

Anni Haataja

ASiantuntijatyön johtaminen

Konstruktivinen tutkimus esimiestyöstä asiantuntijaorganisaatiossa

ASiantuntijatyön johtaminen

Konstruktiiivinen tutkimus esimiestyöstä asiantuntijaorganisaatiossa

Anni Haataja
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Teknologia liiketoiminta YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, teknologia liiketoiminta

Tekijä: Anni Haataja

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijatyön johtaminen – konstruktivinen tutkimus esimiestyöstä asiantuntijaorganisaatiossa

Työn ohjaaja: Vesa Moilanen

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: kevät 2019

Sivumäärä: 52+15

Tämä opinnäytetyö on tutkimus asiantuntijatyön johtamisesta eräässä organisaatiossa. Työn tavoitteena oli analysoida organisaation esimiestyöstä ja tehdä analyysin perusteella työkalu esimiestyön käytäntöjen tueksi ja kehittämiseksi. Työ toteutettiin konstruktivisella menetelmällä: perehtymällä esimiestyön ohjeistukseen ja käytäntöihin, luomalla konstruktio ohjeistuksen ja käytäntöjen tutkimiseksi ja tutkimalla konstruktion luomaa teoreettista kontribuutiota. Valittu konstruktio oli strukturoitu haastattelu, haastateltavina olivat organisaation tiimipäälliköt (5 kpl). Teoriataustana työlle olivat itseohjautuvuusteoria, (SDT, self-determination theory), johtamismallit ja johtajuuden muutos taylorismista modernimpaan suuntaan.

Työn tuloksina todettiin, että esimiehet saivat järjestää työnsä suhteellisen vapaasti. Vaikka tiukkaa ohjeistusta ei kaivattu, toivoivat esimiehet kuitenkin vastuiden tarkempaa määrittelyä. Motivaatio johtaa ja riittävä aikaresurssi esimiestyön toteuttamiseen korreloivat positiivisesti tiimin tuottavuuteen. Yrityksen strategiasta tai sen toteuttamisesta omassa työssä ei ollut selkeää käsitystä. Esimiehet kokivat roolinsa pääasiassa hallinnolliseksi, mutta motivaatiossa ja vahvuuksissa tuli esille esimiesten vahva sisältöosaaminen, joka mahdollistaa myös leader-roolin. Palautetta omasta työstä toivottiin enemmän, myös kehittävää palautetta. Oman onnistumisen arviointi perustui taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, ilmapiiriin ja palautteen saamiseen. Teoreettisena kontribuutiona konstruktioksi luotu strukturoitu haastattelu kehittyi kyselylomakkeeksi, jossa kysymyksiin vastataan täysin samaa mieltä—täysin eri mieltä—asteikolla. Lisäksi työn tuloksena kehittyi motivaatio—työkalu-koordinaatisto jonka avulla voidaan tarkastella yksittäisten tehtävien toteutumista tai etsiä syytä mahdollisiin ongelmiin.

Jatkotoimena ehdotetaan esimiestyön seurannan ja kehittämisen jatkamista. Tutkimuksen valmistuttua ei ole vielä tiedossa, kokivatko esimiehet saavansa työkaluja oman työnsä kehittämiseen. Seurattavaksi jää, miten tässä työssä kehitettäväksi ehdotetut asiat vaikuttaisivat käytännön esimiestyöhön.

Asiasanat: esimiestyö, johtaminen, motivaatio, sisäinen motivaatio, itseohjautuvuusteoria, SDT, self-determination theory

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master of Engineering, Technology Business

Author: Anni Haataja

Title of thesis: Management and leadership of expertise – constructive study

Supervisor: Vesa Moilanen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019 Number of pages: 52+15

This thesis is a constructive study of management and leading in an expertise organization. The aim of this study was to create a tool for leadership, based on the analysis made in the chosen organisation. The study was conducted with a constructive approach: management guidelines and practices in the organisation were examined, and construction was created based on the findings and selected theories.

The construction was an interview survey conducted to all five team leaders. Theoretical framework consisted of self-determination theory, leadership models and the transformation of management from Taylorism to a more modern approach.

