliselta työltä (Aaltonen ym., 2020, s. 196). Tällöin lähijohtajan on tärkeää johtaa sisäistä motivaatiota ja kirkastaa asiantuntijalle mitä häneltä odotetaan ja mikä yhteinen tavoite on.

Jotta asiantuntijan sisäinen motivaatio pysyy yllä, tulee hänen saada arvostusta työstään (Aaltonen ym., 2020, s. 196). Kun työ on itseohjautuvaa ja asiantuntija saattaa tehdä työtään hyvinkin itsenäisesti ja lähijohtajasta riippumattomasti, saattaa lähijohtajalta kadota käsitys siitä, mitä asiantuntija on oikeastaan saanut aikaan. Lähijohtajalta vaaditaan herkkyyttä tunnistaa ne tilanteet, joissa asiantuntijan tulee saada tunnustusta ja kunniaa tekemästään työstä (Aaltonen ym., 2020, s. 196).

Toisaalta onkin perusteltua pohtia, kuinka paljon asiantuntijatyötä ylipäätään voidaan tai tarvitsee johtaa. Yksiselitteistä vastausta tähän ei ole, mutta on syytä muistaa, että asiantuntijaorganisaation toiminta perustuu pitkälti asiantuntijoidensa osaamiseen ja tietoon. Asiantuntijoiden paras osaaminen on organisaation käytössä vain siltä osin, kuin asiantuntijat itse antavat sen organisaation käyttöön. Asiantuntijan motivaatio, tahtotila ja sitoutuminen organisaatioon pitkälti määrittelevät sen, miten he omaa osaamistaan hyödyntävät ja sen organisaation käyttöön luovuttavat. Asiantuntijatyön johtamisessa painottuvatkin ihmisjohtamisen taidot sekä työn mielekkyyden, palkitsevuuden ja asiantuntijan osaamisen kasvun mahdollistaminen. (Puusa ym., 2014, s. 264)

## **5 Vastuullinen lähijohtaminen**

Lähijohtamisessa pitää ottaa huomioon myös vastuullisuus. Johtamalla tietyllä tavalla, voidaan työntekijöistä saada tässä hetkessä paljon irti, mutta se ei välttämättä ole kannattavaa tai kestävää pitkällä tähtäimellä. Lähijohtaja vaikuttaa myös siihen, miten hänen johdettavansa toteuttavat vastuullisuutta ja toimivat kestävällä tavalla. Seuraavissa luvuissa

määritellään kestävä kehitys ja vastuullisuus, tarkastellaan lähijohtajan vaikutusta vastuullisuuteen ja sen toteutumiseen sekä sitä, miten kestävä kehitys ja vastuullisuus näkyvät finanssialalla.

### **5.1 Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden määrittely**

Taloustieteen mallit kehitettiin aikana, jolloin maailma oli suhteellisen tyhjä ja luonto tarjosi runsaasti hyödykkeitä ja resursseja. Tämä olikin vielä todellisuutta 1800-luvulla teollisen vallankumouksen alkaessa. Työvoima ja pääoma olivat ne niukat resurssit, joiden hyödyntämistä pyrittiin optimoimaan taloudellisen tuottavuuden parantamiseksi, kun taas luonto tarjosi resursseja riittävästi. Taloudellinen vallankumous vaikutti kuitenkin radikaalisti talouteen, yhteiskuntaan sekä globaaliin ekosysteemiin ja teki yhteiskunnasta riippuvaisen fossiilista polttoaineista ja muista uusiutumattomista energianlähteistä. (Shoemaker & Schramade, 2019, s. 4-5)

Club of Rome oli ensimmäinen taho, joka 1970-luvun alussa nosti esille maapallon kantokyvyn riittämättömyyden nykyisellä talouskasvun ja väestönkasvun tahdilla (Shoemaker & Schramade, 2019, s. 5). Club of Rome on tulevaisuudentutkimukseen keskittyvä keskustelufoorumi, jossa eri alojen asiantuntijat pohtivat muun muassa ympäristöön ja ihmiskuntaan liittyviä ongelmia. Vuonna 1972 Club of Rome julkaisi raportin ”The Limits to Grow”, joka herätteli maailmaa pohtimaan ihmiskunnan vaikutuksia maapallolle. (Club of Rome, n.d.) Tämän jälkeen Yhdistyneet kansakunnat muodosti komission, jonka johtoon valittiin entinen Norjan pääministeri Gro Harlem Brundtland. Komission tarkoituksena oli saada valtiot tekemään yhteistyötä kestävämmän kehityksen eteen. (Shoemaker & Schramade, 2019, s. 6)

Vuonna 1987 Gro Harlem Brundtlandin johtaman komission raportissa on ensimmäistä kertaa esitelty termi ”kestävä kehitys”. Raportissa sen määriteltiin olevan kehitystä, joka viemättä tulevaisuuden sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää tarpeitaan tyydyttää samaan aikaan nykyhetken tarpeet. Yritys, joka omissa toimissaan toteuttaa kestävästä kehitystä, kantaa yritysvastuuta. Yritysvastuun voidaan nähdä kuvaavan yrityksen toimia kestävästä kehityksen edistämiseksi. (Juutinen, 2016, s. 24-25)

Yritysvastuuta, kuten kestävästä kehityksestä, lähestytään usein John Elkingtonin vuonna 1994 kehittämän kolmen pilarin mallin avulla, jossa yritys vastuu ja kestävä kehitys jaetaan karkeasti kolmeen eri osa-alueeseen, taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 22). Kestävän kehityksen eteen tehtyjen toimenpiteiden on kuitenkin yleensä vaikea todeta liittyvän vain tiettyyn näistä osa-alueista, koska toimet vaikuttavat yleensä useaan eri osa-alueeseen ja eri osa-alueet ovat keskenään riippuvaisia toisistaan (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 18).

Vuonna 2015 Yhdistyneiden kansakuntien kaikki jäsenvaltiot hyväksyivät kestävästä kehityksen toimintaohjelman, Agenda 2030:n. Agenda 2030 sisältää 17 talouden, ihmisten hyvinvoinnin ja ympäristön kestävästä kehityksestä tavoitetta vuosille 2016-2030. (UN Global Compact, n.d.-a) Agenda 2030:ssä määritellyt tavoitteet ovat samanlaiset kaikille maailman valtioille ja Agenda 2030 korostaa sitä, että tiettyyn tavoitteeseen pyrkiessä tulee huomioida samanaikaisesti myös toimenpiteiden vaikutukset muihin tavoitteisiin, eli sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu tulee aina huomioida kokonaisuutena (Valtioneuvoston kanslia, n.d.).

Kuva 3. Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030 (Valtioneuvoston kanslia, n.d.-a)



Kestävän kehityksen huomioon ottaminen on yhä tärkeämpää yritysten näkökulmasta. Rahoitusmarkkinoiden tarkoitus on allokoida resursseja niin, että ne menevät mahdollisimman tuottavaan ja tehokkaaseen käyttöön. Edellisten vuosikymmenten aikana on nähty, kuinka rahoitusmarkkinat ovat alkaneet karttaa niitä yrityksiä, jotka eivät toimi kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti ja taas vastaavasti resursseja on allukoitu kestävän kehityksen mukaisiin kohteisiin ja yrityksiin. (Shoemaker & Schramade, 2019, s. 3-4)

### 5.1.1 Taloudellinen vastuu

Jotta yritys voi tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle ja ylipäättään toimia vastuullisin keinoin, on sen yritystoiminnan oltava kannattavaa. Taloudellista vastuuta koskevat edellytykset perustuvatkin yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn, kuten kannattavuuteen, tehokkuuteen ja vahvaan kassavirtaan. Taloudellisen vastuun näkökulmasta yrityksessä on tehtävä päätöksiä muun muassa osingonjakopolitiikasta ja siitä, millaista kannattavuutta tavoitellaan. Taloudellinen vastuu sisältää erityisesti ajatuksen siitä, että yrityksen pitää säilyttää toimintakykynsä pitkällä aikavälillä, joten pohdittavaksi voi tulla myös se, maksimoidaanko voittoja lyhyellä aikavälillä vai investoidaanko tulevaisuuteen. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 18)

Kestävän kehityksen mukaisesti toimivan yrityksen on myös tarkkailtava tiiviisti liiketoimintaympäristöään ja oltava valmiina reagoimaan sen muutoksiin. Esimerkiksi joidenkin pääomalajien markkinat saattavat muuttua äkillisestikin, jolloin yrityksen on oltava valmiina reagoimaan muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön taatakseen toimintansa jatkumisen myös tulevaisuudessa. Taloudellinen vastuu sisältää siis yrityksen kyvyn havainnoida liiketoimintaympäristöään ja kyvyn systemaattisesti vastata sen muutoksiin. Taloudellinen vastuu nähdäänkin usein polttoaineena innovaatioille ja liiketoiminnan uudistamiselle. (Juutinen, 2016, s. 26)

Taloudellisen vastuun voidaan myös osaltaan nähdä pohjautuvan lainsäädäntöön. Vaikka lakien ja säädösten noudattaminen voikin vaikuttaa itsestään selvältä, kannetaan taloudellista vastuuta jo sillä, että esimerkiksi lakeja verotukseen sekä työnantajan maksuihin ja vastuisiin liittyen noudatetaan huolellisesti. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 19)

Toisaalta, toisinaan yritysvastuun nähdään alkavan vasta siitä, mihin lainsäädäntö loppuu. Lakien ja säädösten noudattaminen nähdään minimivaatimuksena ja todellinen yritysvastuun kantaminen alkaa vasta siitä, kun lakien ja säädösten ylittävää toimintaa aletaan harjoittaa. (Juutinen, 2016, s. 28)

Lakeja, jotka sääntelevät liiketoimintaa ja liittyvät taloudelliseen vastuuseen, on Suomessa useita. Esimerkiksi verolait, kirjanpitolaki, arvopaperimarkkinalaki, osakeyhtiölaki ja osaltaan myös rikoslaki määrittelevät sitä, mikä on sallittua liiketoiminnassa. Lakien lisäksi on olemassa suosituksia, joiden avulla pyritään estämään väärinkäytöksiä ja parantamaan avoimuutta. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 210) Edellä mainittujen lisäksi liiketoimintaa sääntelevät myös terrorismin rahoittamista ja rahanpesua estävä sääntely. Näihin kuuluu kansallisten lakien lisäksi myös kansainvälistä sääntelyä. Suomessa rahanpesulaista ja aiheeseen liittyvistä säädöksistä vastaa valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriö myös koordinoi kansainvälisiä säädöksiä Suomessa. (Valtiovarainministeriö, n.d.) Taloudellisen vastuun nähdään käsittävän myös korruption vastaisen toiminnan. Korruption vastaisesta toiminnasta on tehty Yhdistyneiden kansakuntien korruption vastainen yleissopimus. (UN Global Compact, n.d.-b)

Vaikka lait, säädökset ja toimintaa ohjaavat sopimukset ja normit määrittävätkin yrityksen toimintatapoja, ovat monet yritykset luoneet itselleen eettiset liiketapaperiaatteet, joita kutsutaan usein nimellä Code of Conduct. Näiden liiketapaperiaatteiden tarkoituksena on ohjata yrityksen päätöksiä ja toimintaa niin, että toiminta lisää hyvinvointia sidosryhmissä ja kunnioittaa sidosryhmien oikeuksia. Code of Conduct sisältää usein esimerkiksi linjauksia korruption tai lahjusten ehkäisemisestä ja lakien noudattamisesta. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 90-92)

### **5.1.2 Ympäristövastuu**

Ympäristövastuu tarkoittaa yrityksen harjoittamia toimia, joilla se pyrkii toimimaan mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Ympäristövastuuseen kuuluu esimerkiksi kasvihuonepäästöjen vähentäminen, tehokas luonnonvarojen käyttö, luonnon



monimuotoisuuden turvaaminen, vesistöjen, ilman ja maaperän suojelu, jätteiden määrän vähentäminen sekä kemikaalien ympäristöriskien hallinta. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20)

Nykypäivänä ympäristövastuu sisältää yrityksen välittömien päästöjen vähentämisen lisäksi myös tuotteen koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten hallinnan. Toimintojen ulkoistaminen ja kansainvälinen verkottuminen ulottaa ekologisen vastuun myös yrityksen yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallintaan. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 22)

Ympäristöriskit, kuten luonnonvarojen hupeneminen ja puhtaan veden varastojen väheneminen, voivat vaarantaa koko liiketoiminnan jatkuvuuden, jos niitä ei huomioida. Aina näin ei kuitenkaan ole ja joissain tapauksissa yritys voi jatkaa toimintaansa huolimatta siitä, että se omalla toiminnallaan vaikuttaa tilanteen huononemiseen ympärillään. (Juutinen, 2016, s. 28)

Rahoitusmarkkinat ja sijoittajat toimivat kuitenkin vahvana ajurina ympäristövastuun kantamiselle. Sijoittajat ovat huolissaan sijoittamastaan pääomasta, joten ne myös vaativat yrityksiltä ympäristövastuun kantamista. Ympäristövastuun huomiotta jättäminen nostaa riskejä merkittävästi, kun esimerkiksi yrityksen liiketoimintaan voidaan puuttua tai se voidaan lopettaa kokonaan liiketoiminnan aiheuttamien negatiivisten ympäristövaikutusten vuoksi. (Bärlund & Perko, 2013, s. 36)

On myös osoitettu, että yritykset, jotka käyttävät luonnonresursseja säästävällä tavalla, ovat usein muita yrityksiä innovatiivisempia. Tämä johtuu siitä, että tällaiset yritykset etsivät ja kehittävät koko ajan uusia toimintamalleja ja ratkaisuja. Se kertoo sekä johdon kyvystä katsoa tulevaisuuteen että myös motivoituneen henkilöstön aikaansaamasta paremmasta tuottavuudesta. Vuonna 2012 Journal of Organizational Studiesin julkaiseman Pariisin yliopiston tutkimuksen mukaan ekologisuuteen panostavissa yrityksissä henkilöstö oli 16-21% tuottavampaa kuin verrokkirytyksissä. Tämänkaltaiset yritykset houkuttelevat parhaat työntekijät ja kestävän kehityksen mukaiset arvot ajavat henkilöstöä jatkuvasti parantamaan suoritustaan. (Bärlund & Perko, 2013, s. 36)

Yritykselle riittävän ympäristövastuun kantamisen tason määrittely on haastavaa, sillä vaikka esimerkiksi Yhdistyneet kansakunnat ja erilaiset järjestöt ovat laatineet ympäristövastuuseen

liittyy omia toimintaohjeitaan yrityksille, ei yksiselitteistä vastausta ole (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 201). Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että ympäristövastuullinen yritys tiedostaa vaikutuksensa ympäristölle, noudattaa lainsäädäntöä, tunnistaa muutostarpeet ja kehittää niiden pohjalta toimintaansa jatkuvasti (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 22).

### 5.1.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu kohdistuu kaikkiin niihin ihmisiin, jotka ovat tavalla tai toisella yrityksen toimien vaikutuksen alaisina. Ensisijaisesti sosiaalinen vastuu koskee yrityksen omaa henkilöstöä. Vastuullisuus sisältää esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja työturvallisuuden parantamisen. Lisäksi yritys kantaa vastuuta myös yhteiskunnan näkökulmasta esimerkiksi työllistämisen edistäjänä ja vastaavasti myös työpaikkojen vähentämisen minimoijana. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20)

Sosiaalinen vastuullisuus ja sen painopisteet näkyvät hyvin eri tavoilla eri puolilla maailmaa. Hyvinvointivaltioissa monet sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät yrityksen velvollisuudet, kuten ihmisoikeudet, työhyvinvointi ja työturvallisuus, on määritelty ja säädelty lainsäädännöllä. Erityisesti Pohjoismaissa työelämän pelisäännöt neuvotellaan yritysten, ammattiyhdistysliikkeen ja julkisen vallan kesken. Vähemmän kehittyneissä maissa kuitenkin vastaavat työelämän pelisäännöt ja yrityksen velvollisuudet puuttuvat sääntelyn piiristä, joten yritykselle jää valtaa näiden toteutumisesta. Tällöin yritys voi toteuttaa sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä toimenpiteitä itsenäisesti, esimerkiksi keskittymällä lapsi- ja orjatyövoiman ehkäisyyn, peruspalkkatason määrittämiseen ja työolojen kehittämiseen. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20-21)

Vaikka sääntely ei ole yhtä vahvaa kaikkialla maailmassa, ei ihmisoikeuksien kunnioittaminen ole yrityksen vapaasti valittavissa oleva asia. Sen lisäksi, että yritykset pystyvät vaikuttamaan omien työntekijöidensä ja toimitusketjussaan olevien yritysten työntekijöiden ihmisoikeuksien toteutumiseen, voivat yritykset vaikuttaa myös esimerkiksi asiakkaidensa tai toimintaansa liittyvien yhteisöjen, kuten paikallisten asukkaiden ihmisoikeuksien toteutumiseen. (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 177)

Yritysten sosiaalisen vastuun kantamista ohjaamaan on kehitetty erilaisia periaatteita ja standardeja. Esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeusneuvoston hyväksymät yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia ohjaavat periaatteet on luotu vuonna 2011 ja niistä on tullut maailmanlaajuinen toimintatapa, jota kaikkien odotetaan noudattavan (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 180). ISO 26000-standardi on kehitetty yrityksille ja organisaatioille, jotka ovat sitoutuneet toimimaan sosiaalisesti vastuullisella tavalla ja haluavat osoittaa sen (ISO, n.d.). OECD eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö on luonut omat ohjeensa monikansallisten yritysten sosiaaliseen vastuuseen liittyen, pyrkimyksenään varmistaa, että yritykset toimivat valtioiden lainsäädäntöjen ja sääntelyiden sekä kestävän kehityksen mukaisesti (OECD, 2011, s. 13). ISO 26000-standardi, OECD:n ohjeet ja monet muut vastaavat yritysvastuuseen liittyvät ohjeet on päivitetty vastaamaan YK:n ihmisoikeusneuvoston hyväksymiä yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia ohjaavia periaatteita (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 180).

## **5.2 Lähijohtajan vaikutus vastuullisuuden toteutumiseen**

Kaikessa johtamisessa tulee ottaa huomioon lainsäädännön asettamat raamit työn tekemiselle (Aura ym. 2021, s. 36). Suomessa seitsemän lakia, työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työaikalaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työterveyslaki ja yhdenvertaisuuslaki määrittävät paljon sitä, miten työtä voidaan tehdä ja ne myös rajaavat lähijohtajan valtaa ja vastuuta (Kauhanen, 2018, s. 43-44). Lisäksi eri toimialoilla voi olla toimialakohtaisia säädöksiä, jotka on otettava johtamisessa huomioon (Aura ym. 2021, s. 36). Lähijohtajan vastuulla onkin varmistaa, että työntekijä pysyy annetuissa raameissa ja että työssä noudatetaan lakeja ja säädöksiä. Etenkin itseohjautuvaa asiantuntijatyötä johdettaessa, lähijohtajan rooli korostuu työn raameja asetettaessa.

Vaikka yritys julistaisi vastuullisuuttaan ja sitoutumistaan kestävän kehityksen periaatteisiin, eivät yleensä läheskään kaikki kyseisen yrityksen työntekijät ymmärrä, mitä nämä termit käytännössä tarkoittavat tai miten ne näkyvät arjessa (Isokangas ym., 2022, Merkityksen tarkoitus -luku, kahdestoista kappale). Vastuullisuuden aitous lähteekin liikkeelle siitä, miten yrityksen ylin johto käyttäytyy ja viestii muulle organisaatiolle. Keskijohto ja henkilöstö

näkevät tämän roolimallin, jonka perusteella vastuullisuus ja arvot voivat näyttäytyä joko uskottavina tai päin vastoin päälle liimattuina ja epäaitoina. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 104)

Lähijohtajan esimerkillä on suuri rooli siinä, miten työntekijät toimivat työssään. Jos lähijohtaja toimii epäeettisesti tai harmaalla alueella, kannustaa se myös usein hänen johdettaviaan toimimaan samoin. Työssä lähijohtaja saattaa antaa työntekijöille työtehtäviä ja määrittää tehtävien tavoitteet, mutta tehtävien käytännön toteuttamistapojen valitseminen jää työntekijän päätettäväksi. Jos lähijohtaja on esimerkillään näyttänyt, että tehtäviä voi hoitaa epäeettisesti, saattaa työntekijä valita toteuttamistavoiksi keinoja, joissa liikutaan harmaalla alueella. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 103)

Lähijohtajan rooli yritysvastuun ja kestävä kehityksen osalta liittyykin siihen, miten työntekijät huomioivat näitä asioita arjessaan ja työssään. Lähijohtajan näyttämä esimerkki ja käyttäytyminen esimerkiksi viestinnässä, palautteen antamisessa, päätöksenteossa ja haastavien tilanteiden ratkaisemisessa on hänellä olevan toimivallan vuoksi ensiarvoisen tärkeää (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 103).