It was found that the team leaders can organize their work as they see fit. Although they were satisfied with the freedom, they did hope for more accurately defined responsibilities. A positive correlation between team productivity and motivation to lead was found. Having enough time for team leader tasks also correlated to team productivity.

It was noted that the team leaders didn't have clear insight on organization's strategy or how to put it into practice. Team leaders saw their role as managerial, but considering their motivation and strengths, it was clear that they all have substantial knowledge in their field of expertise, and therefore could have a role of leader as well. Team leaders hoped for more feedback and constructive criticism on their work. Their evaluation of success was based on reaching the financial goals, atmosphere, and feedback.

As a research contribution, the survey was developed into a questionnaire on strongly disagree—strongly agree-scale. Another contribution was a motivation—tool-matrix which can be used to evaluate tasks or find reasons for occurring non-conformities.

As further actions, it is suggested that the evaluation and development of management and leadership is continued. It would be interesting to see how further use of this construction would affect the management and leadership in the organisation.

Keywords: leadership, management, intrinsic motivation, self-determination theory, SDT, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	9
1.2	Tutkimusmenetelmät	10
2	JOHTAMISTEORIAMOTIVAATIO	12
2.1	Johtaminen on taito, jota voi oppia ja opettaa	12
2.2	Luovuus ja johtaminen	14
2.3	Asiantuntija esimiehenä	15
2.4	Keskeisten teorioiden käsittely	16
2.5	Teoriaosion yhteenveto	20
3	ASiantuntijatyön johtamisen tutkiminen kohdeorganisaatiossa	22
3.1	Tutkimusprosessin kuvaus	23
3.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	25
4	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
4.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	27
4.2	Käytännön johtopäätökset	31
4.2.1	Tarkan tehtävien ja vastuiden määrittely motivaation osana — vastauksia tutkimuskysymykseen 1	32
4.2.2	Reaktiivinen vai proaktiivinen — vastauksia tutkimuskysymykseen 2	33
4.2.3	Organisoinnin ja oikea-aikaisuuden tärkeys – vastauksia tutkimuskysymykseen 2	34
4.2.4	Strategian ja perustehtävän määrittelemisen tärkeys – vastauksia tutkimuskysymykseen 3	36
4.2.5	Palautteen saaminen ja onnistumisen seuranta — vastauksia tutkimuskysymyksiin 5 ja 6	36
4.2.6	Vahvuuksien ja osaamisen havaitseminen — vastauksia tutkimuskysymykseen 3	37
4.2.7	Tiimin taloudellinen tulos	37
4.3	Motivaation ja työkalujen nelikenttä	38
4.4	Nelikentän käyttäminen käänteisesti	43
5	POHDINTA	46
5.1	Tutkimuksen päätelmät	46

5.2	Kyselylomakkeen käyttäminen jatkossa	47
5.3	Tutkimuksen kriittinen arviointi	47
5.4	Jatkotutkimuksen aiheet	48
LÄHTEET	49
LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa. Taustana tutkimukselleni ovat asiantuntijaorganisaatiossa esiin tulevat kysymykset esimiestyön vaatimuksista, toteuttamisesta ja seurannasta. Työskentelen asiantuntijaorganisaatiossa, jossa esimiehet (tiiminvetäjät/tiimipäälliköt) tekevät työnsä asiantuntijatyön ohessa. Oma esimieskokemukseni ja pohjakoulutukseni on alalta, jossa esimiehillä on pääsääntöisesti vain esimiestehtävä. Asemani tutkittavassa organisaatiossa on asiantuntijatehtävä, ja toimin siinä tiimin jäsenenä.

Haluan tutkia, kuinka vaativa esimiestyö onnistuu, kun siihen on käytettävissä vain osa työajasta. Asiantuntijaorganisaation esimiestyön toteutukseen vaikuttaa myös se, että asiantuntijat eivät välttämättä koe tarpeelliseksi oman työnsä ohjaamista. Työ on itsenäistä ja sille on leimallista se, että esimies ei välttämättä pysty tekemään oman alaisensa töitä.

Asiantuntijatyö itsessäänkin on usein sirpaloitunutta, joten ajan järjestäminen esimiestyölle vaatii hyvää suunnittelua. Tiimipäälliköt tarvitsevat tukea ja opastusta, mutta voidaan miettiä, millaista sen tulisi olla. Esimiestyön painotuksesta riippuu, onko tiimipäällikkö tarkkailija ja raportoija vai vaikuttaako hän aktiivisesti myös työn asiasisältöön. Joissain määrittelyissä esimiestyö katsotaan hallinnollisiksi tehtäviksi ja johtajuus on vaikuttamista, arvojen ja näkemyksen tuomista. (Ristikangas ym. 2008, s. 116—117.)

Olen kiinnostunut myös siitä, kuinka tiimipäälliköt tulisi valita – korostetaanko substanssia vai hallintotyöskentelyä. Myös tiimipäälliköiden oman työn onnistumisen seuranta on tärkeää: Millaisia mahdollisuuksia on seurata ja mitata esimiesten onnistumista. Voidaanko tiimin tulokseen vaikuttavia ongelmia havaita jo etukäteen?

Pienessäkin organisaatiossa tehtävissä on vaihtuvuutta. Ihmiset vaihtavat työpaikkaa tai kiinnostuvat uusista työtehtävistä. Elämäntilanteiden muuttuessa voi tulla eteen muutto toiselle paikkakunnalle, ja urakehitys asiantuntijatehtävissä ei välttämättä ole pelkkää asiantuntijuuden syventämistä. Yritystoiminnan kehittyminenkin tuo mukanaan muutoksia: liiketoiminnan kasvu tai muutos voi luoda tarpeen uusille tiimeille tai uusille liiketoiminta-alueille. Kehittyvän organisaation tulee voida varautua tällaisiin muutoksiin, ja se tarkoittaa myös sitä, että työntekijöiden osaaminen tunnistetaan ja osaamisen kehittämiseksi tarjotaan riittävästi mahdollisuuksia.

Nämä aiheet ovat tärkeitä ainakin niissä organisaatioissa, joissa ei ole perinteistä, hierarkkista johtamisjärjestelmää. Ne heijastuvat myös valintaan johtamisen painotuksesta: painotetaanko sisältö- vai ammattijohtamista. Ajatustyön tulokset eivät aina ole mitattavissa tunneissa ja minuuteissa. Seuranta on kuitenkin tärkeää yrityksen taloudellisen suunnittelun ja tuloksen kannalta. Kun työ on vapaampaa, työajat valittavissa ja etätöihin monenlaisia joustoja, on syytä pohtia, kertooko paikalla olemisen tarkkailu riittävästi siitä, miten työntekijät jaksavat ja onnistuvat. Tiimit ja tiimipäälliköt eivät välttämättä ole fyysisesti samassa paikassa, joten yhteistyön tekeminen vaatii enemmän resursseja ja työkaluja kuin silloin, kun työ tehdään saman katon alla.

Tämän organisaation työskentelyä ohjaa laatujärjestelmä, ISO 17025. Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit valvovat työn laatua ja laatujärjestelmän noudattamista. Voidaan siis pohtia, kattaako laatujärjestelmän ohjeistus myös tiiminvetäjien työskentelyn vai tarvitaanko rinnalle jokin toinen ohjeistus ja kuinka tuo ohjeistus luodaan.

Tavoitteeni on, että tutkimuksen tuloksilla organisaation johto voi saada uusia näkökulmia, tietoa ja työskentelytapoja johtamiseen ja johtamisen ohjaamiseen niin, että erilaisten tiimien ja persoonien vahvuudet tulisivat hyödynnetyksi entistä paremmin.

Työni tavoitteena on analysoida valitun asiantuntijaorganisaation esimiestyötä ja sen käytäntöjä sekä tehdä analyysin perusteella työkalu esimiestyön käytäntöjen tueksi. Työkalun avulla organisaation esimiehet voivat löytää työnsä kehittämisen kohteet ja johto voi tukea esimiehiä niissä asioissa, joihin tukea tarvitaan.