Lähijohtajan roolin nähdään myös olevan merkittävä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja työhyvinvoinnin edistämässä. Työhyvinvoinnin edistämisen osalta isossa osassa on sellaisen työyhteisön luominen, jossa erilaisuutta suvaitaan ja työpaikkakiusaamista ei suvaita. Osansa tekee myös lähijohtajan oikeudenmukaisuus toimissaan ja työntekijöidensä kohtelussa. Lähijohtajan pitäisikin pystyä perustelemaan erilaisuus ja erilainen kohtelu aina puhtaasti työn näkökulmasta. (Bärlund & Perko, 2013, s. 119)

Vastuullista lähijohtajuutta on myös ongelmatilanteiden huomioiminen ja niihin nopeasti puuttuminen. Lähijohtajan velvollisuus on, että ongelmatilanteet hoidetaan kaikkien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla eikä niitä päästetä kärjistymään. Ongelmatilanteet voivat liittyä työasioihin tai työntekijän henkilökohtaiseen elämään, kuten elämäntilanteen muutoksiin. Esimerkiksi alkoholiongelmaan tai muuhun työkykyä heikentävään ongelmaan puuttuminen ajoissa on vastuullista lähijohtamista. (Bärlund & Perko, 2013, s. 119)

Vastuullisuus ja kestävä kehitys linkittyy siis lähijohtamiseen vahvasti ja on käytännössä läsnä jokapäiväisessä työssä. Konkreettisimmin se näkyy siinä, miten lähijohtaja pystyy raamittamaan työtä ja valvomaan erilaisten lakien ja säädösten noudattamista sekä siinä, miten lähijohtaja pystyy luomaan työhyvinvointia esimerkiksi ehkäisemällä työpaikkakiusaamista, kohtelemalla kaikkia samanarvoisesti ja puuttumalla ongelmatilanteisiin. Lähijohtajan täytyy luoda vastuullista ja kestävää toimintaa oman esimerkkinsä avulla.

### **5.3 Kestävä kehitys ja vastuullisuus finanssialalla**

Finanssiala Ry määrittelee kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden alallaan seuraavasti:

Finanssialan vastuullisuus merkitsee kestäväen kehityksen periaatteiden sekä alan yhdessä luomien käytänteiden kuten hyvän arvopaperimarkkinatavan, pankkitavan ja vakuutustavan noudattamista. Lainsäädännön ohella finanssiala ottaa huomioon toimintaansa liittyvät sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövaikutukset. Voimakkain tapa vaikuttaa kestäväen kehitykseen ja ilmastomuutoksen torjuntaan on kestävä rahoitus – se tarkoittaa rahoituksen kohdentamista kestäväen kehityksen mukaisiin sekä hiilidioksidipäästäjä vähentäviin ratkaisuihin. (Finanssiala Ry, 2021)

Vastuullisuus finanssialalla ei siis juurikaan eroa yleisistä kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden määritelmistä. Finanssiala Ry:n vastuullisuuden määritelmässä korostuu alan erilaiset säädökset, kuten hyvä arvopaperimarkkinatapa, hyvä pankkitapa ja hyvä vakuutustapa. Lainsäädännön ohella finanssialalla kuitenkin huomioidaan samalla taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu, joten voidaan todeta, että nämä yritys vastuun kolme eri osa-aluetta koskevat samalla tavalla finanssialaa, kuin muitakin aloja.

Finanssialan erityispiirre lienee kuitenkin siinä, että sitä säädellään monia muita aloja enemmän. Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämiseen liittyvällä sääntelyllä pyritään siihen, että finanssimarkkinoilla noudatetaan yhtenäisiä menettelytapoja asiakkaan tuntemiseen liittyen (Finanssivalvonta, n.d.). Rahanpesulaki määrittelee ilmoitusvelvollisiksi

esimerkiksi pankit ja vakuutusyhtiöt ja edellyttää näiltä muun muassa riskiperusteisen lähestymistavan perusteella asiakkaiden tuntemiseen liittyvien menettelytapojen luomista, tarvittaessa liiketoimeen liittyvien varojen alkuperän selvittämistä, asiakkaidensa poikkeavien tai epäilyttävien liiketoimien selvittämistä, yhteisön tosiasiallisen edunsaajan selvittämistä ja epäilyttävää toimintaa havaittaessa ilmoituksen tekemistä eteenpäin rahanpesun selvittelykeskukselle (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017).

Toisaalta koko vakuutusalan olemassaolon voidaan nähdä olevan osa vastuullisuutta. Vakuutusten tarkoituksena on turvata ihmisten, yhteisöjen ja yritysten elämää sekä toimintaa ja Finanssiala Ry:n tekemän vakuutustutkimuksen perusteella 61% vastaajista pitää vapaaehtoisia vakuutuksia välttämättöminä täydentämään sosiaaliturvaa (Finanssiala Ry, n.d.). Tutkimuksen perusteella vakuutuksia pidetään siis yleisesti sosiaaliturvan täydentäjänä ja näin ollen vakuutusalan voidaan todeta jo itsessään olevan osa vastuullisuutta, vakuutusten parantaessa ihmisten ja yritysten taloudellista turvaa.

Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat viime vuosina näkyneet finanssialalla myös käytännön tekoina. Suomi 100 -juhlavuoden kunniaksi vuonna 2017 OP Ryhmä lahjoitti kumppaneidensa kanssa yli sata vuotta vapaaehtoistyötä suomalaisen yhteiskunnan hyväksi (OP, n.d.-c). Tähän liittyen OP Ryhmä lahjoitti myös vapaaehtoistyön välityspalvelusivusto Hiiop100.fi:n Kansalaisareena ry:lle (Kansalaisareena ry, 2018). Kesäkuussa 2022 vakuutusyhtiö If:n Espoon toimistolle myönnettiin ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä korkein platinatason WELL-sertifikaatti, jonka tarkoituksena on varmistaa, että työympäristö tukee työntekijöiden hyvinvointia mahdollisimman hyvin (If, n.d.-a). Fennia sen sijaan on järjestänyt jo vuodesta 1990 alkaen Fennia Prize -muotoilukilpailun, joka on tuonut esille esimerkiksi työhyvinvointia lisääviä, hiilijalanjälkeä pienentäviä ja energian- tai vedenkulutusta vähentäviä innovaatioita (Fennia, n.d.).

Finanssialan toimijat ovat asettaneet itselleen myös kunnianhimoisia ympäristövastuuseen liittyviä ilmastotavoitteita. Vakuutusyhtiö IF asetti vuodelle 2022 tavoitteekseen vähentää työmatkailua 50% verrattuna vuoteen 2019 (If, n.d.-b). OP Ryhmä taas on ilmoittanut tavoitteekseen olla vuoteen 2025 mennessä hiilineutraali energiasta ja polttoaineista

aiheutuvien päästöjen osalta (OP, n.d.-d). Eri finanssialan toimijat myös viestivät vastuullisuustoimistaan ja -tavoitteistaan omilla verkkosivuillaan ja julkaisevat siellä omia vastuullisuusohjelmiaan.

Vastuullisuus näkyy finanssialalla myös sijoittamisessa. Vastuullisella sijoittamisella tarkoitetaan sijoituspäätöksiä, joissa otetaan huomioon ympäristö, sosiaaliset näkökulmat ja hallintotapa-asiat. Vastuullisesta sijoittamisesta käytetäänkin kirjanlyhennettä ESG, joka tulee englannin kielen sanoista environment, social ja governance. Toimialaselvityksen mukaan jo yli puolet varainhoitajien ja instituutionaalisten sijoittajien sijoitusvarallisuudesta on sijoitettu vastuullisuus huomioiden. (Hyrskke ym., 2020, s. 17)

## **6 Tutkimuksen toteuttaminen ja metodologia**

### **6.1 Tutkimuksessa käytetyt metodit**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Lähtökohtana tutkimukselle oli fenomenologia, joskaan tutkimuksessa ei käytetty puhtaasti fenomenografista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavina toimivat Pohjola Vakuutuksen henkilökorvauspalvelun asiantuntijaorganisaation asiantuntijat. Kohdeorganisaatiossa työskentelevistä asiantuntijoista saatiin haastateltua kaikki kahdeksan asiantuntijaa, joten haastatteluotos oli kohdeorganisaatio huomioon ottaen paras mahdollinen. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 16.9.2022 – 29.9.2022. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon tutkimusaineistoksi. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, jonka avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja peilaamaan löydöksiä teoriaan.

### **6.2 Fenomenologia ja kvalitatiivinen tutkimus**

Filosofisesti totuus mielletään usein kielellisen väitteen ominaisuutena. Väitteet voivat olla tosia tai epätosia. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää väitettä ”lumi on valkoista”, joka on tosi, kun taas ”lumi on mustaa” on väitteenä epätosi. Asia ei kuitenkaan ole välttämättä näin

yksiselitteinen, sillä esimerkiksi noki on saattanut värjätä lumen mustaksi. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että väite ”lumi on valkoista” on tosi vain, jos lumi todellakin on valkoista. (Himanka, 2022, Fenomenologia ja kielifilosofia -luku, ensimmäinen kappale)

Fenomenologinen tarkastelu lähtee eri lähtökohdista. Fenomenologia pyrkii tutkimaan asioita niiden alkuperän kannalta, eli miten johonkin tiettyyn tulokseen on päädytty. Nykyisessä modernissa länsimaisessa kulttuurissa fenomenologinen filosofia on siirtynyt alkuperän tutkimisesta enemmänkin syiden etsimiseen ja niiden selittämiseen. (Himanka, 2022, Fenomenologia ja kielifilosofia -luku, 12.-13. kappale)

Fenomenologia keskittyy yksilön perspektiiviin, koska ainoastaan yksilöt voivat kokea. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteisöllinen tai yhteiskunnallinen näkemys jätettäisiin huomiotta tai sitä väheksyttäisiin, sillä yksilöt ovat osa yhteisöä ja yhteiskuntaa ja saman yhteisön yksiöillä on hyvinkin samankaltainen suhde maailmaan. Tutkittavat yksilöt ovat osa jotain yhteisöä ja sen luomaa merkitysten perinnettä. Siksi tutkimus yksilön kokemuksista paljastaa myös jotain yleistä. (Aaltola ym. 2015, s. 32)

Fenomenologinen tutkimus ei pyrikään löytämään universaaleja totuuksia tai yleistyksiä, vaan sillä pyritään ymmärtämään jonkin tutkittavan yksilöistä koostuvan ryhmän tai jopa yksittäisen henkilön sen hetkistä merkityksimaailmaa (Aaltola ym., 2015, s. 32). Se, miten yksilö tulkitsee maailmaa, on fenomenologian lähtökohta (Alasuutari, 2011, s. 72). Yksinkertaisuudessaan voidaan kuvata, että fenomenologialla pyritään ymmärtämään ympäröivää maailmaa siten, miten yksilöt kokevat sen oman tietoisuutensa ja kokemustensa kautta (Academic Educational Materials, 2017).

Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien alkuperäinen idea on lähtöisin ajatuksesta, että tilastollisin keinoin ei kyetä tutkimaan ihmisen inhimillistä toimintaa ja kokemusta tiettyä pistettä pidemmälle, jolloin on tarve myös muunlaisille tutkimusmenetelmille (Eskola & Suoranta, 1998, Linjoja-luku, ensimmäinen kappale). Tarpeeseen vastaa kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii ihmisten välistä merkitysten maailmaa ja sen tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kokemukset ja kuvaukset hänen kokemastaan todellisuudesta (Vilka, 2021, Menetelmän erityispiirteet -luku, ensimmäinen kappale).



Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vertailu onkin turhaa, kun pohditaan tutkimuksen hyvyyttä ja huonoutta. Tutkimuksen kannalta tärkeintä on, että tutkittavaa aihetta tutkitaan juuri kyseiseen ongelmaan parhaiten sopivilla menetelmillä. (Eskola & Suoranta, 1998, Laadullisen tutkimuksen määrittelyä -luku, viides kappale)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatukset, kokemukset, tunteet ja ne merkitykset, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat, ovat siis tutkimuksen keskiössä ja kiinnostuksen kohteena. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? -luku, ensimmäinen kappale)

Tälle tutkimukselle parhaiten sopivaa menetelmää pohdittaessa oli otettava huomioon se, että tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan nimenomaan asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden kokemusten kautta ja heidän näkökulmastaan. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti myös mahdollisuutta löytää uusia ajatuksia sen sijaan, että mitattaisiin jotain tutkijan ennalta määrittämiä asioita.

Kvalitatiivinen tutkimus valikoituikin menetelmäksi juuri siitä syystä, että tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan tutkimuksen kohteena olevan organisaation asiantuntijoiden näkökulmasta ja heidän kokemustensa kautta ja lähijohtamista ketterässä asiantuntijaorganisaatiossa pystytään ymmärtämään syvällisemmin. Kun kysymys on empiirisen ilmiön tutkimisesta, on perusteltua käyttää laadullisia menetelmiä ja korostaa käsitteellistä pohdintaa (Eskola & Suoranta, 1998, Laadullisen tutkimuksen määrittelyä -luku, viides kappale).

Vaikka kvalitatiivinen tutkimus sopiikin tietynlaisiin tutkimuksiin, on hyvä muistaa, että siinä on haasteensa. Kenenkään toisen henkilön kokemusmaailmaan täysin sisälle pääseminen on mahdotonta, mutta laadullisen tutkimuksen keinoin pyritään aihetta lähestymään niin, että tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? -luku, ensimmäinen kappale). Tämän tutkimuksen luonteen huomioon ottaen, oli kvalitatiivisten keinojen käyttö kuitenkin perusteltua.

Fenomenografia on kvalitatiivinen tutkimussuuntaus, jossa tutkimuksen keskiössä ovat käsitysten eroavaisuudet. Fenomenografisen tutkimusotteen tavoitteena onkin nostaa esille ihmisten erilaisia käsityksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Fenomenografisen tutkimusotteen avulla luodaan kuvauskategorioita aineistosta, joilla pyritään kuvaamaan esimerkiksi erilaisten käsitysten jakautumista ryhmien välillä. (Rissanen, 2006)

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden kokemusten ja käsitysten pohjalta, joten tutkimuksessa on perusteltua käyttää fenomenologista lähestymistapaa. Kyseessä ei kuitenkaan ole puhtaasti fenomenografinen tutkimusote, koska tutkimus ei keskity suoranaisesti käsitysten eroavaisuuksiin, vaikka niitä joiltain osin esille tuotiinkin. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta ei myöskään ollut tarkoituksen mukaista erotella eri vastaajaryhmiä, joten puhtaasti fenomenografista tutkimusotteen mukaista sisällönanalyysia ei tehty. Fenomenologinen lähestymistapa ei olekaan mikään teknisesti toteutettava aineiston käsittelytapa, eikä ole olemassa mitään tiettyä reseptiä siitä, mitä fenomenologista lähestymistapaa käyttävän tutkimuksen analyysissä tulisi tehdä, vaan fenomenologista lähestymistapaa sovelletaan aina kuhunkin tutkimukseen parhaiten sopivalla tavalla (Vilka, 2021, Fenomenologinen lähestymistapa -luku, ensimmäinen kappale).

### **6.3 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja etenee yleensä tutkijan ehdoilla. Teemahaastattelussa tutkija pyrkii selvittämään haastateltavilta tutkijaa kiinnostavat asiat ja tämä tapahtuu vuorovaikutuksen avulla. (Aaltola ym., 2015, s. 27-28)

Teemahaastattelussa, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, ei ole tarkasti muotoiltuja ja järjesteltyjä kysymyksiä. Teemahaastattelussa haastattelun teemat, eli aihepiirit, on määritelty etukäteen. Haastattelun aikana tutkija varmistaa, että kaikki etukäteen määritellyt teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus saattavat vaihdella haastattelujen välillä. Tutkijalla ei siis ole haastatteluissa valmiita kysymyksiä, vaan ainoastaan tukilista läpikäytävistä teemoista. (Aaltola ym., 2015, s. 29)

Metodologinen etu haastattelussa tiedonkeruumuotona on mahdollisuus siitä, että haastateltaviksi valittavilla on jo etukäteen kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta (Puusa ym., 2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku, Haastattelun metodisista ominaisuuksista -alaluku, ensimmäinen kappale). Koska tutkimuksen keskiössä olivat nimenomaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työskentelevät asiantuntijat ja heidän kokemuksensa, sopi teemahaastattelu tiedonkeruumuodoksi. Itse asiassa, haastateltavat ovatkin ainoat, joilla on kokemusta juuri tässä kohdeorganisaatiossa tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelu korostaa haastateltavien subjektiivisia käsityksiä asioista ja sen vuoksi se lähtee oletuksesta, että teemahaastattelumenetelmällä voidaan tutkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatuksia (Puusa ym., 2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku, Teemahaastattelu-alaluku, ensimmäinen kappale). Teemahaastattelussa on mahdollista päästä hyvinkin syvälle käsiteltäviin teemoihin (Aaltola ym., 2015, s. 30).

Teemahaastattelun oletuksena on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn asian ja samalla taas haastattelijalla on tutustunut tutkimuskohteena olevaan asiaan ja sen olennaisiin tekijöihin tutustumalla aiheesta tehtyyn kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen. Teemahaastattelun avulla tutkija syventää ymmärrystään ilmiön kokonaisuudesta. (Puusa ym., 2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku, Teemahaastattelu-alaluku, ensimmäinen kappale)

Ennen haastattelua luotu haastattelurunko auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta relevanttia tietoa, kun keskustelun fokus pysyy tutkimuksen kannalta keskeisissä seikoissa. Tarkoituksena onkin valita sellaiset teemat, joiden avulla saadaan tuotettua mahdollisimman laajasti sellaista aineistoa, jota tutkija pystyy jälkikäteen tulkitsemaan teorian avulla. (Puusa ym., 2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku, Teemahaastattelu-alaluku, kuudes kappale)

Haastateltavat olivat itse työskennelleet kohdeorganisaatiossa asiantuntijaroolissa ja näin ollen olivat kokeneet lähijohtamista ketterässä organisaatiossa. Tutkimusta varten tutustuin

kirjallisuuteen, teoriaan ja aiheesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen. Teemahaastattelussa läpikäytävät teemat valikoituivatkin teoriaan ja kirjallisuuteen pohjautuen, vaikkakaan tarkoituksena ei ollut suoranaisesti testata mitään valmista teoriaa, vaan tehdä analyysiä tutkimusaineiston ehdoilla, mahdollisesti jopa uutta löytäen. Teemat pyrittiin valitsemaan niin, että haastatteluista saatava aineisto olisi mahdollisimman kattava ja jälkikäteen sidottavissa aiheesta kirjoitettuun teoriaan. Teemoiksi valikoituikin aiheita karkeasti jaoteltuna kahdesta eri kategoriasta, ketterästä ja asiantuntijatyöstä. Kaikkien teemojen osalta pyrittiin haastatteluissa myös selvittämään, miten ne linkittyvät kohdeorganisaatiossa lähijohtamiseen vai linkittyvätkö ollenkaan. Näiden kahden pääteeman alle listattiin teemoja pohjautuen teoriaan. Haastattelurunko, joka sisältää haastatteluissa läpikäytyt teemat, on löydettävissä liitteistä (LIITE 1). Kaikissa haastatteluissa käytiin jokainen teema läpi, mutta niiden järjestys saattoi vaihdella haastattelusta riippuen. Haastattelusta riippuen vaihteli myös se, kuinka syvälle kuhunkin teemaan mentiin.

Usein teemahaastattelua pidetään menetelmänä melko vaativana. Tämä johtuu siitä, että teemahaastattelussa oletuksena on, että haastateltava ja haastattelija puhuvat yhteistä kieltä. Yhteisellä kielellä tarkoitetaan sitä, että haastattelija on perehtynyt hyvin tutkittavaan organisaatioon ja haastateltavan työnkuvaan ja että esimerkiksi molemmat osapuolet ymmärtävät käytettäviä käsitteitä samalla tavalla. Jos tämä lähtökohta puuttuu, ei voida olettaa, että saadut vastaukset liittyisivät aidosti haastattelijan tarkoittamaan teemaan. Onkin äärimmäisen tärkeää, että haastattelijalla on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ym., 2020, Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku, Teemahaastattelu-alaluku, viides kappale)

Koska itsekin työskentelin haastatteluiden aikaan tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, olivat termistö, työnkuva ja organisaatio minulle haastattelijana tuttuja. Se helpotti haastatteluiden onnistumista, sillä haastattelijan ja haastateltavan välillä vallitsi yhteisymmärrys käytetyistä termeistä ja työnkuvasta. Vaikka itse haastatteluiden kannalta tämä olikin positiivinen asia, on silti otettava huomioon, että kun haastattelija itse työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, voi sillä mahdollisesti olla vaikutusta esimerkiksi tutkimuksen luotettavuuteen. Tätä on pohdittu tarkemmin tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys -luvussa.