Tavoitteet ovat tärkeitä, koska asiantuntijatyössä on riski ylikuormittua ja kun työssä viihtyy, myös työn imu voi uuvuttaa. Projektien aikataulut määräytyvät asiakkaan tarpeiden mukaan, joten ajankäytössä projektityön ja esimiestyön välillä on haasteita, ja työn hallinnan tunne voi kärsiä. Käytännön työssä on havaittu, että toiminnanohjausjärjestelmä ei anna riittävästi työkaluja tuloksen ennakointiin ja se vaikeuttaa sekä budjetointia, myyntiä, että rekrytointisuunnittelua.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Analyysi aloitetaan tutkimalla tämänhetkiset käytännöt ja ohjeet. Yhdessä tiiminvetäjien kanssa arvioidaan, ovatko ohjeistukset ja käytännöt riittäviä ja noudatetaanko niitä. Kaikkea ei ole tarpeen ohjeistaa, vaan on hyvä jäädä tilaa myös persoonalliselle tekemiselle ja toimintatapojen tulee joustaa silloin, kun tilanne sitä vaatii.

Tutkimuskysymys 1: Onko tiimipäällikön tehtävien ohjeistus käytännöllinen? Ovatko ohjeet ajan tasalla, varmistavatko ohjeet yhtenäiset toimintatavat ja jättävätkö riittävästi tilaa erilaisille työskentelytavoille? Organisaatiossa on tutkimuksen toteutushetkellä kolme eri osastoa ja valtava määrä erilaisia projekteja. Projektit eroavat toisistaan niin kestoaltaan, tuntimäärältään kuin resursseiltaan. Erilaisten työskentelytapojen kokeileminen ja soveltaminen on tärkeää hyvän asiakaspalvelun ja työn toteuttajan motivaation kannalta.

Analyysia jatketaan lomakehaastattelulla tiiminvetäjien työskentelystä. Haastattelun tarkoituksena on sekä auttaa tiiminvetäjiä löytämään kehittämisen kohteita omasta työstään että syventää tietoa tutkimuskohteesta. Kyselyn tarkoituksena on syventää tietoa tätä tutkimusta varten sekä auttaa tiiminvetäjiä löytämään kehittämisen kohteita omasta työstään. Tuloksista arvioidaan, onko joitakin toimintatapoja mahdollisesti tarpeellista muuttaa.

Hyvällä esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan positiivisesti mm. työn organisointiin ja oikea-aikaisuuteen. Nämä vaikuttavat työn tuottavuuteen. (Manka & Hakala 2011, s. 11–12.) **Tutkimuskysymys 2: Miten organisointi ja oikea-aikaisuus vaikuttavat työn tuottavuuteen?**

Hyvällä esimiestyöllä organisaation perustehtävä ja strategia toteutuvat, henkilöstö motivoituu ja tuottavuus paranee (Ristikangas ym. 2008, 24). Kun organisaation tavoitteena on sitouttaa esimiehet ja asiantuntijat työhönsä, voidaan etsiä selkeitä työvälineitä ja mittareita esimiestyön onnistumisen varmistamiseksi. **Tutkimuskysymys 3: Toteutuvatko perustehtävä ja strategia tiimien toiminnassa?**

Esimiestyössä voidaan painottaa joko sisältöjohtamista tai ammattijohtamista (em. s. 242). Saman organisaation sisällä ja jopa samalla alaisella voi olla molempien painotuksien esimiehiä. Tiimipäällikön tehtävänkuvaan ajateltu painotus vaikuttaa tulevien esimiesten valintaan sekä siihen,

valitaanko heidät organisaation sisältä vai ulkopuolelta. **Tutkimuskysymys 4: Painottaako esimies rooliaan sisältö- vai ammattijohtamiseen?**

Esimiehen työstään hankkima palaute on välttämätöntä työssä kehittymiseksi (Juuti & Vuorela 2002, s. 38). Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen voidaan organisoida koko yrityksessä yhtenäiseksi. Keskustelevan esimiehen johtamistavalla on myönteinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja ihmisten työssä jaksamiseen (em. s. 107). Esimiesten valinnassa ja kehittämisessä on mahdollista soveltaa esimerkiksi Juutin ja Vuorelan käyttämiä ura-ankkureita (em. s. 44–47).

Tutkimuskysymys 5: Saako tiimipäällikkö palautetta työstään? Tutkimuskysymys 6: Kuinka tiimipäällikkö voi seurata onnistumistaan?