## 6.4 Sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston analyysi on teoriassa kaksivaiheinen, havainnot pelkistetään ja arvoitus ratkaistaan. Tällainen erottelu on kuitenkin vain analyyttistä, sillä käytännössä nämä kaksi vaihetta sitoutuvat aina toisiinsa. (Alasuutari, 2011, s. 39)

Aineistolähtöisessä, eli induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkija pyrkii löytämään tutkimusaineistosta jonkinlaista toiminnan logiikkaa tai jonkinlaisen tutkimusaineiston ohjaaman tyyppillisen kertomuksen. Lähtökohta on se, että tutkija päättää ennen analyysia, mistä tyyppistä kertomusta tai toiminnan logiikkaa lähdetään etsimään. (Vilka, 2021, Sisällönanalyysi-luku, toinen kappale)

Etsittävän tyyppillisen kertomuksen pohdinnan lähtökohtana olivat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin vastauksen saaminen edellytti, että tyyppillinen kertomus kuvailee kokemuksia ja asioita liittyen ketterään organisaatioon ja asiantuntijatyöhön. Tyyppillistä kertomusta lähdettiinkin tästä syystä etsimään teemojen kautta, tarkastelemalla eri teemoista esille nousseita ajatuksia. Yksittäiset sanat tai termit eivät niinkään ohjanneet kertomuksen etsintää. Huomioitava oli myös se, että koska tutkimuskysymykset liittyvät vahvasti lähijohtajan toimintaan ja rooliin, lähdettiin tyyppillistä kertomusta etsimään vain niistä teemoista ja ajatuksista, jotka haastatteluiden perusteella liittyivät lähijohtajan rooliin tai toimintaan.

Induktiivisen sisällönanalyysin kolme vaihetta ovat pelkistettyjen ilmausten etsiminen, aineiston ryhmittely ja luokittelu sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Maaranen, 2020). Maarasen mainitsemia kolmea vaihetta noudatettiin myös tässä sisällönanalyysissä.

Induktiiviseen sisällönanalyysiin ei ole olemassa mitään yhtä valmista mallia, vaan tutkijan on itse edettävä sisällönanalyysissä itse päättämällään parhaalla tavalla. Liittäminen teoriaan tapahtuu vasta abstrahoinnin, eli teoreettisten käsitteiden luomisen jälkeen. (Maaranen, 2020)

Vaikka analyysin kolme päävaihetta voidaankin tunnistaa, ei näiden vaiheiden sisällä tapahtuvalle toiminnalle ole siis olemassa mitään valmista mallia. Tässä analyysissä edettiin niin, että aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja luokiteltiin ja tämän jälkeen abstrahoitettiin. Tutkimuskysymysten kannalta olennaista oli kuitenkin nostaa aineistosta esille sekä positiiviseksi koettuja asioita, että kehityskohteita. Tämän vuoksi abstrahoinnin jälkeen toteutettiin vielä käsitteiden kategorisointi, mikä voidaan toisaalta nähdä jo teoriaan liittämisenä, mutta se kuvataan tässä työssä osana analyysin kolmatta vaihetta. Tarkoituksena oli saada kategorisoitua abstrahoidut käsitteet niin, että ne jaetaan positiivisiin ja negatiivisiin huomioihin sekä ketteryyden että asiantuntijatyön lähijohtamisen näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoitti siis neljää eri kategoriaa:

- Ketteryyden mahdollistaminen (ketteryys, positiivinen)
- Ketteryyden esteet (ketteryys, negatiivinen)
- Asiantuntijatyön huomioiminen (asiantuntijatyön lähijohtaminen, positiivinen)
- Asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteet (asiantuntijatyön lähijohtaminen, negatiivinen)

Ennen aineiston varsinaista analyysiä haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Litteroinnin jälkeen litteroituihin aineistoihin tutustuttiin lukemalla ne useaan kertaan läpi.

#### **6.4.1 Ensimmäinen vaihe – pelkistäminen**

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineisto pelkistetään, mikä tarkoittaa sitä, että aineistosta pyritään karsimaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio pois kuitenkin samaan aikaan varmistaen, että tärkeää informaatiota ei hävitetä.

Pelkistämisessä tutkimusaineisto pilkotaan osiin tai tiivistetään ja sitä ohjaa tutkimusongelma. (Vilkkä, 2021, Sisällönanalyysi-luku, toinen kappale)

Kun aineisto oli luettu useampaan kertaan läpi, ryhdyttiin aineistoa pelkistämään.

Aineistosta pyrittiin karsimaan tutkimusongelman kannalta epäolennaiset asiat. Aineistosta värikoodattiin tiettyjä teemoja, joilla koettiin olevan vaikutusta tutkimuskysymysten kannalta. Eri väreillä korostettiin eri teemoja ja tätä ohjasi osaltaan haastattelurunko ja sen

sisältämät, teoriaan perustuvat teemat. Aineiston pelkistämässä huomioitiin tutkimuskysymykset ja tiukkana raamina pidettiin sitä, että kaiken analysoitavan aineiston tulee olla sidottavissa lähijohtajan rooliin ja toimintaan. Haastatteluissa nousi esille myös sellaisia teemoja, joiden haastateltavat eivät kokeneet olevan lähijohtajan vaikutuspiirissä, joten niitä ei otettu tarkasteluun mukaan.

Värikoodauksen jälkeen aineistosta poimittiin analyysiyksiköitä. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, tietty lause, lauseen osa tai jonkinlainen ajatuskokonaisuus (Vilkkä, 2021, Sisällönanalyysi-luku, toinen kappale). Analyysiyksiköiksi nostettiin ajatuskokonaisuuksia, jotka saattoivat olla yhden tai useamman lauseen mittaisia. Analyysiyksikön määritelmänä pidettiin jotain tiettyä perusajatusta, joka analyysiyksiköstä pystytään pelkistämään. Jokaiselle analyysiyksikölle luotiin pelkistetty ilmaus, joka kiteyttää ajatuksen ytimen. Osaan analyysiyksiköistä tuli sama pelkistetty ilmaus, jos analyysiyksiköiden perusajatus oli samanlainen. Analyysiyksiköitä nousi tarkasteluun yhteensä 90, joista osa on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Pelkistetyt ilmaiset

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Tietyt asiathan nyt toki täytyy mennäkin esimiehen hyväksynnän kautta, mut sitten taas, jos miettii omaa arkipäiväistä tekemistä, niin ei juurikaan sellasii byrokraattisii esteitä esimerkiks oo."	Byrokratian vähäisyys
"Ei oo keltään tässä viime aikoina lähijohtajalta olleelta tullut semmosta fiilistä mulle, että olis mikromanageerausta."	Mikromanageerauksen vähäisyys
"Se näkyy siinä, että käytännössä jokapäiväisessä työssä työskentelen itseohjautuvasti tekemällä juuri tätä priorisointia ja tarttumalla seuraavaan hommaan mikä siellä odottaa."	Saan itse priorisoida työtäni
"Tosiaan sitten pystyy tavallaan itse nimenomaan aikatauluttamaan sen oman päivän ja järjestämään sen tekemisen niin, että mikä on tavallaan itsellä kaikista tehokkainta tekemistä. Pystyy vaikka jos on jotain tiettyä työstöä ja tietää että sitä on vaikea iltpäivästä tehdä, niin sen pystyy itse aikatauluttamaan sitten sinne ennemmin aamun tekemiseen."	Saan aikatauluttaa työni ja järjestää tekemistäni
Työn sisältöihin liittyvissä asioissa kyllähän me tosi paljon keskenämme niitä asioita pystytään päättämään ja tunnistamaan ja tiedostamaan niitä asioita mihin ne sitten vaikuttaa. Eli just tähän vastuupuoleen, että jos jotain muutoksia tehdään, niin ymmärretään se, että niistä pitää esimerkiks tiedottaa.	Saan valtaa ja sen myötä vastuuta
"Jos esimerkiks tiimi nostaa jonkun yhteisen ongelman tai toiveen keskusteluun, niin esihenkilö kyllä tarttuu siihen ja tuo sitä omaa näkemystään ja sparrailuapua."	Lähijohtaja tarttuu tiimin nostamiin ongelmiin ja pointteihin
"No ehkä se on just tommosta yleistä huolehtimista ja mun mielestä se on ihan kiva, että on myös noissa sprinteissä mukana esimerkiks."	Lähijohtaja huolehtii tiimistä
"Tällä hetkellä kaikista selkeintä on se oman tekemisen tarkoitus ja mihin kohdentaa sitten sitä omaa resurssia ja nimenomaan sit niiden selkeiden tavoitteiden myötä on helppo sitä priorisointiakin tehdä."	Selkeiden tavoitteiden myötä priorisointikin on helppoa
"Eli kyllä mä tiedän mitä siellä odotetaan ja pitäsi tehdä ja tiedän myös prioriteetit ja muut."	Prioriteetit ja tavoitteet ovat selkeät
"Joo kyllä tavoitettavissa on mun mielestä tosi hyvin ollut esimies aina ja myös semmonen arjessa läsnäolokin on ollut aina esimiehellä sellasta sopivaa."	Lähijohtaja on tavoitettavissa tosi hyvin
"Välillä hallitsen hyvin ja välillä vähän huonosti. Eli tota onhan mullakin tällä hetkellä vähän semmoinen tilanne, että olen aika monessa mukana, niin sitten tulee se, että mitenhan tää tulee nyt sitten järjestymään."	En aina hallitse työtä hyvin
"Mä haluaisin, että siihen (osaamisen kehittämiseen) olis aikaa, mutta mä tunnistan, että mun on vaikea ottaa siihen aikaa. Periaatteellisesti siitä olis varmasti tosi paljon hyötyä, mutta sen kokee vähän jotenkin raskaaks ja että se vie tältä päivittäiseltä tekemiseltä pois aikaa, mikä tuntuu sekin raskaalta, että olis vähemmän aikaa keskittyä näihin. En mä nyt sano, että pakotettais, mutta jonkun näköinen toimintamalli sovittais siihen, että millaista osuutta ja millä aikavälillä pitäis tapahtua, niin se tulis tehtyäkin paremmin. Se on ehkä liian jotenkin ylimalkaista tällä hetkellä. Jotain järjestelmällisyyttä siihen kaipais ehkä, että tulis tartuttua."	Osaamisen kehittämiseen ei ole aikaa ja kaipaan siihen lähijohtajalta tukea
"En juurikaan. Toivoisin saavani enemmän, mutta... ei sitä oikeen tule, eikä ole aikaisemminkaan tullut."	En saa riittävästi palautetta lähijohtajalta



<p>”Tällaiset yhteiset päivät, kun mietitään sitä omaa tekemistä, niin on ollu aika hedelmällisiä. Niitä aika harvoin loppupeleissä on ollut. Niin ne on sellasia mun mielestä hyvin hyödyllisiä tapahtumia.”</p>	<p>Kaipaam lähijohtajalta työhön tiimiytymistä parantavia yhteistyöpäiviä, joissa irtaudutaan arjen työstä</p>
---	--

#### 6.4.2 Toinen vaihe – ryhmittely ja luokittelu

Aineiston pelkistämisen jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään uudelleen ja siitä luodaan johdonmukainen kokonaisuus. Ryhmittelyä ohjaa se, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. (Vilkka, 2021, Sisällönanalyysi-luku, toinen kappale)

Ryhmittely tapahtuu analyysiyksiköitä järjestelemällä. Ryhmittelyn yhteydessä luoduille ryhmille annetaan käsitteet ryhmiä parhaiten kuvaavalla tavalla. Tuloksena ryhmittelystä syntyy käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta tai merkityskokonaisuutta. (Vilkka, 2021, Sisällönanalyysi-luku, toinen kappale)

Analyysin toisessa vaiheessa pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin. Kaikki erilaiset pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin jonkin havaitun yhteyden perusteella ja tälle ryhmälle luotiin alaluokka, eli kyseistä ryhmää kuvaava nimi. Havaittu yhteys oli yleensä teema, johon pelkistetyt ilmaukset liittyvät ja myös näkökulma siitä, näkyykö kyseinen teema positiivisessa valossa vai enemmänkin tarpeena tai kehityskohtena. Esimerkiksi byrokratian vähäisyys ja mikromanageerauksen vähäisyys ryhmiteltiin kuuluvaksi ”vapaus ja esteetön työn tekeminen” -alaluokkaan. Itsenäisen työn priorisoimisen, itsenäisen aikatauluttamisen mahdollisuuden ja vapauden valita työtavat katsottiin kuuluvan ”mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön” -alaluokkaan. Joistakin teemoista, kuten työn hallinnasta, nousi tasaisesti esille toisistaan päinvastaisia pelkistettyjä ilmauksia. Näiden kohdalla ryhmittely yhteen alaluokkaan, vaikkakin ne ajatuksellisesti voisi yhdistää samaan teemaan, ei olisi ollut tarkoituksen mukaista, joten päinvastaisille pelkistetyille ilmauksille luotiin omat alaluokkansa (”työn hallintaa on tuettu hyvin” ja ”tarve työn hallinnan tukemiselle”). Sama toistui myös prioriteettien selkeyden suhteen, joten näillekin luotiin omat erilliset alaluokkansa (”selkeät prioriteetit ja tavoitteet” sekä ”epäselvät prioriteetit”). Alla olevassa kaaviossa näkyy, miten alaluokat luotiin.

Taulukko 2. Alaluokat

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byrokratian vähäisyys</li> <li>• Mikromanageerauksen vähäisyys</li> </ul>	Vapaus ja esteetön työn tekeminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saan itse priorisoida työtäni</li> <li>• Saan aikatauluttaa oman työni ja järjestää tekemistäni</li> <li>• Pystyn aikatauluttamaan oman päiväni ja järjestämään tekemistäni</li> <li>• Saan itse priorisoida työtäni ja valita työtapani</li> </ul>	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vallan mukana tulee vastuuta</li> <li>• Saan vastuuta ja olen vastuussa tiimilleni ja lähijohtajalleni</li> <li>• Saan valtaa ja sen myötä vastuuta</li> <li>• Saan vastuuta ja kannan vastuuta</li> </ul>	Vastuun saaminen ja sen kantaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähijohtaja tarttuu tiimin nostamiin ongelmiin ja pointteihin</li> <li>• Lähijohtaja huolehtii tiimistä</li> </ul>	Tiimin tarpeiden palveleminen (lähijohtaja palvelee)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeiden tavoitteiden myötä priorisointikin on helppoa</li> <li>• Prioriteetit ja tavoitteet ovat selkeät</li> <li>• On selkeää mitä tavoitellaan ja mihin pyritään ja prioriteeteissa ei ole epäselvää</li> </ul>	Selkeät prioriteetit ja tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurimmalta osin tiedän prioriteetit, mutta ne ovat aika epämääräisiä</li> <li>• Prioriteetit voivat vaihdella ja siihen on liittynyt kipupisteitä</li> </ul>	Epäselvät prioriteetit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittarit ovat selkeät ja lähijohtaja on viestinyt niistä hyvin</li> <li>• Mittarit ovat selkeät</li> </ul>	Selkeät mittarit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähijohtajan on saanut tarvittaessa kiinni ja hän reagoi nopeasti</li> <li>• Saan lähijohtajan kiinni tarvittaessa ja hän on tavoitettavissa</li> <li>• Lähijohtaja on tavoitettavissa tosi hyvin</li> <li>• Lähijohtaja on varsinkin nykyään tavoitettavissa hyvin</li> <li>• Lähijohtaja on tavoitettavissa ja tarpeeksi läsnä</li> </ul>	Lähijohtajan hyvä tavoitettavuus ja läsnäolo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallitsen työn hyvin ja lähijohtaja on tukenut sitä</li> <li>• Hallitsen työn hyvin</li> <li>• Hallitsen työn pääosin hyvin ja lähijohtaja on tukenut sitä</li> </ul>	Työn hallintaa on tuettu hyvin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En aina hallitse työtä hyvin</li> <li>• En aina hallitse työtä hyvin ja vaikka lähijohtaja onkin siinä tukenut, hänen tukea siinä myös kaipaen jatkossakin</li> </ul>	Tarve työn hallinnan tukemiselle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koen osaamisen kehittämisen tärkeäksi, mutta sille ei ole aikaa ja kaipaen siihen lähijohtajan tukea</li> <li>• Koen osaamisen kehittämisen tärkeäksi ja kaipaen siihen lähijohtajan tukea</li> <li>• Kaipaen osaamisen kehittämiseen tukea lähijohtajalta</li> <li>• Koen osaamisen kehittämisen tärkeäksi</li> <li>• Osaamisen kehittämiseen ei ole aikaa ja kaipaen siihen lähijohtajan tukea</li> </ul>	Tarve osaamisen kehittämisen tukemiselle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En saa riittävästi palautetta lähijohtajalta</li> <li>• En saa riittävästi palautetta lähijohtajalta ja hän ei ole perillä siitä mitä saan aikaan</li> <li>• Lähijohtaja ei ole perillä siitä mitä saan aikaan</li> </ul>	Tarve palautteen saamiselle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaipaen lähijohtajalta työhön tiimitymistä parantavia yhteistyöpäiviä, joissa irtaudutaan arjen työstä</li> </ul>	Tarve tiimityksen edistämiseksi

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaipaen lähijohtajalta työhön tiimiytymistä parantavia yhteistyöpäiviä, joissa irtaudutaan arjen työstä ja myös työn ulkopuolista tekemistä</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivoi, kun lähijohtaja luottaa minuun</li> <li>• Motivoi, kun lähijohtaja on helposti lähestyttävä ja luo hyvää fiilistä</li> <li>• Motivoi, kun lähijohtaja kannustaa ja on itsekin motivoitunut meidän tukemiseen</li> </ul>	<p>Esimerkit lähijohtajan vaikutuksesta motivaatioon</p>

### 6.4.3 Kolmas vaihe – abstrahointi

Analyysin kolmannessa vaiheessa alaluokat abstrahointiin, eli niille luotiin yleistävä pääluokka tai teoreettinen käsite. Esimerkiksi alaluokat, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden ryhmiteltiin ”itseohjautuvuuden mahdollistaminen” pääluokkaan. Tarve osaamisen kehittämisen tukemiselle ja tarve palautteen saamiselle -alaluokat ryhmiteltiin samaan pääluokkaan, koska aineiston perusteella nämä kaksi ovat selkeästi kytköksissä toisiinsa. Kehittyminen vaatii palautteen saamista. Jotkin alaluokat olivat jo itsessään kattavia, eikä varsinaisesti muita alaluokkia ollut ryhmiteltävissä saman pääluokan alle. Näiden kohdalla luotiin vain kuvaava, yleistävä pääluokka kyseiselle alaluokalle. Alla olevassa taulukossa näkyy, miten abstrahointi tehtiin.

Taulukko 3. Pääluokat

Alaluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaus ja esteetön työn tekeminen</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön</li> <li>• Vastuun saaminen ja sen kantaminen</li> <li>• Tiimin tarpeiden palveleminen (lähijohtaja palvelee)</li> </ul>	Itseohjautuvuuden mahdollistaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät prioriteetit ja tavoitteet</li> <li>• Selkeät mittarit</li> </ul>	Työn tarkoitus ja tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvät prioriteetit</li> </ul>	Työn tarkoituksen epäselvyys
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähijohtajan hyvä tavoitettavuus ja läsnäolo</li> <li>• Työn hallintaa on tuettu hyvin</li> </ul>	Lähijohtajan tuki arjessa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarve työn hallinnan tukemiselle</li> </ul>	Työn hallinnan menettäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarve osaamisen kehittämisen tukemiselle</li> <li>• Tarve palautteen saamiselle</li> </ul>	Kehittymisen tuen ja palautteen tarve
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarve tiimiytymisen edistämiseksi</li> </ul>	Yhteisöllisyyden kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimerkit lähijohtajan vaikutuksesta motivaatioon</li> </ul>	Motivaatiotekijät

Kuten jo todettua, abstrahoinnin jälkeen pääluokat jaoteltiin vielä tutkimuskysymyksiin peilaten kategorioihin, joilla pyrittiin kuvaamaan sitä, mitkä pääluokat mahdollistavat ketteryden, mitkä pääluokat ovat ketteryden esteenä, mitkä pääluokat liittyvät positiivisella tavalla asiantuntijatyön huomioimiseen ja mitkä pääluokat taas liittyvät asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteisiin. Näin saatiin ryhmiteltyä ne asiat, jotka aineistosta nousevat kehityskohteina ja mitkä taas ketteryttä edistävinä ja hyväksi koettuina asioina.

Taulukko 4. Kategoriat

Pääluokka	Kategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuvuuden mahdollistaminen</li> <li>• Työn tarkoitus ja tavoitteet</li> </ul>	Ketteryyden mahdollistaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tarkoituksen epäselvyys</li> </ul>	Ketteryyden esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähijohtajan tuki arjessa</li> <li>• Motivaatiotekijät</li> </ul>	Asiantuntijatyön huomioiminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn hallinnan menettäminen</li> <li>• Kehittymisen tuen ja palautteen tarve</li> <li>• Yhteisöllisyyden kehittäminen</li> </ul>	Asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteet

## 7 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavien henkilötietoja, kuten ikää tai sukupuolta, ei tallennettu haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastateltaviin viitataan tässä tutkimuksessa vain erittelemällä eri haastateltavat numeroin, esimerkiksi ”Haastateltava 1” ja ”Haastateltava 2”.

Aineiston analyysissä esille nousseita kategorioita havainnollistamaan luotiin vielä nelikenttä, jossa ketteryyden mahdollistaminen on kuvattu ”Ketteryys”-otsikon alla ”Positiivinen”-rivillä ja ketteryyden esteet ”Ketteryys”-otsikon alla ”Negatiivinen”-rivillä. Vastaavasti asiantuntijatyön huomioiminen on kuvattu ”Asiantuntijatyö”-otsikon alla ”Positiivinen”-rivillä ja asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteet ”Asiantuntijatyö”-otsikon alla ”Negatiivinen”-rivillä.

Taulukko 5. Pääluokat nelikentässä

	Ketteryyys	Asiantuntijatyö
Positiivinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuvuuden mahdollistaminen</li> <li>• Työn tarkoitus ja tavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähijohtajan tuki arjessa</li> <li>• Motivaatiotekijät</li> </ul>
Negatiivinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tarkoituksen epäselvyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn hallinnan menettäminen</li> <li>• Kehittymisen tuen ja palautteen tarve</li> <li>• Yhteisöllisyyden kehittäminen</li> </ul>

## 7.1 Ketteryyden mahdollistaminen

Haastatteluista nousi esille teemoja, joiden perusteella lähijohtajuus mahdollistaa ketteryyden. Ketteryyden mahdollistaa itseohjautuvuuden mahdollistaminen sekä työn tarkoitus ja tavoitteet. Itseohjautuvuuden mahdollistavia tekijöitä nostettiin esille neljä: vapaus ja esteetön työn tekeminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, vastuun saaminen ja sen kantaminen sekä tiimin tarpeiden palveleminen.

Kuten Denning itseohjautuvuudesta sanoo, itseohjautuvassa tiimissä byrokratia ei jarruta päätöksentekoa, vaan tiimi pystyy itse reagoimaan nopeasti (Denning, 2018, s. 29).

Byrokratian vähäisyys näkyikin vahvasti vastauksissa läpi haastatteluiden. Kaikki haastateltavat kokivat, ettei byrokratiaa, ainakaan lähijohtajan suuntaan, juurikaan ole. Vastauksissa myös mainittiin, että nekin vähäiset asiat, joihin lähijohtajan hyväksyntä tarvitaan, hoituvat ”maagisesti” taustalla, eikä sitä oikeastaan edes huomaa.

”Tietyt asiathan nyt toki täytyy mennäkin esimiehen hyväksynnän kautta, mut sitten taas jos miettii omaa arkipäiväistä tekemistä, niin ei juurikaan sellasii byrokraattisii esteitä esimerkiksi oo.” (Haastateltava 1)

”Sanoisin että meillä on aika vähän ja oon erittäin tyytyväinen siitä että asia on näin. Että ei päivästä vie aikaa turhanpäivänen raportointi tai nimenomaan lupien kysyminen. Sanoisin että sitä byrokratiaa on aika vähän.” (Haastateltava 5)

”Kyllä totta kai joitakin asioita on, joissa sitten hyväksyntä lähtee tyyliin automaattisesti esihenkilölle, mutta ne sujuu jotenkin, ehkä pöljää käyttää termiä maagisesti, mutta jotenkin maagisesti ne vaan tapahtuu.” (Haastateltava 7)

Byrokratian vähäisyys tarkoittaa osaltaan esteetöntä työn tekemistä, mutta se tuo myös vapautta. Byrokratian vähäisyyden lisäksi vapautta tuo myös mikromanageerauksen vähäisyys, joka korostui selkeästi vastauksissa. Kaikki haastateltavat kokivat, ettei mikromanageerausta juurikaan ole. Voidaankin sanoa, että haastateltavat olivat byrokratian vähäisyydestä ja mikromanageerauksen vähäisyydestä yksimielisiä. Haastateltavat myös korostivat, että tämä on nimenomaan hyvä asia ja olivat tyytyväisiä siihen, ettei byrokratiaa tai mikromanageerausta ole.

Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön koettiin myös olevan paljon. Kuten Measey ym. ketterästä organisaatiosta sanoo, sen lähijohtaja antaa tiimin päättää itse, miten työ tehdään ja suunnitella, miten tavoitteeseen päästään (Measey ym., 2015, s. 49). Haastateltavat kokivat, että saavat itse priorisoida töitään, valita työtapansa, aikatauluttaa omaa työtään ja työpäiväänsä sekä järjestää tekemistään. Työtä ohjaavat erilaiset deadlinet ja pakolliset palaverit, mutta muutoin työn rytmittäminen ja työtavat ovat pitkälti itse päätettävissä.

”Mulla on tiedossa tietyt deadlinet, jonka mukaan mä järjestän sitä työtä. Eli totta kai tietyt asiat tulee annettuina, eli on tiettyjä palavereja, tiettyjä työpajoja, asioita joihin osallistutaan. Mutta taas sellaset tehtävät, mitkä mä ite toteutan tai mihin mä tuotan vastauksen tai tuotan sisällön niihin, niin niitä mä pystyn itse järjestämään ja vaikuttamaan siihen, että minkälaisessa järjestyksessä mä niitä töitä teen.” (Haastateltava 3)

”Pystyy tavallaan itse nimenomaan aikatauluttamaan sen oman päivän ja järjestämään sen tekemisen niin, että mikä on itsellä kaikista tehokkainta tekemistä. Pystyy vaikka jos on jotain tiettyä työstä ja tietää että sitä on vaikea iltapäivästä tehdä, niin sen pystyy itse aikatauluttamaan sitten sinne ennemmin aamun tekemiseen”

(Haastateltava 2)

”Oma työ on tosi pitkälle itseohjautuvaa, niitä tehtäviä tulee ympäri ämpäri, mutta sitten itse valitaan ja priorisoidaan se tekeminen ja se että mitä kukin tekee. Eli ei tuu suoraan annettuna.” (Haastateltava 5)

Itseohjautuvuus ei tule ilman valtaa ja vastuuta. Kuten Measey ym. toteavat, johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä, on lähijohtajan siirrettävä aitoa valtaa tiimille ja luotettava tiimin itsenäiseen kykyyn organisoida ja tehdä työtään (Measey ym., 2015, s. 100). Vastausten perusteella vapauden ja vallan mukana tulee vastuuta ja sitä kannetaan. Vastauksissa korostui kokemus siitä, että vastuun saaminen tekee työstä mielekästä ja tiimin hyvää vastuunkantoa nostettiin esille. Vastuun koettiin luonnollisesti tulevan vapauden mukana.

”Joo, siis kyllä koen että meillä on valta ja vastuu tehdä näitä ratkaisuja ihan keskenämme.” (Haastateltava 3)

”Ehdottomasti se tulee se vastuu mukana. Ja yks iso syy miksi tykkään olla tässä tiimissä ja tehdä tätä työtä on se, että tiimi tekee tosi hienosti yhdessä töitä ja kantaa sen vastuun niistä onnistumisista. Niin joo, se kuuluu aika olennaisena osana tota vapautta mikä siitä seuraa, että sitten myös itse kannetaan se vastuu siitä.” (Haastateltava 5)

”Työn sisältöihin liittyvissä asioissa kyllähän me tosi paljon keskenämme niitä asioita pystytään päättämään. Ja tunnistamaan ja tiedostamaan niitä asioita mihin ne sitten vaikuttaa. Eli just tähän vastuupuoleen, että jos jotain muutoksia tehdään, niin ymmärretään se, että niistä pitää esimerkiks tiedottaa.” (Haastateltava 7)

”Joo kyllähän se niin on, että siinä tulee myös se vastuu, että ei sitä kukaan enää sitten jälkikäteen tarkista, että tällöinen tehtävä olis pitänyt hoitaa. Kyl se meidän vastuulle sitten jää kokonaisuudessaan.” (Haastateltava 8)



Vastausten perusteella lähijohtajan koettiin myös huomioivan tiimin tarpeita ja haluja sekä tarttuvan toimeen tiimin nostamien ongelmien ratkaisemiseksi tai tiimin tarpeiden täyttämiseksi. Tämä vastaa hyvin kuvausta, jollaiseksi Measey ym. määrittelevät ketterän organisaation palvelevan lähijohtajan: lähijohtaja mahdollistaa tiimin itseohjautuvuuden ja menestymisen sekä oikeuttaa olemassaolonsa palvelemalla tiimin tarpeita ja haluja (Measey ym., 2015, s. 48). Reagoinnin kuvailtiin myös olevan nopeaa ja käytännön esimerkkikin osattiin nostaa esille, kun lähijohtaja oli reagoinut nopeasti tiimin tarpeeseen saada käyttöönsä uusi lomalista. Huomiona lomalistasta, että kyseessä oli vain tiimin käyttöön tehty lomalista-pohja, johon tiimiläiset keskenään sopivat lomansa, eli lähijohtaja ei lomien sopimista ohjaa.

”Jos esimerkiksi tiimi nostaa jonkun yhteisen ongelman tai toiveen keskusteluun, niin esihenkilö kyllä tarttuu siihen ja tuo sitä omaa näkemystään ja sparrailuapua.”

(Haastateltava 1)

”Kyllä mun mielestä meidän lähijohtajat on ihan hyvin palvellut niitä tarpeita ja on myös ymmärtänyt hyvin tiimin näkemyksiä asioihin. ... No ehkä tuoreimpana pienenä esimerkkinä on vaikka toi uus lomalista, joka tuli nopeesti sitten tiimin esimieheltä tehtyä tossa meille, että se nyt varmaan oli jonkinlaista tiimin palvelemista siinä.”

(Haastateltava 4)

”Kyllä semmonen kokemus on siitä, että esimerkiksi hän kuuntelee meitä, meitä kuunnellaan ja pidetään sellasta avointa keskustelua ja että jos me nostetaan jotain pointteja, niin niihin tartutaan.” (Haastateltava 7)

Ketteryyden mahdollistaviin työn tarkoitukseen ja tavoitteisiin nostettiin tekijöiksi selkeät prioriteetit ja tavoitteet sekä selkeät mittarit. Haastatteluiden perusteella prioriteettien selkeydessä oli hajontaa. Osa koki prioriteetit selkeiksi, kun taas osalle ne tuntuivat joiltain osin epäselviltä. Tästä johtuen prioriteetit nousivat osin sekä ketteryyden mahdollistaviin tekijöihin että ketteryyden esteenä oleviin tekijöihin. Tavoitteiden ja mittareiden kuitenkin kuvattiin olevan selkeitä.

Measeyn ym. mukaan lähijohtajan on pystyttävä sanoittamaan johtamansa tiimin tehtävä ja tarkoitus mahdollisimman selkeästi (Measey ym., 2015, s. 100). Otalan mukaan ketterässä organisaatiossa osan lähijohtajan töistä korvaavat tavoitteet, joihin tiimin pääsee itse vaikuttamaan sekä tavoitteita varten luodut mittarit, jotka ovat jokaiselle osapuolelle selkeät (Ojala, 2018, s. 254). Vastausten perusteella tämä toteutui hyvin, sillä tavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit koettiin selkeiksi. Tavoitteista puhuttaessa korostui myös se, että tiimillä itsellään on vaikutusvaltaa siihen, millaiset tavoitteet tiimille asetetaan, vaikka lähijohtaja ohjaakin tavoitteiden asetantaa ja siihen liittyvää keskustelua. Osa vastaajista koki prioriteetit selkeiksi tavoitteiden kautta, selkeät tavoitteet ohjasivat priorisointia ja sitä kautta priorisointi oli helppoa ja selkeää. Osa kuitenkin koki prioriteetit osin epäselviksi huolimatta selkeistä tavoitteista. Tätä on käsitelty ketteryuden esteet -luvussa.

”Tällä hetkellä kaikista selkeintä se oman tekemisen tarkoitus ja mihin kohdentaa sitten sitä omaa resurssia ja nimenomaan sit niiden selkeiden tavoitteiden myötä on helppo sitä priorisointiakin tehdä.” (Haastateltava 1)

”Joo kyllä ne ihan hyvin tiedossa, että mikä tässä on työn tarkoitus ja miten sitä pitäis priorisoida ja mikä on tavallaan tavoitteenakin.” (Haastateltava 4)

”Kyl mä koen että on selkeetä, että aina tietää minkä pohjalta ja mitä tavoitellaan ja mihin pyritään ja mikä se tarkoitus kaikella on, että se on ainakin itellä ihan selvää mun mielestä. ... Siis ymmärrän mistä (mittarit) muodostuu, että niistä yhdessä jutellaan ja niitä yhdessä seurataan ja näin. Ja siinä keskustelussa, kun ne luodaan ne mittarit meidän tavoitteilla, niin on nimenomaan tää meidän esimies läsnä ja ohjaamassa sitä tavallaan, että ei voida asettaa niin sanotusti liian hepposia tavoitteita meille ja mittarointeja, että ne on sitten semmoset yhtiön linjauksen mukaiset, että hänen tehtävä on varmaan vahtia sitä että ne tulee tietynlaisesti asetettua.” (Haastateltava 6)

Haastatteluiden perusteella on siis selkeästi havaittavissa tekijöitä, jotka mahdollistavat ketteryuden. Nämä havaitut tekijät ovat tunnistettavissa myös ketterän teoriasta. Erityisesti lähijohtajan koettiin mahdollistavan itseohjautuvuuden, jonka koettiin olevan erittäin hyvällä tasolla. Haastateltavat kokivat hyvin vähän byrokratiaa ja mikromanageerausta ja pystyivät

valitsemaan itselleen parhaat työtavat sekä aikatauluttamaan omat työpäivänsä. Työn tavoitteet ja niitä seuraavat mittarit koettiin selkeiksi ja tavoitteiden asetantaan päästiin myös itse vaikuttamaan. Työn priorisoinnin selkeys sen sijaan jakoi mielipiteitä. Osa koki sen helpoksi selkeiden tavoitteiden kautta, mutta osa koki sen haastavaksi selkeistä tavoitteista huolimatta.

## 7.2 Ketteryyden esteet

Varsinaisesti ketteryyden esteiksi ei juurikaan noussut tekijöitä. Tämä heijastelee hyvin sitä, kuinka haastateltavat kuvasivat tiimiään hyvinkin ketterästi toimivaksi ja kuinka he kuvasivat omaa työtään hyvin itseohjautuvaksi. Ainoa ketteryyden esteeksi koettu tekijä oli edellisessä luvussa sivuttu työn tarkoituksen epäselvyys, joka johtui siitä, että osa haastateltavista koki työn prioriteetit epäselviksi.

”Kyllä mä sanoisin, että suurimmalta osilta mä tiedän mitkä ne isoimmat prioriteet on. ... Mutta kuitenkin ne on sen verran epämääräisiä välillä, että ei se aina oo helppoo niihin perustaa sitä. ... Vois se hyvä olla, että siihen erikseen vielä keskityttäis siihen priorisointiin. Sitä on tehty joskus muistaakseni, siitä on varmaan jo vuosia aikaa. Mutta niinku useemminkin, että joo käydään niitä arvoja tai toimintastrategiaa vuodelle, mutta sitten että se olis vielä meidän työlle kohdistettu ja priorisoinnin miettimistä, niin varmasti olis hyötyä.” (Haastateltava 5)

”Tietysti niihin liittyy esimerkiks juuri noihin prioriteetteihin omanlaisiaan haasteita ja sitä että ne voi olla hyvin vaihtelevia ja niihin voi sit vaikuttaa tai siihen prioriteettijärjestykseen ja priorisoimiseen niin vaihtelevasti eri asiat. ... Näitähän tiettyjä kipupisteitä on itsellä liittyny (prioriteetteihin).” (Haastateltava 7)

Kaikille haastateltaville työn prioriteetit eivät siis olleet aina selkeät ja priorisointiin liittyi haasteita. Priorisointiin toivottiin keskittyttävän enemmän nimenomaan tiimin työn näkökulmasta, koska ylemmän tason toimintaa ohjaavat arvot tai strategia koettiin liian etäiseksi ja epäselväksi, jotta sen perusteella voitaisiin käytännön työtä priorisoida. Myös se

koettiin haasteeksi, että prioriteetit voivat vaihdella, jolloin priorisointia voi olla vaikeaa tehdä.

### 7.3 Asiantuntijatyön huomioiminen

Haastatteluiden perusteella tunnistettiin teemoja, joita lähijohtaja huomioi hyvin asiantuntijatyön näkökulmasta. Tällaisiksi teemoiksi tunnistettiin lähijohtajan tuki arjessa ja motivaatiotekijät. Lähijohtajan tuki arjessa koostuu lähijohtajan hyvästä tavoitettavuudesta ja läsnäolosta sekä työn hallinnan tukemisesta.

Tuomivaaran ym. mukaan asiantuntijatyö on itsenäistä tietotyötä (Tuomivaara ym., 2005, s. 18-23). Itsenäinen ja itseohjautuva työskentely ei kuitenkaan tarkoita, etteikö ihmisellä olisi koskaan tarve lähijohtajan tuelle. Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan valmentavalta lähijohtajalta kaivataan muun muassa läsnäoloa (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s.9). Työssä tulee väistämättä eteen asioita, esimerkiksi työsuhteeseen tai muuhun hallinnolliseen puoleen liittyviä asioita, joihin lähijohtajaa tarvitaan. Tällaisina hetkinä on tärkeää, että lähijohtaja on tavoitettavissa ja läsnä. Kaikki haastateltavat kokivat, että lähijohtaja on hyvin tavoitettavissa huolimatta siitä, että fyysisesti tiimi sijaitsee eri paikkakunnilla. Lähijohtajan kuvailtiin myös reagoivan nopeasti yhteydenottoihin. Kaikki haastateltavat myös kertoivat käyttävänsä ensisijaisena yhteydenottokanavanaan Microsoft Teams -viestiä ja kokivat sen sopivaksi ja toimivaksi yhteydenottotavaksi. Sen lisäksi korostettiin kuitenkin, että lähijohtaja on tavoitettavissa myös puhelimitse. Esille nousi myös se, että lähijohtaja osallistuu osaan tiimin seremonioista, jolloin vuorovaikutusta myös tapahtuu. Läsnäolon arjessa koettiin olevan sopivalla tasolla. Kaiken kaikkiaan lähijohtajan tavoitettavuuteen, läsnäoloon ja yhteydenottokanaviin oltiin erittäin tyytyväisiä.

”Mun mielestä on oikein hyvällä mallilla, aina tarvittaessa on saanut kiinni ja yleensä sitten saatu välittömästi hoidettua se asia, jos se ei sitten oo siirtynyt seuraavaan päivään, mutta todella nopeesti esihenkilö reagoi ja vastaa.” (Haastateltava 1)

”Tavoitettavissa on tosi hyvin ja aina apua saa kun sitä tarvii. Niin pienissä kuin suurissa asioissa. ... No sehän on katsos minusta kiinni! Voisinhan mä soitella tai lähetellä

sähköpostia tai tehdä jotain muuta, että itehän mä tän oon valinnut, että Teamsin kautta. Mun mielestä se on näppärää ja helpointa. Totta kai, jos ois joku hirveen akuutti asia, niin varmaan koittaisin soittaa, mutta mun mielestä tää toimii oikeen hyvin.” (Haastateltava 3)

”Joo kyllä tavoitettavissa on mun mielestä tosi hyvin ollu esimies aina ja myös semmonen arjessa läsnäolokin on ollut aina esimiehellä sellasta sopivaa.” (Haastateltava 4)

”On ihan riittävä ja on kyllä hyvin tavoitettavissa. Meillä on Teams käytössä, niin sieltä pystyy aina ottaan yhteyttä. ... Hän on myös sit itse sillä tavalla tavoitettavissa, että on osallistunut johonkin meidän seremonioihin, että jos on ollut hänellä esimerkiks jotain tiedotettavaa tai muuta. Ja puhelimella saa aina kiinni.” (Haastateltava 8)

Holopaisen ym. mukaan hyvän asiantuntijan ominaispiirteitä voidaan jakaa neljään kategoriaan, yhteisöllisyyteen, jatkuvaan kehittymiseen, työn hallintaan sekä aikaansaavuuteen (Holopainen ym., 2007, s 19). Työn hallinta nousikin haastatteluissa esille selkeänä haastateltavien työhön kuuluvana piirteenä. Kokemus työn hallinnasta vaihteli, osa koki hallitsevansa työtä hyvin, mutta osa kuvasi siinä olevan haasteita. Vastauksissa korostui myös selkeästi tarve sille, että lähijohtajalta on saatavissa tukea, kun työn hallinnan kanssa kohdataan haasteita. Haastateltavista osa kertoi saaneensa lähijohtajalta tukea työn hallintaan ja kuvasi lähijohtajan vaikutuksen olleen positiivinen. Kun tukea oli saatu, työ hallinnan tunne oli saatu takaisin.