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta katselmoidaan konstruktivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkiminen aloitetaan organisaation laatujärjestelmästä: miten siinä kuvataan esimiesten tehtäviä ja esimiestyön käytäntöjä. Tämän jälkeen organisaation esimiehiä (eli tiimipäälliköitä) haastatellaan joko lomakehaastattelulla tai lomakehaastattelulla yhdistettynä teemahaastatteluun.

Haastatteluilla todennetaan, kuinka yrityksen käytännöt toteutuvat tiiminvetäjien työskentelyssä. Tiiminvetäjien haastattelussa kartoitetaan myös tiiminvetäjien käsitystä oman tiimin taloudellisesta tilanteesta: päästäänkö taloudellisiin tavoitteisiin ja jos ei, niin miksi. Tiimin taloudellisia tunnuslukuja verrataan tavoitteisiin.

Taloudellisesta tuloksesta tutkitaan tavoitteita, tavoitteisiin pääsemistä ja sitä, oliko tulos ennakoitavissa. Taloudelliseen tulokseen liittyy myös asioita, joihin tiimipäällikkö ei voi vaikuttaa, mutta niiden havaitseminen ja ennustettavuus voivat helpottaa tilannetta. Taloudellisen tuloksen ja kyselyn väliltä etsitään yhteyttä ja sen avulla pyritään priorisoimaan kehityskohteet.

Työn toteuttamiseksi organisaatiosta kerätään aineistoksi kokemuksia ja tunnuslukuja esimiestyöstä ja tuottavuudesta. Toteutustapana kokemusten keräämiseen on haastattelututkimus, strukturoituna haastatteluna. **Tuloksista etsitään korrelaatiota esimiestyöhön käytettävästä ajasta, saadusta tuesta, työhön sitoutumisesta ja onnistumisesta (sekä taloudellisesta että subjektiivisesti koetusta).**

Johtamisesta kartoitetaan nykytilanne: yrityksen käytännöt esimiesten perehdyttämiseen ja tukemiseen sekä yrityksen laatujärjestelmän kuvaus tiiminvetäjien tehtävistä.

Haastatteluissa selvitetään

- toteutuuko laatujärjestelmän kuvaus ja onko se riittävä
- minkälainen on esimiesten kokemus työssä onnistumisesta ja työssä jaksamisesta
- mitkä ovat taloudelliset tunnusluvut esimiesten vaikutusalueelta

Tulosten avulla

- selvitetään, missä havaitaan haasteita ja mitkä ovat kehityskohteet
- arvioidaan, onko laatujärjestelmässä riittävästi ohjeita, noudatetaanko niitä ja toimivatko ne
- mikäli ohjeita ei noudateta, arvioidaan, onko ohjeen vastainen toimintatapa parempi ja onko kyseinen toimintatapa syytä päivittää ohjeeksi laatujärjestelmään

2 JOHTAMISTEORIAT JA MOTIVAATIO

Työn tavoitteena on selvittää organisaation käytännöt ihmisten johtamisessa ja se, toimivatko nuo käytännöt. Tarvitaan siis teoriataustaa johtamisesta sekä siitä, pitääkö johtamistavan vaihdella työn tai alan mukaan. Taustaksi valikoitui tutkimuksia luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta ja tutkimuksia siitä, onko perinteinen, armeijamainen käskyttäminen toimiva tapa johtaa.

Kaiken pitkäjänteisen toiminnan taakse tarvitaan motivaatiota. Tämän organisaation asiantuntijatyössä työntekijä tekee itsenäisiä valintoja työn priorisoinnista ja työajan käytöstä. Mikä siis motivoi asiantuntijaa lisäämään tehtävänkuvaansa ihmisten johtamisen, ja miten tätä motivaatiota voidaan herätellä ja tukea? Käyttäytymistieteissä on pitkään tutkittu ihmisen sisäistä motivaatiota, monipuolisempaa näkökulmaa kuin perinteistä keppi ja porkkana -motivaatiota. Teoriaa kutsutaan itseohjautuvuusteoriaksi (SDT, self-determination theory) ja sitä on tutkittu laajasti. (Deci & Ryan 2000; Fernet ym. 2012; Howard ym. 2016; Martela & Jarenko 2014; Moran ym. 2012; Murtagh ym. 2016; Nie ym. 2015; Olafsen ym. 2018; Trépanier ym. 2015.)