”Ja nyt lopputulema tällä hetkellä on, että hallitsen hyvin ja olen saanut siihen paljon tukea. ... Tämmösillä sparrauskeskusteluilla missä on sit yhdessä tai esihenkilö oivalluttanut minua, että miten mä voisin sitä työmäärää hallita ja sitä kautta oon sit kehittänyt tämmösen oman priorisointijärjestelmän tonne kalenteriin. Että ihan tommosilla käytännön jutuilla.” (Haastateltava 1)

”Siinä vaiheessa, kun työpöytä näyttää siltä, ettei pysty repeemään joka paikkaan... ... Niin tunnisti heti sieltä sen tilanteen etten mä tuu selviämään niistä, et mä en tuu pystymään tekemään sitä määrää, mitä multa toivotaan ja odotetaan. Et työaika ei

riitä. ... Kyllä (olen saanut tukea lähijohtajalta) ja se on mun mielestä just nimenomaan lähijohtajan yks tehtävä.” (Haastateltava 3)

”Pääasiassa kyllä, sit jos on jotain tilanteita tai tehtäviä mitä ei pystyisi tai osaisi, niin siihenkin on mahdollista sitten saada apua ja tukea. Pääasiassa koen, että hallitsen kyllä.” (Haastateltava 6)

Osa vastauksista oli kuitenkin päinvastaisia, työn hallintaan ei oltu saatu juurikaan tukea. Nämäkin haastateltavat kuitenkin kuvasivat kokevansa, että lähijohtajan tuki työn hallinnassa olisi tärkeää, vaikka eivät sitä olleetkaan saaneet. Päinvastaisista kokemuksista johtuen, työn hallinnan tukeminen nostettiin osaksi asiantuntijatyön huomioimista, koska se korostui vastauksissa positiivisella tavalla ja sen kuvattiin olleen onnistunutta. Päinvastaiset vastaukset muodostavat ryhmän ”työn hallinnan menettäminen”, jota käsitellään ”Asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteet” -luvussa.

Haastatteluiden perusteella lähijohtajan koettiin vaikuttavan positiivisella tavalla motivaatioon. Kaikki haastateltavat kokivat motivoituvansa työstään vähintäänkin melko hyvin ja työn itsessään kuvattiin olevan motivoivaa. Vastauksista nousi esille kuitenkin myös lähijohtajan positiivinen vaikutus motivaatioon. Martelan ym. mukaan motivoituneet työntekijät ottavat vastuuta itseohjautuvuudesta, jonka vuoksi on lähijohtajan tulisikin kiinnittää huomiota sisäisen motivaation johtamiseen (Martela ym., 2015, s. 155). Tämä korostuu etenkin itseohjautuvassa asiantuntijatyössä. Sen lisäksi Martelan ym. mukaan olennaista on pyrkiä luomaan jokaiselle työntekijälle sellainen toimintaympäristö, jossa on juuri häntä motivoivia elementtejä (Martela ym., 2015, s. 159). Vastausten perusteella haastateltavien motivaatiossa korostui itse työ, joka koettiin motivoivaksi. Työllä koettiin olevan todellista vaikutusta. Lähijohtajan kuvattiin vaikuttavan positiivisesti motivaatioon muun muassa sillä, että hän luottaa työntekijöihinsä ja heidän osaamiseensa ja on itsekin motivoitunut tiimin tukemiseen. Voidaan sanoa, että lähijohtajan positiivinen vaikutus motivaatioon koettiin enemmänkin passiivisena työilmapiirin ja toimintaympäristön luomisena, kuin varsinaisesti aktiivisina konkreettisina motivoimisen tekoina; hän luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja antaa tätä kautta vapautta, mutta samalla työntekijöillä on tunne siitä, että lähijohtaja on itsekin motivoitunut tukemaan tiimiä.

”Jos mä kuulen, että mun esihenkilö luottaa siihen mun osaamiseen ja tekemiseen ja tuo sen niinku näkyväksi, että sanoo vaikka ”joo kyllä luotan ja uskon että pystyt tän hoitaan ja hyvää jälkeä tulee”, siis ihan vaan niinku toteamalla se asia.” (Haastateltava 1)

”Lähijohtajalla on siinä vaikutusta, koska tavallaan kyllähän se, että mikä on se fiilis siellä työpaikalla, niin vaikuttaa siihen motivaatioon.” (Haastateltava 2)

”Musta on vaan tosi hyvä tietää, että... tai meidän esimies kannustaa meitä tosi vahvasti kaikessa siihen meidän työn suorittamiseen... ja että on tosi hyvä tietää, että hän on itse motivoitunut tavallaan meidän tukemiseen sit jos semmosta tarvitsisi ja motivoimiseenkin.” (Haastateltava 6)

Motivaation johtaminen on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatiossa. Puusan ym. mukaan inhimillinen aineeton pääoma voi säilyä organisaatiossa vain siellä työskentelevien henkilöiden kautta tai heidän toimiensa seurauksena ja tällainen inhimillinen aineeton pääoma nähdäänkin erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden kilpailuetuna ja menestymisen tärkeimpänä tekijänä (Puusa ym., 2014, s. 260-261). Tämän lisäksi asiantuntijan motivaatio, tahtotila ja sitoutuminen organisaatioon pitkälti määrittelevät sen, miten he omaa osaamistaan hyödyntävät ja sen organisaationsa käyttöön luovuttavat (Puusa ym., 2014, s. 264). Toisin sanoen, motivoituneet asiantuntijat ovat halukkaampia luovuttamaan osaamistaan organisaationsa käyttöön. Lähijohtajalla on vaikutusta motivaatioon. Puusa ym. korostavatkin, että asiantuntijatyön johtamisessa tulisi painottaa työn mielekkyyden mahdollistamista (Puusa ym., 2014, s. 264).

Lähijohtajan koettiin siis olevan erittäin hyvin tavoitettavissa ja läsnä. Erityisesti tavoitettavuuteen liittyen nostettiin esille se, miten nopeasti lähijohtaja reagoi, kun häntä lähestyy, oli kanava mikä tahansa. Osa haastateltavista kuvasi saavansa lähijohtajalta tukea myös työn hallintaan. Työn hallintaan liittyen lähijohtajalta oltiin saatu sparrausta ja käytännön vinkkejä työn hallitsemiseksi. Työn hallinnassa tukeminen koettiin tärkeäksi lähijohtajan vastuulle kuuluvaksi asiakasi. Lähijohtajalla koettiin olleen positiivinen vaikutus myös motivaatioon, hänen luodessaan oikeanlaisen motivoivan toimintaympäristön ja hänen

ollessaan itsekkin motivoitunut tiimin tukemiseen. Haastateltavien vastaukset peilautuvat teoriaan hyvin, erityisesti asiantuntijatyön erityispiirteiden ja sisäisen motivaation johtamisen näkökulmasta.

#### **7.4 Asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteet**

Asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteina haastatteluista nousi työn hallinnan menettäminen, kehittymisen tuen ja palautteen tarve sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. Kuten edellisessä luvussa todettiin, työn hallintaan liittyen osa haastateltavista kuvasi saaneensa siihen lähijohtajalta tukea. Osa haastateltavista kuitenkin koki, etteivät olleet saaneet työn hallintaan tukea, mutta kokivat, että siihen olisi tärkeää saada tukea lähijohtajalta. Nämä vastaukset muodostavat ryhmän ”työn hallinnan menettäminen”.

Kuten aiemmin todettiin, Holopaisen ym. mukaan asiantuntijan ominaispiirteisiin kuuluu työn hallinta (Holopainen ym., 2007, s. 19). Haastateltavat kokivatkin työn hallinnan olevan olennainen osa omaa asiantuntijatyötään. Haastateltavat kuvasivat työn hallinnan haasteet jaksottaisina. Työtä hallittiin pääosin hyvin, mutta hetkiä, jolloin työn hallinta oltiin menetetty, oli myös ilmennyt. Eräs haastateltava pohti, että ei oikeastaan ollut tajunnut kaivata työn hallintaan tukea lähijohtajalta, vaan tilanteeseen oli haettu tukea tiimiltä. Vaikka osa kaipasikin lähijohtajalta tukea työn hallintaan, nostivat haastateltavat esille myös oman vastuunsa asiassa. Tuen tarve ja etenkin ne tilanteet, joissa työn hallinta menetetään tai se ollaan vaarassa menettää, täytyy tehdä näkyviksi lähijohtajalle. Ilman omaa aloitetta, ei lähijohtaja voi tietää, että tilanne on työn hallinnan suhteen haastava. Toisaalta, eräs haastateltavista totesi, että hän kokisi epäonnistuneensa työssään, jos pyytäisi lähijohtajalta tukea työn hallintaan, koska hänen asiantuntijatyöhönsä nimenomaan sisältyy myös osaltaan työn hallinta.

”Välillä hallitsen hyvin ja välillä vähän huonosti. Eli tota onhan mullakin tällä hetkellä vähän semmoinen tilanne, että olen aika monessa mukana, niin sitten tulee se, että mitenhän tää tulee nyt sitten järjestymään. ... Ja tota en ole osannut kyllä siitä lähihoitajan kautta... tai noin niin kuin kaivannut apua, että enemmän sekin on sitten taas, että tarvittaessa tiimin kanssa keskustellaan ja pohditaan.” (Haastateltava 2)



”No se menee itellä aika aalloittain. On aikoja, kun jotkut deadlinet lyö päälle, niin sitten tuntuu, että on liikaa ja se on haastavaa se työn hallinta, mutta sitten taas on välillä on rauhallisempia hetkiä. Se, että sitä sais tasattua jotenkin, vaatis ehkä itellä ehkä vielä parempaa organisointia siihen. ... Tottakai se apu olis varmasti tarpeen siihen, että niin... hyvin vaikee ajatella kun sellasta on kuitenkin aika vähän loppupeleissä ollut.” (Haastateltava 5)

”Itsellä se työn hallinta ja työtilanne ja sen myötä pelko, että menettää sen työn hallinnan, niin niitä tilanteita on tässä vuosien varrella joitakin ollut ja just tossa vähän aika sitten muistelin sitä, että vaikka vuosikin sitten oli sellanen olo enemmän kuin esimerkiksi nyt tai viime aikoina, että sitä tukea todella tarvitsee ja pitää olla äänekäs sen suhteen.” (Haastateltava 7)

Työn hallinnan tukeminen on tärkeää myös vastuullisen lähijohtamisen näkökulmasta. Kuten Aura ym. toteavat, kaikessa johtamisessa on otettava huomioon erilaiset lainsäädännön asettamat raamit työn tekemiselle, kuten työaikalainsäädäntö (Aura ym., 2021, s. 36). Jos työn hallinta menetetään ja työtä kasaantuu yksittäiselle asiantuntijalle liikaa, saattaa tilanne helposti johtaa siihen, että tilannetta koitetaan paikata tekemällä pidempiä työpäiviä. Se taas voi vaikuttaa negatiivisesti myös henkilön työhyvinvointiin. Työn hallinnan tukeminen on siis osa sosiaalista vastuullisuutta, sillä kuten Harmaala & Jallinojakin toteavat, sosiaalinen vastuullisuus sisältää esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20).

Vastuullista lähijohtajuutta on myös ongelmatilanteiden huomioiminen sekä niihin nopeasti puuttuminen ja lähijohtajan velvollisuus onkin varmistaa, etteivät ongelmatilanteet pääse kärjistymään (Bärlund & Perko, 2013, s. 119). Vastuullisuuden näkökulmasta olisikin tärkeää, että lähijohtaja havaitsee tilanteen, jossa työn hallinta ollaan menettämässä ja puuttuu siihen nopeasti. Se on vastuullista lähijohtamista.

Kehittymisen tuen ja palautteen tarve koostui sekä tarpeesta osaamisen kehittämisen tukemiselle että tarpeesta palautteen saamiselle. Nämä kaksi oli yhdistetty yhdeksi ryhmäksi, koska tarve molemmille tunnistettiin ja molemmat tarpeet ovat kytköksissä

toisiinsa, sillä kehittyminen useimmiten vaatii palautteen saamista. Tarve osaamisen kehittämisen tukemiselle korostui haastateltavien vastauksissa selkeästi. Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen kolmeen perustarpeeseen sisältyy kyvykkyys ja kehittyminen (Ryan & Deci, 2000, s. 68). Tämän lisäksi Holopaisen ym. mukaan hyvän asiantuntijan ominaispiirteisiin kuuluu jatkuva kehittyminen (Holopainen ym., 2007, s. 19). Holopainen ym. ovat myös todenneet, että asiantuntijuuteen sisällytetään usein jopa vaatimus oman asiantuntijuuden jatkuvasta syvenemisestä ja kehittymisestä (Holopainen ym., 2007, s. 15). Myös Puusa ym. toteavat, että asiantuntijatyön johtamisessa painottuu asiantuntijan osaamisen kasvun mahdollistaminen (Puusa ym., 2014, s. 264).

Kaikki haastateltavat kokivat osaamisen kehittämisen tärkeäksi ja kuvasivat sen kumpuavan sisäisestä tarpeesta. Vastauksissa näkyi, että haastateltavat ovat asiantuntijoita, joilla on sisäistä motivaatiota kehittää omaa osaamistaan. Eräs haastateltava pohti, että hän kenties luonteensa ja kehittymisen tarpeensa ansiosta ajautuu työtehtäviin, jotka vaativat jatkuvaa kehittymistä. Vaatimus oman asiantuntijuuden jatkuvasta kehittymisestä siis tunnistettiin. Vastauksista oli tunnistettavissa Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian mukainen perustarve kyvykkyydelle ja kehittymiselle, jonka lisäksi vastaukset heijastelivat myös hyvin Holopaisen ym. määrittelemää hyvän asiantuntijan ominaispiirrettä, jatkuvaa kehittymistä. Jatkuva kehittyminen koettiin tärkeäksi, osaksi omaa työtä ja jopa vaatimukseksi työssä menestymisen kannalta.

Osaamisen kehittämisen kuitenkin samaan aikaan kuvattiin jääneen vähäiseksi, suurimmilta osin ajan puutteen vuoksi. Osaamisen kuvattiin toki kehittyvän arjen asiantuntijatyössä, mutta osaamisen kehittämiseen kaivattiin systemaattisuutta. Jatkuvat eri kanavista tulevat työtehtävät ja arjen kiire eivät käytännössä jättäneet aikaa systemaattiselle osaamisen kehittämiselle. Tähän kaivattiin lähijohtajalta tukea. Haastateltavat kokivat, että osaamisen kehittäminen pitäisi olla niin tärkeä osa työtehtävää, että lähijohtaja nostaa sitä esille ja tarvittaessa jopa varaa sille aikaa kalenterista. Tavoiksi, joilla lähijohtaja voisi tukea osaamisen kehittämistä, kuvattiin erilaiset ”työtunnit” tai tilaisuudet, jotka olisivat säännöllisiä ja joissa voisi jutella yleisesti työhön liittyvistä asioista ja samassa yhteydessä myös oman osaamisen kehittymisestä. Säännöllisyyden ei kuitenkaan haluttu olevan liian tiivistä, vaan esimerkiksi kerran kvartaalissa tapahtuvaa. Työtuntien lisäksi ehdotettiin sitä,

että lähijohtaja nostaisi esille erilaisia mahdollisuuksia ja tapoja kehittää omaa osaamista. Kuitenkin kaikista selkeimpänä ja tärkeimpänä toimenpiteenä ehdotettiin sitä, että lähijohtajan aloitteesta kalenterista varataan aikaa systemaattiselle osaamisen kehittämiseksi, jotta se ei jää arjen kiireen jalkoihin.

”Joo, no totta kai haluan kehittyä. Ja melkeinpä joka päivä, no jos en nyt joka päivä niin vähintään joka viikko, oppii jotain uutta. Tossa esimiehen tuki on ehkä vähän puutteellinen, et ite ainakin koen että semmoselle systemaattiselle oman osaamisen kehittämiseksi ei oo aikaa.” (Haastateltava 1)

”Joo tavallaan nimenomaan mä näen, että siinä niin kun on sitten sen lähijohtajan vastuu, että pystyy tavallaan toteuttamaan sitä aikaa niin, että me ei olla pelkästään työstöissä kiinni. Niin kyllä joo toivoisin, että lähijohtaja tekisi sitä aikaa sille itsensä kehittämiseksi.” (Haastateltava 2)

”Tää on just semmosta, että harvoinpa sitä tulee kilautettua esimiehelle, että mä haluan jutella tästä mun kehittymisestä, vaikka kalenteri huutaa hoosiannaa.” (Haastateltava 3)

”Mä haluaisin, että siihen olis aikaa, mutta mä tunnistan että mun on vaikeeta ottaa siihen aikaa. Periaatteellisesti siitä olis varmasti tosi paljon hyötyä, mutta sen kokee vähän jotenkin raskaaks ja että se vie tältä päivittäiseltä tekemiseltä pois aikaa, mikä tuntuu sekin raskaalta, että olis vähemmän aikaa keskittyä näihin. ... Jotain järjestelmällisyyttä siihen kaipais ehkä, että tulis tartuttua.” (Haastateltava 5)

”Niin tietyllä tavalla se on omassa luonteessakin jo mukana ja mä en tiedä että senkö myötä sitä jotenkin vaan huomaa ajautuvansa asioihin tai tehtäviin, joissa sitä osaamista tulee kehitettyä. ... Mä pitäisin sitä ihan positiivisena asiana, että jos lähiesihenkilö tois esille niitä asioita, ainakin mahdollisuuksia, joissa sitten voi itse resurssien perusteella lähteä kehittämään itseään. Mutta niin, realiteetit voi tietysti olla se, että välttämättä ei kauheesti oo ees aikaa tai mahdollisuuksia.” (Haastateltava 7)

Myös osaamisen kehittämisen tukeminen on tärkeää vastuullisuuden näkökulmasta. Harmaalan & Jallinojan mukaan sosiaalinen vastuu sisältää esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisen (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20). Kun osaamista kehitetään systemaattisesti, on todennäköisempää, että henkilöstön osaaminen vastaa myös tulevaisuuden tarpeita, eikä osaaminen pääse vanhenemaan. Tämä mahdollistaa työntekijöiden oman menestymisensä työelämässä jatkossakin, mutta myös yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. Tämän takia osaamisen kehittämisen voidaankin nähdä olevan myös osa taloudellista vastuuta. Jotta yritys voi tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle, on sen yritystoiminnan oltava kannattavaa (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 18). Kun henkilöstön osaaminen kehittyy ja vastaa tulevaisuuden tarpeita, on myös yrityksellä paremmat mahdollisuudet menestyä myös tulevaisuudessa ja näin ollen toimia kestäväen kehityksen mukaisesti. Vastuullisuuden näkökulmasta Bärlund & Perko näkevätkin lähijohtajan roolin olevan merkittävä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä (Bärlund & Perko, 2013, s. 119).

Kuten aiemmin todettiin, kehittymisen tuen tarpeen lisäksi haastatteluista nousi tarve palautteen saamiselle. Vaikka jotkin haasteltavat olivat tyytyväisiä saamaansa palautteen ja tunnustuksen määrään, useimmat haastateltavat kokivat, että palautetta ja tunnustusta olisi hyvä saada lähijohtajalta enemmän. Kuten Aaltonen ym. toteavat, lähijohtajan tehtävä on antaa asiantuntijalle jatkuvaa palautetta, sekä korjaavaa että kannustavaa, sillä oman kompetenssissa tiedostava asiantuntija vaatii saada tietää, mitä häneltä odotetaan (Aaltonen ym., 2020, s. 195-196). Tämän lisäksi Otalan mukaan valmentava lähijohtaja antaa palautetta riittävän tarkasti ja oikea-aikaisesti, eli niin, että palaute kohdistuu tarkasti suoritukseen ja siihen, missä on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa (Ojala, 2018, s. 256). Aaltosen ym. ja Otalan luonnehdinnat kuvastavat hyvin haastateltavien vastauksia. Itseohjautuvuudesta huolimatta lähijohtajan rooli koettiin työtä johtavaksi rooliksi, jolta kaivataan palautetta. Palaute koettiin tärkeäksi myös oman kehittymisen ja oman työn ohjaamisen kannalta.

Aaltosen ym. mukaan lähijohtajalta vaaditaan myös herkkyyttä tunnistaa tilanteet, joissa asiantuntijan tulee saada tunnustusta ja kunniaa tekemästään työstä, koska tällä on vaikutusta asiantuntijan motivaation yllä pysymiseen (Aaltonen ym., 2020, s. 196).

Haastateltavien vastauksissa näkyi se, että tunnustusta ja kiitosta ei saada tarpeeksi. Samaan aikaan kuitenkin haastateltavat tunnustivat sen, että palautteen ja tunnustuksen antaminen on lähijohtajalle vaikeaa, koska lähijohtaja ei tiedä kovinkaan syvällisesti, mitä työn alla kullakin on ja mitä kyseiset tehtävät vaativat. Koska lähijohtaja ei ole juurikaan arjen työssä mukana, vaan tiimin tekeminen on hyvin itseohjautuvaa, ei hän myöskään osaa arvioida onko jokin työtehtävä, esimerkiksi projekti, onnistunut vai ei. Eräs haastateltava pohtikin asiaa siitä näkökulmasta, että toisaalta hän toivoisi enemmän palautetta ja tunnustusta, mutta toisaalta hän on ollut hyvin tyytyväinen itseohjautuvaan työskentelyyn ja ei haluaisi, että lähijohtaja puuttuu yhtään enempää arjen tekemiseen tai että lähijohtajalle pitäisi raportoida omista töistään enemmän. Toinen haastateltava ehdotti käytännön toimenpiteeksi sitä, että lähijohtaja voisi tutustua enemmän tiimin käytössä olevaan sähköiseen kanban-tauluun, jonne on listattu kunkin asiantuntijan työn alla olevat ja valmistuneet tekemiset. Tämän pohjalta lähijohtaja voisi kysellä kultakin, miten jokin tekeminen tai projekti on mennyt. Toisaalta, tässäkin kuvattiin olevan haasteita, sillä pelkän kanban-taulun perusteella lähijohtajan on vaikeaa saada kovinkaan syvällistä kuvaa eri tehtävistä ja siitä mitä ne vaativat. Mitään selkeästi toimivaa tai yksinkertaista ratkaisua eivät haastateltavat osanneet nimetä siihen, miten lähijohtaja pystyisi olemaan paremmin perillä eri asiantuntijoilla työn alla olevista tehtävistä ja onnistumisista. Eli vaikka palautteen ja kiitoksen saaminen koettiin puutteelliseksi, ei käytännön ratkaisua tähän osattu haastatteluissa antaa.

”En juurikaan (saa palautetta tai kiitosta). Toivoisin saavani enemmän, mutta... ei sitä oikeen tule, eikä ole aikaisemminkaan tullut. ... Mä luulen, että ei esihenkilö kuitenkaan tiedä, että mitä mä varsinaisesti teen ja missä vaiheessa mun tekeminen on. Ja jos joku tekeminen valmistuu, niin hän ei ole siinä arjessa niin mukana että osaisi arvioida menikö joku asia hyvin tai erityisen maininnan arvoisesti.” (Haastateltava 1)

”Ei haittaa, jos sitä enemmänkin tulis.” (Haastateltava 3)

”En mä ihan hirveesti koe, että lähijohtajat on hirveesti ollu sillai kartallakaan, että niiltä välttämättä ihan hirveesti sais, että niillä olis mahdollisuutta antaakaan. ... Vaikka meillä työ on aika itseohjautuvaa ilman esimiestäkin, niin silti kokee, että se esimies on

siellä työtä johtavassa roolissa, niin sieltä mielellään sitä palautettakin mielellään myös haluais saada. Koska sit sen sieltä saadun palautteen perusteella osaa parhaiten ohjata omaa työntekoaankin.” (Haastateltava 4)

”Varmasti enempi palaute olis aina positiivista, mutta mitä siitä seurais, niin... .. Kuitenkin oon hirveen tyytyväinen siihen tän hetkiseen tilanteeseen ton työskentelyn osalta, niin en tiiä, vaikee sanoo.” (Haastateltava 5)

Asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteena nousi esille myös yhteisöllisyyden kehittäminen. Kaikki haastateltavat kuvasivat tiimihengen hyväksi. Vastausten perusteella hyvän tiimihengen suurimpana tekijänä nähtiin tiimi itse ja lähijohtajan vaikutus tämänhetkisen hyvän tiimihengen luomisessa koettiin melko vähäiseksi. Hyvästä tiimihengestä huolimatta lähijohtajan rooli yhteisöllisyyden kehittäjänä nähtiin merkittävänä. Vaikka tiimihenki olikin toistaiseksi hyvä ja tiimin itsensä luoma, toivottiin lähijohtajan ottavan suurempaa roolia yhteisöllisyyden kehittäjänä ja hänen roolinsa nähtiin yhteisöllisyyden kehittämisen kannalta merkittävänä. Erityisesti esille nostettiin erilaiset yhteistyöpäivät, joissa irtaannutaan arjen työstä ja suunnitellaan tiimin ja organisaation tekemistä. Näiden koettiin parantavan yhteisöllisyyttä sekä helpottavan arjen työskentelyä. Lähijohtaja olikin järjestänyt joitakin tällaisia yhteistyöpäiviä, mutta niitä toivottiin olevan useammin ja niiden toivottiin olevan säännöllisiä. Lähijohtajan rooli nähtiin yhteisöllisyyden kehittäjänä fasilitoivana roolina, eli lähijohtajan toivottiin järjestävän tilaisuuksia, joissa tiimiytyminen tapahtuu ja yhteisöllisyyden tunne vahvistuu. Myös esimerkiksi työhyvinvointipäivien järjestämisessä toivottiin lähijohtajan ottavan roolia, kun tällä hetkellä niiden järjestäminen on ollut lähinnä tiimin itsensä vastuulla ja lähijohtaja on lähinnä kertonut tästä mahdollisuudesta.

”Sit tämmöset päivät niinku tällä viikolla oli tiistaina, niin ne luo sitä yhteisöllisyyttä ja siinä on esimiehellä on iso rooli, et tois semmosia yhteisiä jotakin tämmösiä työpäiviä, missä jotain aiheita käytäs... tai sanotaan et ois just niinku irti siitä arjen työstä, että se olis jotain muuta työtä, niin ne on yhteisöllisyyden kannalta tosi tärkeitä. ... No millonkohan meillä edellisen kerran oli, en mahda muistaa, tän viikkosen lisäksi. Eli kyllä niitä sais olla ihan säännöllisesti. Tarkotan, ei vaan kerran vuoteen joku yks päivä, vaan kyllä niitä sais olla vähän useemmin. Vaikka kerran kvartaalissa.” (Haastateltava 3)

”Just se mun suurin toive, että toiveet lähijohtajaa kohtaan perustuu joiltain osin ainakin just siihen, että esimiehellä on tässä meidän työssä vaikutus tohon yhteisöllisyyteen. Tai ainakin vois olla, ja sitä vois vähän kasvattaa. Koska jos meillä on olemassa esimies, niin on se kiva jos se tollastakin roolia ottaa, ettei jäädä vaan omaan nurkkaan ja kuulee sitten että jossain muissa tiimeissä jossain muualla on paljon aktiivisempaa tekemässä. Mä luulen että niissä jossain määrin kuitenkin on lähiesimies mukana, sillai kuitenkin että ei jäädä tavallaan hylätyks ja että kaikki jää meidän tiimin kesken tehtäväks ja selvitettäväks, että siinä vois olla sellasta esimiehen otetta yhteisöllisyyden kehittämisessä ja viihtyvyyden parantamisessa ja työssä jaksamisen parantamisessa tota kautta.” (Haastateltava 4)

”Tällaset yhteiset päivät, kun mietitään sitä omaa tekemistä, niin on ollu aika hedelmällisiä. Niitä aika harvoin loppupeleissä on ollut. Niin ne on sellasia mun mielestä hyvin hyödyllisiä tapahtumia.” (Haastateltava 5)

”Toki, kaikki esimerkiks esimiehen järjestämät kick-offit ja suunnittelupäivät ja kaikki tämmöset, missä hän mahdollistaa meille sitä meidän tekemisen suunnittelua ja muuta tämmöstä, niin kaikkihan se tukee sitä meidän yhteenkuuluvuutta ja tiiminä toimimista.” (Haastateltava 6)

”Semmonen tietty tämmönen fasilitoiva rooli, ja fasilitoivakin kuulostaa vähän vähättelevältä, että kyllä hyvin näkyväkin rooli. ... Ja kyllä niillä yhteisillä tapaamisilla on ihan iso merkitys, ne ylläpitää sitä tiimihenkeä ja myös tiivistää sitä nimenomaan.” (Haastateltava 7)

Yhteisöllisyyden tunteen tarve peilautuukin hyvin Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukainen ihmisen kolmas psykologinen perustarve on yhteenkuuluvuuden eli yhteisöllisyyden tunne (Ryan & Deci, 2000, s. 68). Haastateltavien vastauksista näkyy myös se, mitä Toivanen ym. toteavat asiantuntijatyöstä; vaikka asiantuntijatyö kuvataankin itsenäiseksi, ei sitä yleensä tehdä yksin eikä se ole irrallaan muusta organisaatiosta (Toivanen ym., 2016, s. 78). Vaikka haastateltavat kuvasivatkin työnsä hyvin itseohjautuvaksi, kokevat he samaan aikaan tarvetta yhteisöllisyydelle ja tiimiytymiselle.

Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kehittäminen on myös tärkeä osa vastuullista lähijohtamista. Harmaala ja Jallinoja määrittelevät henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen osaksi sosiaalista vastuuta (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20). Tämän lisäksi Bärlund & Perko toteavat vastuullisuuden näkökulmasta lähijohtajan roolin olevan merkittävä työhyvinvoinnin edistämisessä (Bärlund & Perko, 2013, s. 119). Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kehittäminen, esimerkiksi yhteistyöpäivien ja työhyvinvointipäivien avulla onkin siis vastuullista lähijohtamista.

Kaiken kaikkiaan asiantuntijatyön lähijohtamisen puutteiksi nostettiin siis työn hallinnan menettäminen, kehittymisen tuen ja palautteen tarve sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. Haastateltavien vastauksista nousi selkeästi psykologisia perustarpeita, jotka istuvat Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan. Myös kirjallisuudessa kuvatut asiantuntijatyön erityispiirteet ja asiantuntijatyön johtamisen periaatteet olivat peilattavissa haastateltavien vastauksiin. Työn hallinta koettiin toisinaan haastavaksi ja siihen kaivattiin lähijohtajalta tukea. Työn hallinnan haasteiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen on vastuullista lähijohtamista. Ne haastateltavat, jotka tukea eivät olleet juurikaan lähijohtajalta saaneet, eivät kuitenkaan osanneet sanoa, millaista tukea käytännössä toivottaisiin. Tässä haastateltavat korostivat myös omaa vastuutaan. Tilanteet, joissa työn hallinnassa on haasteita, on tehtävä näkyväksi lähijohtajalle ja tuotava hänen tietoisuuteen.

Oman osaamisen kehittämiseen kaivattiin tukea. Ongelmaksi koettiin arjen kiire ja oman osaamisen kehittämisen systemaattisuuden puuttuminen. Lähijohtajalta kaivattiin tukea nimenomaan aikatauluhaasteisiin, eli hänen toivottiin tekevän selväksi, kuinka tärkeää oman osaamisen kehittäminen on ja miten sitä priorisoidaan. Lähijohtajalta toivottiin tulevan aloite siihen, että kalenterista varataan aikaa systemaattiselle oman osaamisen kehittämiseksi, jotta se ei jää arjen töiden jalkoihin. Osaamisen kehittäminen on tärkeää myös vastuullisuuden ja kestävä kehityksen näkökulmasta. Henkilöstön osaamista on kehitettävä, jotta osaaminen vastaa myös tulevaisuuden tarpeita.

Myös palautetta ja kiitosta toivottiin lähijohtajalta enemmän, mutta käytännön tasolla tässä tunnistettiin haasteita. Lähijohtaja ei ole tarpeeksi perillä siitä, mitä asiantuntijat saavat työssään aikaan, joten myös palautetta ja kiitosta on vaikeaa antaa. Tähän ongelmaan ei



myöskään osattu juurikaan nimetä ratkaisuja, koska nykyiseen, itseohjautuvaan työhön, jossa lähijohtaja ei juurikaan puutu yksittäisen asiantuntijan arjen työhön, oltiin erittäin tyytyväisiä. Haastateltavat eivät halunneet, että esimerkiksi raportointi omista töistä lähijohtajan suuntaan lisääntyisi.

Lähijohtajan myös toivottiin ottavan enemmän roolia yhteisöllisyyden kehittäjänä. Lähijohtajan toivottiin järjestävän enemmän yhteistyöpäiviä, joissa tiimiytyminen tapahtuu ja yhteisöllisyyden tunne tiivistyy. Lähijohtajan myös toivottiin ottavan suurempaa roolia esimerkiksi työhyvinvointipäivien järjestämisessä, jotta kaikki käytännön järjestely ei jäisi tiimin vastuulle. Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat myös vastuullista lähijohtamista.

## **7.5 Yhteenveto**

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään asiantuntijaorganisaation kokemuksia lähijohtamisesta ketterässä organisaatiossa ja tältä pohjalta pyrittiin löytämään kehittämiskohteita lähijohtajan rooliin. Tutkimuskysymykset olivat ”Miten lähijohtaminen mahdollistaa organisaation ketteryyden?”, ”Miten lähijohtamisessa huomioidaan asiantuntijatyön erityispiirteet?” ja ”Millä tavoin lähijohtajan roolia tulisi kehittää?”.

### **7.5.1 Miten lähijohtaminen mahdollistaa organisaation ketteryyden?**

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation ketteryyden mahdollistavia tekijöitä nousi esille paljon. Lähijohtaja antaa vapautta ja vastuuta asiantuntijoille, ei mikromanageeraa eikä muodosta byrokraattisia esteitä työn tekemiselle, antaa asiantuntijoille mahdollisuuden vaikuttaa omaa työhönsä ja palvelee tiimin tarpeita. Nämä kaikki tekijät mahdollistavat asiantuntijoiden ja heidän organisaationsa itseohjautuvuuden. Myös työn tarkoitus ja tavoitteet koettiin pääosin selkeiksi.

Tulosten perusteella organisaation ketteryys oli mahdollistettu hyvin. Ainoa havaittu ketteryyttä estävä tekijä oli prioriteettien epäselvyys. Huomioitavaa kuitenkin on, että

vastaukset jakautuivat prioriteettien osalta, osa koki ne hyvin selkeiksi, kun taas osa koki ne epäselviksi ja koki töiden priorisoimisen vaikeaksi.

### **7.5.2 Miten lähijohtamisessa huomioidaan asiantuntijatyön erityispiirteet?**

Lähijohtaja on huomionnut asiantuntijatyön erityispiirteitä olemalla hyvin tavoitettavissa ja läsnä itseohjautuville asiantuntijoille. Vaikka organisaation asiantuntijat ovat fyysisesti eri paikkakunnilla, koettiin lähijohtajan tavoitettavuus ja läsnäolo asiantuntijoiden tarpeisiin nähden erittäin hyväksi. Lähijohtaja huomioi asiantuntijatyön erityispiirteitä myös tukemalla työn hallintaa. Asiantuntijatyöhön kuuluu paljon työn hallintaa ja toisinaan siinä koettiin haasteita, jolloin lähijohtaja oli pystynyt tukemaan ja auttamaan tilannetta antamalla esimerkiksi käytännön työkaluja työn hallitsemiseksi. Työn hallinnan osalta kuitenkin vastaukset jakautuivat, sillä osa vastaajista ei ollut saanut tukea työn hallintaan, mutta koki, että sille olisi toisinaan tarvetta. Lähijohtaja on myös vaikuttanut positiivisella tavalla motivaatioon. Asiantuntijoiden sisäistä motivaatiota on johdettu siinä mielessä hyvin, että vaikka kaikki haastateltavat kokivatkin itse työnsä motivoivaksi, nostettiin esille myös lähijohtajan positiivinen vaikutus motivaatioon. Lähijohtaja on luonut sellaisen toimintaympäristön, jossa asiantuntijat motivoituvat työstään.

Tuloksista nousi esille asiantuntijatyön erityispiirteitä, joita asiantuntijatyön lähijohtamisessa ei oltu huomioitu riittävällä tavalla. Vaikka osa olikin saanut tukea työn hallintaan, osa kaipasi siihen enemmän tukea. Tässä kuitenkin nostettiin esille myös omaa vastuuta. Työn hallinnan kannalta haastavat tilanteet on tuotava lähijohtajan tietoisuuteen, jotta tukea on mahdollista saada. Suurena puutteena tuloksista nousi esille kehittymisen tuen riittämättömyys. Asiantuntijatyö vaatii jatkuvaa kehittymistä ja oman osaamisen kehittämistä, mutta tätä ei ole, ainakaan systemaattisesti, tehty. Oman osaamisen kehittämiseen ei olla saatu riittävästi tukea lähijohtajalta, jolloin se on jäänyt arjen kiireen jalkoihin. Myöskään palautetta ja tunnustusta ei olla saatu riittävästi lähijohtajalta, vaikka sitä itseohjautuva asiantuntija juuri kaipaa sekä kehittyäkseen että saadakseen kiitosta ja tunnustusta hyvin suoritetusta työstä. Edellä mainittujen lisäksi lähijohtajan ei koettu riittävällä tavalla ottavan roolia yhteisöllisyyden kehittäjänä. Vaikka asiantuntijatyö on

itseohjautuvaa, ei sitä silti tehdä yksin ja yhteisöllisyyden tunne on tärkeä osa menestyksestä asiantuntijatyötä.

### **7.5.3 Millä tavoin lähijohtajan roolia pitäisi kehittää?**

Osa haastateltavista koki priorisoinnin haastavaksi. Lähijohtajan tulisikin jatkossa teroittaa priorisointia entistä enemmän, etenkin jos työkenttä merkittävästi muuttuu tai prioriteetit elävät. Priorisointiin kaivattiin tukea nimenomaan tiimin käytännön tekemisen näkökulmasta, eli ylemmän tason toimintaa ohjaavien arvojen ja strategian läpikäyminen eivät riitä. Osa vastaajista kuitenkin koki priorisoinnin selkeäksi, joten priorisoinnin teroittamista ei välttämättä kannata kohdistaa koko organisaatioon. Lähijohtajan tulisikin selvittää esimerkiksi henkilökohtaisissa keskusteluissa, kuka priorisointiin tukea kaipaa.

Osa haastateltavista koki myös työn hallinnan toisinaan haastavaksi. Tässä haastateltavat korostivat omaa vastuutaan, eli että heidän pitää itse tuoda työn hallinnan haasteet lähijohtajan tietoon, jotta lähijohtaja voi antaa tukea tilanteessa. Vaikka tuen tarve tunnistettiin, eivät haastateltavat osanneet sanoa, miten lähijohtaja voisi toimia toisin. Koska tuen tarve kuitenkin nousi esille, tulisi lähijohtajan huomioida tämä esimerkiksi henkilökohtaisissa keskusteluissa ja kartoittaa tilannetta kunkin asiantuntijan osalta sekä tarjota tukea ja työkaluja työn hallintaan niille, jotka sitä tarvitsevat. Eräs haastateltava myös mainitsi, ettei kovin helposti lähestyisi asian suhteen lähijohtajaa, koska kokee työn hallinnan osaksi omaa työtään ja näin ollen kokisi epäonnistuneensa työssään, jos joutuisi lähestymään lähijohtajaa työn hallinnan haasteiden vuoksi. Tämän huomioon ottaen, aloite työn hallinnasta keskustelemiseen pitäisikin tulla lähijohtajalta. Tämä ei tietenkään välttämättä takaa sitä, että jokainen kertoo työn hallinnassa olevan haasteita, vaikka niitä todellisuudessa olisikin, mutta ainakin se voisi pienentää kynnystä asian esille nostamiseen.

Oman osaamisen kehittämiseen kaivattiin tukea lähijohtajalta. Oman osaamisen kehittämiseen toivottiin systemaattisuutta ja etenkin sitä, että lähijohtajan johdolla tähän varataan aikaa kalenterista, muutoin sen koetaan jäävän arjen kiireiden vuoksi tekemättä. Lähijohtajalta toivottiin säännöllisiä, noin kerran kvartaalissa pidettäviä työtunteja (lähijohtajan ja asiantuntijan välinen keskustelu), joissa voitaisiin keskustella muun muassa

oman osaamisen kehittämistä. Lähijohtajan tulisi jatkossa nostaa oman osaamisen kehittäminen esille ja varmistaa, että kalenterista varataan aikaa osaamisen kehittämistä varten. Tämän lisäksi lähijohtajan tulisi ottaa tavakseen varata jokaisen asiantuntijan kanssa säännöllisesti työtunti, jossa työhön liittyvistä asioista, kuten oman osaamisen kehittämistä, voidaan keskustella.