Kun organisaatio kasvaa, tarvitaan hallinnollisia toimia tukemaan taloudellisten tavoitteiden täyttymistä. Hallinnolliset tavoitteet eivät kuitenkaan riitä: strategian toteuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen tarvitaan johtamista, oikeaa ilmapiiriä ja suuntalinjojen luomista. Teoriataustana on asiantuntijan kehittyminen esimieheksi. Teoriaosan yhteenvedossa esitetään näiden teorioiden yhteys tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

2.1 Johtaminen on taito, jota voi oppia ja opettaa

Olisi yksioikoista todeta, että johtajuus on synnynnäinen ominaisuus, jota ei olisi tarpeen ohjata tai opetella. Tämä on todettu myös tutkimuksissa: johtajuus on opittavissa (Ristikangas ym. 2008, s. 10). Vaikka vahva sisältöosaaminen ei välttämättä tarkoita hyviä johtajuustaitoja, voidaan nämä taidot opettaa (Kulmala ym. 2009). Kvanttijohtamisen filosofian mukaan luovan asiantuntijaorganisaation menestyksekkäs johtaminen vaatii lähes täydellistä muutosta suhteessa vanhaan, perinteiseen johtamistapaan (Huuhka 2010; Huuhka 5.1.2019).

Erilaisia organisaatioteorioita on kehitetty jo 1900-luvun alusta. Taylorismi, tieteellisen liikkeenjohdon teoria, joka kuuluu klassisiin organisaatioteorioihin, perustui Frederick Winslow Taylorin ajatuksiin tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisesta. Taylorismissa työ on jaettu suunnitteluun ja valvontaan eli johtamiseen ja toteutukseen, eli työntekijöiden työpanokseen. Työntekijälle korostettiin tehdyn työn ja palkan suhdetta, jotta työntekijät pyrkisivät parempiin suorituksiin. (Seeck 2012, s. 55—58).

Taylorismiin perustuva byrokraattinen hallintomalli on Huuhkan mukaan nykyäänkin yleisin rakenne- ja toimintamalli organisaatioissa (Huuhka 2010, s. 16). Luovaan asiantuntijaorganisaatioon ja visioita luovaan toimintaan tällainen vanhakantainen, *newtonilainen* filosofia ei Huuhkan mukaan sovi. Newtonilaisuus on johtamistutkija Danah Zoharin käyttämä termi (em. s.17).

Johtamiskoulutus korostaa herkästi teknistä osaamista ja jättää ihmissuhdetaidot liian vähälle huomiolle. Käyttäytymistieteiden tutkimuksia ei hyödynnetä ja johtamisen opit saattavat perustua käsitteisiin armeijamaisista toimintatavoista. (em. s. 171.)

Käsitys armeijamaisesta, käskyttävästä johtamisesta ei kuitenkaan vaikuta olevan enää Suomen Puolustusvoimienkaan johtamisstrategia, vaan sotilasjohtamisen käytössä on syväjohtamiseksi nimetty johtamismalli. Syväjohtavuus korostaa valmentavaa esimiesotetta, vuorovaikutusta, esimiehen asemaa roolimallina ja erilaisuuden ymmärtämistä. (Kiuru 2009.)

Syväjohtajuuden valmentava esimiesote pyrkii kehittämään ihmisten osaamista ja ottamaan huomioon, että yksilön roolit eivät ole muuttumattomia, vaan palaute ja kokemus auttavat muokkaamaan niitä. (Kiuru 2009.)

Syväjohtamisen kehittäminen on johtanut sotilasjohtamisessa *vuorovaikutusvalmennusohjelmaan*, joka ”on tarpeellinen koko henkilöstölle työtehtäviin katsomatta, koska jokainen henkilö tarvitsee tavoitteellista vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa viestiessään.” (Kiuru 2009, s. 87.)