Lähijohtajalta kaivattiin myös enemmän palautetta ja kiitosta. Tässäkin tosin haastateltavat tunnustivat käytännön ongelman siinä, että lähijohtaja ei kovin syvästi ole perillä siitä, mitä asiantuntijoilla on työn alla, mitä nämä työt vaativat ja mitä kaikkea on saatu aikaan ja millä laadulla. Vaikka tarve palautteelle ja tunnustukselle nousikin esille, ei käytännön toimenpiteitä osattu nimetä, joilla palautteen ja tunnustuksen antamista voitaisiin parantaa. Samalla nostettiin esille se, että nykyiseen itseohjautuvaan työskentelytapaan ja vähäiseen lähijohtajalle raportointiin oltiin erittäin tyytyväisiä, eikä tätä haluttaisi muuttaa palautteen saamiseksi. Kaiken kaikkiaan lähijohtajalta kuitenkin toivottiin enemmän palautetta ja tunnustusta, joten lähijohtajan tulisi huomioida tämä jatkossa ja pohtia, miten hän pystyisi antamaan enemmän palautetta ja tunnustusta.

Lähijohtajan toivottiin ottavan suurempaa roolia yhteisöllisyyden kehittäjänä. Yhteistyöpäivät, joissa organisaation toimintaa suunnitellaan, oltiin koettu erittäin hyödyllisiksi sekä arjen tekemisen että yhteisöllisyyden kehittymisen näkökulmasta. Näitä kuitenkin koettiin olleen liian harvoin. Lähijohtajan toivottiin myös ottavan roolia työhyvinvointipäivien järjestämisessä, jotta näiden järjestely ei jää pelkästään asiantuntijoiden omalle vastuulle. Lähijohtajan tulisi jatkossa järjestää yhteistyöpäiviä nykyistä useammin ja ottaa vastuuta työhyvinvointipäivien järjestämisestä.

Tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajan roolia tulisi siis jatkossa kehittää ainakin näillä toimenpiteillä:

- Lähijohtajan tulee pitää säännöllisesti, esimerkiksi kerran kvartaalissa, työtunteja, eli henkilökohtaisia keskusteluja, asiantuntijoiden kanssa.

- Lähijohtajan tulee selvittää henkilökohtaisten keskusteluiden perusteella, kaipaako joku tukea priorisointiin ja tarjota sitä hänelle (tämä on erityisen tärkeää, jos prioriteetit tai työtilanne muuttuvat merkittävästi).
- Lähijohtajan tulee selvittää henkilökohtaisten keskusteluiden perusteella, kaipaako joku tukea työn hallintaan ja tarjota sitä hänelle.
- Lähijohtajan tulee nostaa henkilökohtaisissa keskusteluissa esille osaamisen kehittäminen. Lähijohtajan tulee myös varmistaa, että kalenterista varataan aikaa osaamisen kehittämiseksi.
- Lähijohtajan tulee antaa enemmän palautetta ja tunnustusta.
- Lähijohtajan tulee järjestää yhteistyöpäiviä nykyistä useammin ja ottaa vastuuta työhyvinvointipäivien järjestämisestä.

## 7.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kaiken tieteellisen tutkimuksen tulee nojata loogiseen päättelyyn ja todisteluun sekä objektiivisuuteen. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija perustaa todistelunsa tutkimusaineistoonsa eikä omiin subjektiivisiin mielipiteisiinsä tai arvoihinsa. (Alasuutari, 2011, s. 32)

Tutkijan on myös kyettävä refleктоimaan omaa subjektiivisuuttaan, koska tutkimuskohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vaikka objektiivisyys onkin tieteellisen tutkimuksen ihanne, käytännössä täydellistä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa sosiaalistieteellisessä tutkimuksessa. Täydellinen objektiivisyys tarkoittaa sitä, että tutkijan omat oletukset ja käsitykset sekä tutkimuksen aikana tekemät toimenpiteet eivät millään tavalla vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin tai tutkimuksen tuloksiin. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? -luku, neljäs ja viides kappale)

Tutkijana itse työskentelen tutkimuksen kohteena olleessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tämän vuoksi on nostettava esille, että tiedostamaton subjektiivisuuteni saattoi vaikuttaa tuloksiin. Pyrin minimoimaan subjektiivisuuden vaikutuksen pyrkimällä tietoisesti toimimaan tutkijan roolissa mahdollisimman objektiivisesti ja tekemällä oman roolini selväksi kaikille

haastateltaville. Haastatteluiden alussa korostin, että toimin objektiivisen tutkijan roolissa ja saatan tämän takia kysyä haastatteluissa myös ”itsestäänselvyyksiä”. Kuitenkin, kuten Maaranen toteaa, on induktiivisen sisällönanalyysin puhdas soveltaminen haastavaa, sillä tutkijalla on aina jonkinlaista tietoutta, käsityksiä tai kokemuksia asioista ja tutkittavasta aiheesta, joten täysin objektiivinen suhtautuminen aineistoon on siis käytännössä inhimillisesti mahdotonta (Maaranen, 2020). Pysin analysoimaan aineistoa objektiivisesti niin, että en anna omien käsitysteni vaikuttaa tulkintoihin haastateltavien sanoista, vaan tulkitseen aineistoa ulkopuolisen tutkijan roolista. On kuitenkin nostettava esille, että myös minulla tutkijana oli omat käsitykseni ja kokemukseni tutkittavasta ilmiöstä, vaikka pyrinkin objektiivisuuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden pohdinta kiteytyy kolmeen käsitteeseen, uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, tutkimusta lukevat kollegat ja ”suuri yleisö” luottavat siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu tarkoituksenmukaisesti ja huolellisesti ja näin ollen kuinka hyvin he hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi (Puusa ym., 2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -luku, ensimmäinen ja toinen kappale).

Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät on valittu huolellisesti ja perustellen. Valitsin menetelmät sen perusteella, mitkä olivat parhaat juuri tähän tutkimukseen. Päämääränä oli toteuttaa mahdollisimman laadukas ja tarkoituksen mukainen tutkimus. Perustelut siitä, miksi tietyt menetelmät on valittu, on kuvattu tutkimuksessa tarkasti. Uskottavuuden lopullinen arviointi jää kuitenkin muille tahoille kuin minulle tutkijana.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy osoittamaan perustellusti oman ammattitaitonsa ja sen, että hän on käyttänyt oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan on kuvattava tutkimusprosessinsa juuri sellaisena kuin se on todellisuudessa tapahtunut, sisältäen myös kaikki tutkimusprosessissa havaitut haasteet ja epäonnistumiset (Puusa ym., 2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -luku, kolmas kappale).

Vaikka tutkimusprosessissa ei ollut merkittäviä haasteita, vaan esimerkiksi aineiston keruu ja aineiston analysointi etenivät yllättävänkin kivuttomasti ilman yllättäviä haasteita, pyrin tutkijana kuvaamaan koko prosessin mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Nostan tutkimuksessa myös esille oman sidonnaisuuteni tutkittavaan organisaatioon ja pohdin sen mahdollista vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja lähestymistavat on myös perusteltu.

Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että eettisiä periaatteita on noudatettu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tutkimuksessaan käyttämien menetelmien ja analyysitapojen tuleekin olla sellaisia, että ne voisivat toimia myös muiden hyvin tehtyjen tutkimusten ohjenuorina. Tutkimus ei missään vaiheessa saa vaarantaa sen kohteena olevien ihmisten elämän kulkua ja tutkimuksen täytyykin pohjimmiltaan pyrkiä saamaan aikaan positiivinen vaikutus sen kohteena oleville ihmisille. (Puusa ym., 2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -luku, neljäs kappale)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien eettisten periaatteiden mukaan tutkijan on muun muassa kunnioitettava tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä tutkijan on toteutettava tutkimuksensa niin, että siitä ei aiheudu riskejä, vahinkoja tai haittoja tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille. Tämän lisäksi ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen periaate on tietoon perustuva suostumus. Henkilöillä pitää myös olla oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, mikä on erityisen tärkeää, jos tutkittavalla henkilöllä on esimerkiksi työ- tai muu riippuvuussuhde tutkivaan organisaatioon. (TENK, 2019)

Tutkimus on toteutettu siten, että se ei aiheuta riskejä, vahinkoja tai haittoja tutkittavana oleville ihmisille. Haastateltavilta ei kerätty mitään yksilöintitietoja, kuten ikää tai sukupuolta, jotta heitä ei voida tunnistaa vastauksista. Tämä oli erityisen tärkeää siitä näkökulmasta, että haastateltavat eivät voi joutua minkäänlaisiin ongelmiin työyhteisössään vastaustensa perusteella, mutta se oli tärkeää myös siksi, että haastateltavat uskaltavat kertoa mahdollisimman rehellisesti ja totuudenmukaisesti kokemuksistaan. On kuitenkin huomioitava, että vaikka tutkimus koskikin lähijohtamista, voi sillä olla vaikutusta haastateltavien vastausten rehellisyyteen, että tutkijana itse myös työskentelen

haastateltavien kollegana. Toisaalta, tämä teki haastattelutilanteista rentoja ja tämän ansiosta haastattelija ja haastateltava ”puhuivat samaa kieltä”, eli termit ja käytänteet olivat molemmille osapuolille tuttuja ja ne käsitettiin samalla tavalla. Haastatteluissa päästiin myös syvälle joihinkin teemoihin ja haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti kokemuksistaan, joten uskon, että vastaukset olivat rehellisiä ja totuudenmukaisia, eikä mitään jätetty sanomatta sen vuoksi, ettei sitä olisi uskallettu suoraan sanoa.

Korostin haastateltaville myös ennen tutkimukseen osallistumista, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista, enkä minä tai työnantaja siihen millään tavalla velvoita. Korostin kaikille haastateltaville myös, että jos tutkimukseen ei halua osallistua, ei sitä tarvitse perustella mitenkään. Kerroin tämän kaikille tutkittaville hyvissä ajoin etukäteen ennen haastatteluita yhteisessä tilaisuudessa, jossa esittelin tutkimusta, jotta kaikki osallistujat voivat rauhassa pohtia, haluavatko osallistua tutkimukseen vaiko eivät. Tutkimuksen kannalta positiivisena asiana oli se, että kaikki tutkimuksen kohdeorganisaation asiantuntijat halusivat mielellään osallistua tutkimukseen ja näin ollen otoksesta saatiin mahdollisimman kattava.

Tarjosin kaikille haastateltaville mahdollisuuden myös kysyä tai tarkentaa asioita tutkimukseen liittyen ennen haastatteluita. Jokaisen haastattelun alussa kerroin haastattelun nauhoittamisesta ja pyysin vielä nauhoitettavan osuuden alussa tietoon perustuvan suostumuksen jokaiselta haastateltavalta. Tutkimuksen aineisto säilytetään tietoturvallisesti ja ohjeistusten mukaisesti, mikä on kuvattu tarkemmin tutkimuksen liitteenä olevassa aineistohallintasuunnitelmassa (LIITE 2). Tutkimuksen eettisyys mielestäni toteutui hyvin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan yleensä arvioida tulosten yleistettävyyden avulla, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ei ole sidottavissa jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin arvoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta joudutaankin tarkastelemaan kyseisen tutkimuksen raameissa ja siinä käytettyjen laadullisten menetelmien mukaisesti. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? -luku, kolmas kappale)



Tutkimusraportin on kyettävä osoittamaan tutkijan päättelyprosessi sillä tasolla, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan tekemää päättelyä ja pystyy tarvittaessa asettamaan sen kritiikin kohteeksi. Tutkimusraportin tulee myös ymmärrettävästi osoittaa lukijalle tutkijan ratkaisut ja totuuden tavoittelun luonne. Lukijan on myös pystyttävä vakuuttumaan tutkijan vilpittömyydestä tulkinnoissa ja tiedonhankinnassa. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? -luku, neljäs kappale)

Noudatin sisällönanalyysissa systemaattista analyysiprosessia ja päättelyä, jotka pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja ymmärrettävästi. Pyrin etenemään loogisessa järjestyksessä, jotta kuka tahansa lukija pystyy seuraamaan päättelyäni ja ymmärtämään, miksi mihinkin ratkaisuun tai lopputulemaan on päädytty. Laadin aineiston analysoinnissa myös taulukoita ja esimerkiksi analyysistä nousseen päätelmän visuaalisoivan nelikentän, jotka liitin tutkimukseen. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että lukija ymmärtää analysointiprosessini ja päättelyketjuni.

Reliaabelius ja validius ovat keskeisiä käsitteitä luotettavuuden arvioinnissa. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, ovatko valitut tutkimusmenetelmät ja mittarit sellaiset, joilla tutkimusilmiötä voidaan tutkia luotettavasti ilman, että esimerkiksi tutkimus- tai mittaustilanne, tutkija itse tai muut satunnaiset tekijät eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Validiudella tarkoitetaan sitä, tutkitaanko kohdeilmiötä tarkasti ja harhattomasti ja tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? -luku, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -alaluku, toinen kappale)

Reliaabeliutta ja validiutta on kuitenkin vaikeaa soveltaa sellaisinaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa relaabeliutta voidaan tarkastella esimerkiksi siitä näkökulmasta, päätyvätkö kaksi arvioijaa samaan lopputulokseen tai saadaanko kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä sama tulos. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että ihmisen käyttäytyminen on sidonnainen kontekstiin, joten on mahdotonta olettaa, että kahdella eri menetelmällä saataisiin täysin sama lopputulos. Validiutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan arvioida esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tai ilmiöiden eheyden kautta. Tutkimuksen käsitteilytavan ja tulosten tuleekin validiuden näkökulmasta pitäytyä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tai ilmiöiden

luonteessa. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? -luku, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -alaluku, neljäs ja viides kappale)

Fenomenologisessa tutkimuksessa ilmiökeskeisyys korostuu. Fenomenologinen tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, joten tulosten on puhuteltava tiedeyhteisön lisäksi myös arkitodellisuutta. Validiuden huomioon ottaminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaakin tutkimuksessa käytetyn päättelylogiikan auki kuvaamista. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? -luku, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -alaluku, viides kappale)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus onkin lopulta ymmärrettävä laajemmin kuin pelkän validiuden ja realiaabeliuden näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa voidaankin pohtia siirrettävyyttä eli sitä, olisivatko tutkimustulokset mahdollisia jossain toisessa tutkimusympäristössä. Luotettavuutta voidaan arvioida sitä paremmin, mitä läpinäkyvämmiin, eli mitä selvemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija on kuvannut tutkimuksensa eri vaiheet. (Puusa ym., 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? -luku, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -alaluku, kuudes kappale)

Tein tutkimuksessani tarkkaa rajausta siitä, että analyysi keskittyy vain tutkittavaan ilmiöön. Rajasin aineistosta pois kaiken sellaisen, joka ei kuulu lähijohtajan vaikutuspiiriin. Tällä tiukalla pitäytymisellä tutkittavassa ilmiössä pyrin tutkimuksen validiuteen. Kuten aiemmin todettua, pyrin myös kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja ymmärrettävästi koko tutkimusprosessin ja erityisesti sisällönanalyysin. Analyysin systemaattisuus ja päättelyn logiikka on pyritty avaamaan ja kuvaamaan niin tarkasti, että lukija seuraamaan niitä ja ymmärtää, miten lopputulokseen on päädytty. Tietenkään en pysty kuitenkaan itse arvioimaan, miten selkeänä analyysin systemaattisuus ja päättelyn logiikka näyttäytyy ulkopuoliselle lukijalle, mutta pyrkimyksenäni on ollut luoda mahdollisimman läpinäkyvä ja ymmärrettävä kokonaisuus, joka tukisi tutkimuksen luotettavuutta. Huomioin tutkimuksessa myös sen, että sen lähtökohtana on fenomenologia ja se toteutetaan toimeksiantajalle toimeksiantajan aitoon tarpeeseen, joten tulokset eivät voi jäädä liian teoreettiselle tasolle.

Tutkimuskysymyksiin vastattiinkin tästä syystä mahdollisimman konkreettisella arkitodellisuuden tasolla, vaikka tuloksia peilattiinkin teoriaan.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alansa tieteelliseen kirjallisuuteen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, kuten ammattikirjallisuuteen sekä havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin (Vilka, 2021, Tutkimusetiikka-luku, kolmas kappale). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös se, että tietolähteitä arvioidaan kriittisesti ainakin sisällön luotettavuuden, objektiivisuuden ja ajantasaisuuden näkökulmasta ja lähteitä käytetään tekijänoikeuksia kunnioittaen (Helsingin yliopisto, n.d.).

Tutkimuksessa käytetty tiedonhankinta perustui tieteellisiin tutkimuksiin, tieteelliseen kirjallisuuteen, ammattikirjallisuuteen ja muihin luotettaviin tietolähteisiin, kuten yliopistojen luentomateriaaleihin. Tiedonhankinta tietysti perustui myös tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin ja tutkimuksen tulosten analysointiin. Kiinnitin huomiota lähdeviittausten huolellisuuteen ja asianmukaisuuteen. Noudatin myös lähdekriittisyyttä esimerkiksi kiinnittämällä huomiota lähteiden julkaisuvuoteen, sidonnaisuuksiin ja siihen, kuka tai mikä taho aineiston on tuottanut. Pyrin käyttämään lähteinä vain ajantasaisia julkaisuja ja niissä tilanteissa, missä ajantasaisuus voidaan kyseenalaistaa, toin sen rehellisesti esille. Tästä esimerkkinä tutkimuksen teoriaosuudessa viittaamani Googlen ”Oxygen Project”, jonka osalta totesin, että se on tehty vuonna 2010 ja toteutettu ensisijaisesti Googlen sisäisiin tarpeisiin, joten tiedot saattavat joiltain osin olla vanhentuneita ja tutkimuksen näkökulma ei välttämättä vastaa yleismaallisia käsityksiä, eivätkä tutkimuksen tulokset sellaisinaan ole yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin. Kaiken kaikkiaan noudatin mielestäni hyvin lähdekriittisyyttä ja tein kaikki lähdeviittaukset asianmukaisesti.

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten lähijohtaminen on koettu ketterässä asiantuntijaorganisaatiossa ja miten tuota lähijohtajan roolia pystyttäisiin kehittämään. Tutkimuksella oli toimeksiantaja, jonka tarpeisiin tutkimus toteutettiin. Tutkimus toteutettiin siis työelämän tarpeisiin.

Tutkimus onnistui hyvin, sillä siihen saatiin paras mahdollinen otos ja haastattelut olivat kattavia ja pureutuivat toisinaan syvällekin käsiteltäviin teemoihin. Analysoitavaa aineistoa saatiin runsaasti, joten myös tutkimuksen tulokset käsittelivät teemoja laaja-alaisesti. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua kattavasti ja tuloksista saatiin nostettua esille käytännön toimenpiteitä ja asioita, joilla lähijohtajan roolia voidaan kehittää. Tulokset eivät jääneet siis ainoastaan teoreettiselle tasolle, vaan niitä pystytään hyödyntämään myös käytännössä.

Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle on huomattava, sillä aihetta ei oltu aiemmin tutkittu yhtä syvällisesti, eikä lähijohtajan rooliin ole ollut olemassa mitään varsinaista valmista mallia tai muottia. Lähijohtajan rooli on elänyt viime vuosina ja siihen, mitä lähijohtajan rooliin kuuluu, on kaivattu selkeytystä. Ketterä toimintakulttuuri on vasta saatu kunnolla jalkautettua ja siihen liittyvät erilaiset roolit ovat hakeneet muotoaan. Tutkimuksen myötä saatiin ensimmäistä kertaa asiantuntijaorganisaation asiantuntijoiden näkökulmaa asiaan ja tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajan roolia pystytään kehittämään entistä paremmaksi. Tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä pystytään vaikuttamaan positiivisesti esimerkiksi asiantuntijaorganisaation työssä viihtyvyyteen, osaamiseen, yhteisöllisyyteen ja itseohjautuvuuteen. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tavoite täyttyi hyvin, tutkimus tuotti uutta tietoa ja tutkimuksella saadaan konkreettista apua työelämän tarpeeseen.

Tutkimuksen tuloksia pystytään myös mahdollisesti hyödyntämään laajemminkin toimeksiantajayrityksessä. Lähijohtajan rooli tietysti vaihtelee organisaatioittain ja tiimeittäin ja se, millaista tukea lähijohtajalta kaivataan, riippuu myös työnkuvasta. Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin mahdollista hyödyntää myös muiden vastaavanlaisten asiantuntijaorganisaatioiden kehittämisessä. Sellaisenaan tutkimuksen tulokset eivät

kuitenkaan soveltu hyödynnettäväksi esimerkiksi suorittavaa työtä tekeviin organisaatioihin, koska tutkimuksessa on ollut niin vahva asiantuntijatyönäkökulma.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suuntaa antavasti laajemminkin toimialalla. On kuitenkin otettava huomioon, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa toimintakulttuuri ja etenkin ketterää sovelletaan jokaisessa yrityksessä eri tavalla. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettäessä tulee siis ottaa huomioon oman organisaation tarpeet ja erityispiirteet, mutta suuntaa antavaa kuvaa niistä saa siitä, millaista ketterän asiantuntijaorganisaation lähijohtaminen tulisi olla. Tulosten hyödynnettävyys laajemmin toimialalla ei kuitenkaan ole ollutkaan tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena, vaan tutkimus on toteutettu juuri toimeksiantajan tarpeisiin.

Tutkimus edistää myös kestäväen kehityksen mukaista toimintaa toimeksiantajayrityksessä. Lähijohtajan roolin kehittäminen edistää yrityksen sosiaalisen vastuun kantamista ja voidaan myös ajatella, että paremmin toimiva organisaatio toimii tehokkaammin, joka edistää osaltaan myös taloudellisen vastuun toteutumista. Tutkimuksen tuloksista esille nousseet teemat, kuten esimerkiksi asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen ja yhteisöllisyyden kehittäminen edistävät sosiaalisen vastuun toteutumista. Kun henkilöstö voi hyvin ja saa kaipaamaansa tukea työssään, on toiminta kokonaisuudessaan kestävämmällä pohjalla. Myös kuten Aura ym. toteavat, kestäväen kehityksen näkökulmasta oikeanlainen toimintatapa onkin valmentaa lähijohtajista uudenlaisia itseohjautuvuuden tukijoita (Aura ym., 2021, s. 33). Tutkimuksen tulosten avulla lähijohtaja pystyy tukemaan asiantuntijoiden itseohjautuvuutta entistä paremmin.

Tutkimuksen merkitys myös itselleni on suuri. Tutkimuksen toteuttamisen myötä olen syventänyt osaamistani ja saanut lisää ymmärrystä ketterästä organisaatiosta ja sen lähijohtamisesta. Sekä teoriaosuus että itse tutkimuksen toteuttaminen ovat lisänneet tietouttani ja antaneet itselleni uusia näkökulmia asiantuntijatyöhön ja sen johtamiseen, joita en ennen tutkimusta olisi osannut edes pohtia. Tutkimuksen merkitys korostuu myös siinä, että työskentelen itse kohdeorganisaatiossa asiantuntijatehtävässä, joten tutkimuksen tulosten perusteella kehitettävä lähijohtajan rooli vaikuttaa myös omaan työhöni. Oli myös positiivista huomata, kuinka innostuneita kohdeorganisaatiossa työskentelevät asiantuntijat

olivat tutkimuksesta ja kuinka he kokivat, että aihe on tärkeä. Oli myös tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää, että kohdeorganisaation asiantuntijat halusivat mielellään osallistua tutkimukseen ja että he todella halusivat tuoda kokemuksiaan esille, jotta lähijohtajan roolia voidaan kehittää. Tämä myös mielestäni kertoi siitä, kuinka tärkeä aihe tämä oli tutkia ja kuinka ketterä näyttäytyy vielä uutena asiana, joka vaatii jatkuvaa parantamista ja kehittämistä. Kaiken kaikkiaan koen tuottaneeni tärkeää, uutta tietoa aiheesta ja edesauttaneeni kohdeorganisaation liiketoiminnan kehittämistä tämän tutkimuksen myötä.

Vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole juuri tehty, koska ketterä, etenkin finanssialalla, on varsin uusi asia. Tämän lisäksi tutkimuksen tuloksia on haastavaa verrata muihin tutkimuksiin, koska tutkimuksen kohteena oli tietty organisaatio toimeksiantajayrityksessä. Tutkimus saattaisi tuottaa hyvinkin erilaiset tulokset, mikäli kohteena olisi joku toinen organisaatio. Tutkimus kuitenkin vastaa Auran ym. 2021 tekemän tutkielman jatkotutkimusaihioon, jossa ehdotetaan tutkittavaksi itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapoja, lähijohtajien aktiivisuutta ja henkilöstön kokemuksia (Aura ym., 2021, s. 31). Juuri henkilöstön kokemusten kautta tämä tutkimus aihetta lähestyi ja se käsitteli itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapoja ja lähijohtajan aktiivisuutta.

Tutkimuksen tuloksia peilaamalla esimerkiksi Googlen 2010 toteuttaman sisäisen tutkimuksen tuloksiin, voidaan tuloksissa kuitenkin huomata samankaltaisia piirteitä. Googlen tutkimuksen perusteella hyvän lähijohtajan kahdeksi tärkeimmäksi ominaispiirteeksi havaittiin se, että lähijohtaja on hyvä valmentaja ja se, että lähijohtaja vastuuttaa tiimiä eikä mikromanageeraa (Garvin, 2013). Tämä heijastelee hyvin myös tämän tutkimuksen tuloksia. Lähijohtamisessa oltiin tyytyväisiä siihen, että vastuuta saatiin ja mikromanageeraus oli vähäistä. Toisaalta taas sparrausapua kaivattiin lähijohtajalta työn priorisointiin, työn hallintaan ja oman osaamisen kehittämiseen, minkä lisäksi lähijohtajalta kaivattiin myös enemmän palautetta. Nämä kaikki voidaan nähdä valmentajan ominaisuuksina. Toisin sanoen, eräänlaiset valmentajan ominaisuudet koettiin tärkeiksi lähijohtajan ominaisuuksiksi myös tämän tutkimuksen perusteella. Vaikka tutkimusasetelma olikin hieman erilainen, tutkimuksen tulokset ovat siis ainakin joiltain osin samankaltaiset Googlen sisäisen tutkimuksen kanssa. Toisaalta, esimerkiksi yhteisöllisyyden kehittäminen ei

noussut Googlen tutkimuksessa esille lähijohtajan tärkeimpien ominaisuuksien listalla, kun taas tässä tutkimuksessa siihen kaivattiin lähijohtajalta suurempaa roolia. On hyvä kuitenkin muistaa, että tämä tutkimus ei tutkinut sitä, mitkä ovat lähijohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia, vaan miten lähijohtajan roolia voidaan kehittää.

Auran ym. tutkimusraportissa todetaan, että lähijohtajan johtajuuden tuloksellisuutta on tärkeää seurata jatkuvasti, etenkin lähijohtajan toimintatapojen kehittymisen ja henkilöstön kokeman johtajuuden näkökulmasta (Aura ym., 2021, s. 34). Jatkotutkimusaihiona voisikin olla mielekästä tutkia lähijohtajan toimintatapojen kehittymistä esimerkiksi vuoden päästä. Tutkimuksella voitaisiin selvittää, onko lähijohtajan rooli kehittynyt parempaan suuntaan ja miten tuolloin asiantuntijat kokevat lähijohtajan roolin ketterässä organisaatiossa. Tämän lisäksi hyödyllistä olisi tutkia asiantuntijaorganisaation lähijohtamista myös lähijohtajan näkökulmasta. Tämä tutkimus avasi aihetta asiantuntijoiden näkökulmasta, mutta lähijohtajan näkökulmasta tulokset voisivat olla hyvinkin erilaisia. Esimerkiksi se, mihin lähijohtajan omat kyvyt ja voimavarat riittävät, ei ilmene tästä tutkimuksesta. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, millaista koulutusta ja tukea lähijohtaja saa omaan rooliinsa ja miten hän pystyy kehittämään omaa osaamistaan. Mahdollisesti paras lopputulos saavutettaisiinkin, kun lähijohtamista tutkittaisiin sekä asiantuntijoiden että lähijohtajan näkökulmasta ja pyrittäisiin näiden kahden eri näkökulman avulla löytämään parhaat ja realistiset toimintatavat.

Tämä tutkimus käsitteli lähijohtamista nimenomaan asiantuntijaorganisaatiossa, mutta ketterä toimintakulttuuri koskee myös muita organisaatioita Pohjola Vakuutuksessa. Olisikin mielekästä tutkia myös sitä, miten lähijohtaminen on koettu muissa ketterästi toimivissa organisaatioissa. Verrattuna asiantuntijaorganisaatioihin, suorittavaa työtä tekevissä organisaatioissa siirtyminen ketterään toimintakulttuuriin on tuonut suuremman muutoksen toimintatapoihin. Asiantuntijatyö on ollut varsin itseohjautuvaa jo ennen varsinaista ketterää toimintakulttuuria, joten muutos ketterään siirryttäessä on ollut suurempi suorittavaa työtä tekeville organisaatioille. Olisikin syytä tutkia, miten suorittavaa työtä tekevissä organisaatioissa lähijohtaminen on koettu ketterään siirtymisen jälkeen. Työtyytyväisyysmittaukset ja muut vastaavat henkilöstökyselyt tarjoavat vain pintaraapaisun

siitä, miten asiat todellisuudessa koetaan ja etenkin siitä, mitä lähijohtajalta kaivataan enemmän.

Kaiken kaikkiaan ketterien toimintatapojen ja organisaatioiden valtavirtaistuessa tulisi yritysten ja organisaatioiden kiinnittää huomiota myös siirtymän onnistumiseen ja roolien jatkuvaan kehittämiseen. Uusia rooleja on vaikeaa omaksua nopeasti ja uusille rooleille harvoin on mahdollista määrittää etukäteen tarkasti niille kuuluvia vastuita ja asioita. Kehittäessä roolien toimenkuvaa ja mallia, on tärkeää huomioida se, millaiseen työhön rooli liittyy. Asiantuntijatyö eroaa suorittavasta syöstä ja johtajatyö eroaa asiantuntijatyöstä, joten esimerkiksi samalla nimikkeellä toimivaa roolia ei voida rakentaa samanlaiseksi jokaisessa organisaatiossa. Roolien jatkuva kehittäminen kuuluukin ketterään organisaatioon, jossa kokeilukulttuuri ja toiminnan jatkuva parantaminen ovat avainasemassa.



## Lähteet

Aaltola, J., Aarnos, E., Eskola, J., Grönfors, M., Hakala, J., Heikkinen, H., Kiviniemi, K., Niikko, A., Perkkilä, P., Ropo, E., Saarela-Kinnunen, M., Saloviita, T., Syrjälä, L., Valli, R., Wallin, A., Vastamäki, J. & Åhlberg, M. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus.

Aaltola, J., Collin, K., Eskola, J., Heikkinen, H., Hänninen, V., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laine, T., Metsämuuronen, J., Moilanen, P., Niikko, A., Paloniemi, S., Rajala, R., Rantala, I., Rähkä, P., Suoranta, J. & Valli, R. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-kustannus.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.

Academic Educational Materials. (2017). *Understanding Phenomenology*. [video]

<https://www.youtube.com/watch?v=d5geMLe5tbM>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). *Itseohajutuvuuden Johtaminen 2020*.

Ossi Aura Consulting Oy.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.

<https://agilemanifesto.org/>

Bärlund, A. & Perko, S. (2013). *Kestävä johtajuus: Bisneksen uusi eilinehto*. Talentum.

Club of Rome. (n.d.). *About us*. Haettu 25.9.2022 osoitteesta

<https://www.clubofrome.org/about-us/>

Denning, S. (2018). *The Age of Agile – How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Amacom.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Fennia. (n.d.). *Taloudellinen vastuu ja yrittäjyyden edistäminen*. Haettu 3.10.2022 osoitteesta <https://www.fennia.fi/vastuullisuus-fenniassa/taloudellinen-vastuu-ja-yrittajyyden-edistaminen>

Finanssiala Ry. (27.12.2021). *Vastuullisuus ja kestävä kehitys*.  
<https://www.finanssiala.fi/aiheet/vastuullisuus-ja-kestava-kehitys/#/>

Finanssiala Ry. (n.d.). *Finanssiala on kotitalouksien ja yrittäjien rahoittaja sekä vakuuttaja*. Haettu 2.10.2022 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/kotitalouksien-ja-yrittajien-rahoittaja-seka-vakuuttaja/>

Finanssivalvonta. (n.d.). *Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen*. Haettu 2.10.2022 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/rahanpesun-estaminen/%20>

Garvin, D. (2013). How Google Sold Its Engineers on Management. *Harvard Business Review* 12/2013. <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>

Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Talentum Media.

Helsingin yliopisto. (10.9.2020). *Dosentti Katriina Maaranen: Sisällönanalyysi*. [Video] Unitube. <https://www2.helsinki.fi/fi/unitube/video/37aa94fc-3ff1-404b-abf8-1a6900fa568f>

Helsingin yliopisto. (n.d.). *Lähdekritiikki*. Haettu 7.11.2022 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/opiskelijan-digitaidot/3-tiedonhankinta/3-4-loydetyn-tiedon-kaytto-ja-arviointi/lahdekritiikki/>

Herranen, K. (2020). *Ketterä kasvu*. Alma Talent.

Himanka, J. (2022). *Filosofia ja tämä elämä: ajattelun asioita*. Teos.

Holopainen, A., Westerlund, E. & Laine, M. (2007). *Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa*. Valtiovarainministeriö.

Hoogveld, M. (2017). *Agile Management: The Fast and Flexible Approach to Continuous Improvement and Innovation in Organizations*. Business Expert Press.

Hyrkse, A., Lönnroth, M., Savilaakso, A. & Sievänen, R. (2020). *Vastuullinen sijoittaja*. Kauppakamari.

IF. (n.d.-a). *Vastuullisuus*. Haettu 3.10.2022 osoitteesta <https://www.if.fi/tietoa-ifista/vastuullisuus>

IF. (n.d.-b). *If vähentää työmatkoja ja asettaa uudet matkustustavoitteet vuodelle 2022*. Haettu 4.10.2022 osoitteesta <https://www.if.fi/tietoa-ifista/vastuullisuus/vastuullisuusraportit/vastuullisuusraportti-2021/tyomatkojen-vahentaminen>

Isokangas, A., Niipola, J., Vassinen, R. & Niemi, R. (2022). *Viherpesuopas: miten merkitys muuttuu markkinoinniksi*. Nemo.

ISO. (n.d.). *ISO 26000 Social Responsibility*. Haettu 25.9.2022 osoitteesta <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Jarenko, K. (13.6.2017). *Asiantuntijoiden johtamisen jokeri*. Barona. <https://blog.barona.fi/karoliina-jarenko-asiantuntijoiden-johtamisen-jokeri>

Johansson, P. (18.1.2022) *Ketterä muutos haastaa johtamisen, työkuulttuurin ja tarvittavan osaamisen*. Finanssiala ry. <https://www.finanssiala.fi/kolumni/kettera-muutos-haastaa-johtamisen-tyokulttuurin-ja-tarvittavan-osaamisen/>

Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Talentum Pro.

Kansalaisareena ry. (4.12.2018). *OP lahjoittaa vapaaehtoistyön välityspalvelu Hiiop100.fi:n Kansalaisareenalle*. <https://kansalaisareena.fi/op-lahjoittaa-vapaaehtoistyon-valityspalvelu-hiiop100-fin-kansalaisareenalle/>

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017). *Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali*. Kauppakamari.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali*. Kauppakamari.

Labatmediene, L., Endriulaitene, A. & Gustainiene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management, Vol. 2 No. 2.* (196-212). <https://doi.org/10.1108/17465260710750991>

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170444>

Manninen, O. (28.5.2021). Monimuotoistuva kilpailu paineistaa finanssialaa. *OP Media*. <https://www.op-media.fi/johtaminen/monimuotoistuva-kilpailu-paineistaa-finanssialaa/>

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.

Measey P., Wolf, L., Brridge, C., Gray, A., Levy, R., Oliver, L., Roberts, B., Short, M. & Wilmshurst, D. (2015). *Agile Foundations: Principles, practices and frameworks*. BCS Learning & Development Limited.

OECD. (25.5.2011). *2011 Update of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>

OP. (n.d.-a). *OP Ryhmä lyhyesti*. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP. (n.d.-b). *Historia*. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia>

OP. (n.d.-c). *OP Ryhmän kaksoisrooli*. Haettu 3.10.2022 osoitteesta <https://historia.op.fi/johtamisen-merkitys/op-ryhman-kaksoisrooli/>

OP. (n.d.-d). *OP Ryhmän vastuullisuusohjelma*. Haettu 4.10.2022 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma>

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum.

Puustinen, P. (29.1.2019). Kenellä on valta ja vastuu menestyvissä suuryrityksissä? Suuryrityksetkin kasvaneet ketteriksi. *OP Media*. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/kenella-on-valta-ja-vastuu-menestyvissa-yrityksissa-suuryrityksetkin-kasvaneet-ketteriksi/>

Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile – How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review* 5/2016. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Rissanen, R. (2016). *Fenomenografia*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html)

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent.

Ritakallio, T. (15.2.2019). Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. *OP Media*. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000(1), 68-78.

Saurila, V. (14.12.2021). *Evoluutio ja digitalisaatio jylläävät myös vakuutuslalla*. Finanssiala ry. <https://www.finanssiala.fi/kolumni/evoluutio-ja-digitalisaatio-jyllaavat-myo-vakuutuslalla/>

Shoemaker, D. & Schramade, W. (2019). *Principles of Sustainable Finance*. Oxford University Press.

Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2016). Aikamatriiseja asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 1/2016. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87024>

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lindell, S. & Tuominen, E. (2005). *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos.

TENK. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>

Uimonen, R. (16.6.2021). *Finanssialan johtajilta odotetaan merkittävää uudistumista*. Suomen Vakuutusyhdistys. <https://www.suomenvakuutusyhdistys.fi/uutiset/finanssialan-johtajilta-odotetaan/>

UN Global Compact. (n.d. -a). *YK:n kestävä kehityksen tavoitteet*. Haettu 2.10.2022 osoitteesta <https://www.globalcompact.fi/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

UN Global Compact. (n.d.-b). *Hyvä hallinto ja taloudellinen vastuullisuus*. Haettu 2.10.2022 osoitteesta <https://www.globalcompact.fi/hyva-hallinto-ja-taloudellinen-vastuullisuus>

Valtioneuvoston kanslia. (n.d.). *Kestävä kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030*. Haettu 2.10.2022 osoitteesta <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen*. Haettu 2.10.2022 osoitteesta <https://vm.fi/rahanpesu>

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

## Liite 1: Haastattelurunko

### KETTERÄ

- Itseohjautuvuus
- Byrokratia
- Mikromanageeraus
- Tiimin tarpeiden ja halujen palveleminen
- Tiimin aito valta
- Työn tarkoitus/prioriteetit
- Mittarit

### ASIAANTUNTIJATYÖ

- Asiantuntijatyön kuvailu
- Läsnäolo ja tavoitettavuus
- Jatkuva kehittyminen
- Työn hallinta
- Aikaansaavuus
- Yhteisöllisyys/verkostoituminen
- Yksilönä huomioiminen
- Motivaatio
- Tunnustus ja kiitos
  
- Onko jotain mitä haluaisit nostaa esille tai kertoa, jota ei tässä läpikäyty?



**Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma**

Opinnäytetyön tutkimusta varten kerätään haastatteluaineistoa. Haastattelut toteutetaan toimeksiantajan (Pohjola Vakuutus Oy) verkossa Microsoft Teamsin kautta puheluina. Nämä puhelut tallennetaan. Jokaiselta haastateltavalta pyydetään haastattelun alussa nauhoitettavaan osuuteen suullisesti tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Nauhoitteet tallennetaan aiemmin käyttämättömälle muistitikulle, jota säilytetään tietoturvallisesti ja joka on ainoastaan tutkijan hallussa. Muistitikku ei käytetä muuhun tarkoitukseen niin kauan, kun sitä käytetään aineiston säilömiseen.

Nauhoitukset litteroidaan tekstimuotoon Microsoft Word -dokumenteiksi ja myös litteroituja aineistoja säilytetään samalla muistitikulla. Nauhoituksista ja litteroiduista aineistoista säilytetään varmuuskopiota tutkijan henkilökohtaisen tietokoneen kovalevyllä, jonne on pääsy ainoastaan tutkijalla.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja ja aineisto pidetään anonyymina. Aineistoa ei pääse prosessin aikana tai sen jälkeen käsittelemään kukaan muu kuin tutkija itse. Aineistoa säilytetään yksi vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jonka jälkeen se tuhotaan kaikista tallennusvälineistä asianmukaisesti.

Valmis opinnäytetyö tallennetaan hyväksymisen jälkeen Theseukseen. Toimeksiantajan kanssa tehdyssä opinnäytetyösopimuksessa on määritelty, että toimeksiantajayrityksen nimeä ei tarvitse salata, joten se näkyy opinnäytetyössä.