Vuorovaikutuksen ja tavoitteiden tasapaino edistää työn tuloksellisuutta: pelkkä sujuva vuorovaikutus voi lisätä viihtyvyyttä, mutta jos tavoitteet ovat epäselviä, ei (taloudellistakaan) tulosta synny. Pelkkä tavoitteiden painottaminen keskustelukulttuurin kustannuksella johtaa tunteeseen kontrolloivasta kulttuurista. Syväjohtaminen tavoittelee sekä aktiivista vuorovaikutusta että selkeitä tavoitteita. (Kiuru 2009.)

Kun työyhteisössä ollaan tyytyväisiä esimiestoimintaan, ollaan yhteisössä tyytyväisempiä myös viestintäään. Henkilöstöjohtamisen taitojen kohentuminen lisää työhyvinvointia ja parantaa työilmapiiriä. (em. s. 88.) Tyytyväisyyttä esimiestyöhön on myös yhdistetty tuottavuuden nousuun (Kulmala ym. 2009).

Johtajuuteen liitetään herkästi sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita. Kuitenkin menestyvälle johtajalle vaikuttaa olevan hyödyllistä poimia elementtejä sekä tyypillisesti feminiinisiksi että maskuliinisiksi miellettyistä piirteistä. Sekä naiset että miehet, jotka ovat hakeutuneet johtajiksi, edustavat muita kuin sukupuoleensa liittyviä stereotyyppioita. Siksi johtajia valittaessa ja kouluttaessa on parempi keskittyä johtajille ominaisiin persoonallisuuden piirteisiin sukupuolistereotyyppioiden sijaan. (Huuhka 2010, s. 182—183.)

2.2 Luovuus ja johtaminen

Luovassa organisaatiossa byrokraattisella, kontrollointiin perustuvalla johtamistavalla ei päästä hyvään lopputulokseen. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että luova osaaminen ei perustu käskemiiseen. Jos luova asiantuntija hyväksyy jonkun yläpuolelleen, tulee hänen arvostaa tätä sekä substanssiosaamisen että henkilökohtaisen ominaisuuksien takia. Kontrollia tulee käyttää vain työn oikea-aikaisuuden tai resurssien mitoitukseen ja koordinointiin. Tarpeeton kontrolli vie luovan osajan motivaation, ja ilman motivaatiota organisaation näkemykseen ja tavoitteisiin ei sitouduta. (Huuhka 2010.)

Luova osaaminen ei rajoitu pelkästään kulttuurin ja taiteen aloille, sillä luovia ihmisiä ovat usein myös esimerkiksi matemaatikot, tieteilijät ja arkkitehdit. Luovan ihmisen käyttäytymisen osatekijöihin kuuluu määräyksien ja johtajan kyseenalaistaminen sekä tapa kieltäytyä ottamasta ohjeita vastaan, silloin kun ohjeita ei mielletä oikeiksi. Luova työntekijä tekee työnsä hyvin siksi ja vain siksi, että hän *haluaa* tehdä työnsä hyvin. (Huuhka 2010.)

Luottamus on olennaista motivaation kannalta. Luovan asiantuntijan tulee voida luottaa johtajaan ja tuntee, että johtaja luottaa häneen. Luottamuksen tärkeys korostuu luovassa asiantuntijaorganisaatiossa, koska luovuuteen voi liittyä liiallinen itsekriittisyys ja herkkyys kritiikille. (em. s. 146—147.)

Johtajan toiminta perustuu luotettavuudelle ja uskottavuudelle. Vaikka tunneäly on johtajalle tärkeä ominaisuus, *eettisesti korkeatasoinen* johtaja ei tingi rehellisyydestä tai rohkeasta ilmaisusta, vaikka sillä ei saavuttaisi suosiota. (em. s. 66—67.)

2.3 Asiantuntija esimiehenä

Asiantuntijaorganisaatioissa esimiestehtäviin ryhtyminen on aina jonkinlainen muutos. Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsén mukaan muutosprosessiin tarvitaan kolme t:tä: tunnistaminen, tunnus-taminen ja toiminta. (Ristikangas ym. 2008, s. 79.)

Johtajuus voidaan määritellä esimerkiksi seuraavien neljän peruseriaatteen mukaan: se on organisaation perustehtävän toteuttamista, ihmisten johtamista, kommunikointia ja yhteistyön rakentamista (em. s. 110—111). Kuitenkin prosessioorganisaatioissa esimiehen tehtävät voivat painottaa lähes täysin hallinnon tehtäviin. Esimies ei välttämättä ole johtaja (em. s. 114—117). Esimiehen tehtävät perustuvat sopimuksille, direktio-oikeudelle, tehtävien jakoon, työnjohtoon ja painottuvat yhdelle henkilölle. Johtajuus voidaan saada jopa sanattomalla sopimuksella, ja se perustuu asiantuntemukseen, viestintätaitoihin, vaikuttamiseen, visioon ja arvoihin. Johtajuus voi olla kollektiivista. (em. s. 116.)

Ammatti- ja sisältöjohtamisen eroissa on huomioitava asiantuntijavallan ja auktoriteettivallan ero. Ristikankaan ym. mukaan henkilö, jolla on voimakas valta molemmilla osa-alueilla, on alaisten näkökulmasta lannistavan ylivoimainen. Tällaisen johtajan alaisten työtyytyväisyys ja työn merkitykselliseksi kokeminen voi kärsiä. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen esittävätkin asemaan perustuvan vallan edellytykseksi muun vallankäytön rajoittamista. (em. s. 88.)

Asiantuntijuuden ja esimiestyön eroja voi selkeyttää esimerkiksi Edgar Scheinin määrittelemien ura-ankkureiden avulla. Ura-ankkureita on kahdeksan: turvallisuus ja pysyvyys, itsenäisyys ja riippumattomuus, luovuus ja yrittäjäisyys, pätevyys ja erityisammattitaito, johtajuus, palvelu ja omistautuminen, haasteellisuus ja elämän kokonaistasapaino. Näitä ankkureita voi yhdellä henkilöllä olla myös useampia, erilaisilla voimakkuuksilla tai ankkuri voi vaihtua roolin mukaan. Omien roolien tunnistamisella esimies voi selkeyttää omaa rooliaan ja miettiä motivaatiotaan. (em. s. 179.)

Asiantuntijasta esimieheksi-kirjassa painotetaan myös *johtamiseen motivoitumisen* tärkeyttä. Johtamismotivaatio vaikuttaa esimiestehtävässä onnistumiseen. (Ristikangas ym. 2008, s. 183.)

2.4 Keskeisten teorioiden käsittely

Syy siihen, miksi toimimme niin kuin toimimme, on pitkään ollut psykologien tutkimuksen kohteena. Alussa keskityttiin kahteen käytösmalliin: biologisten tarpeiden tyydyttämiseen ja ulkoisten palkintojen tai rankaisun välttelyyn. Sekä ihmisillä että eläimillä kuitenkin havaittiin käytöstä, jossa mikään näistä motiveista ei selittänyt käyttäytymistä, vaan käyttäytymismalli yhdistyi kiinnostukseen, nautintoon ja tyytyväisyyteen. Näitä sisäisen motivaation teorioita on esitetty jo 1900-luvun alussa. (Sansone & Harackiewicz 2009.)

Sisäistä motivaatiota tutkittiin paljon 1970-luvulla ja tutkimuksia myös kritisoitiin, erityisesti behavioristisesta näkökulmasta. Nämä tutkimukset olivat taustana 80-luvulla julkaistulle Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteorialle, jota on tutkittu paljon näihin päiviin asti. Vertaisarvioituja tutkimuksia ovat mm. Journal of Applied Psychologyssa julkaistu Self Determination in a Work Organization, Journal of Personalityssa julkaistu Intrinsic, Extrinsic and Amotivational Styles as Predictors of Behavior, Journal of Personality & Social Psychologyssä julkaistu Within-Person Variation in Security of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective on Attachment, Need Fulfillment and Well-Being, Journal of Information Systemsissä julkaistu Accounting for Professional Accountants' Dysfunctional Knowledge Sharing: A Self-Determination Theory Perspective. (Cockrell 2018; Deci ym. 1989; La Guardia ym. 2000; Vallerand & Bissonette 1992.)

Yksi aiheen tunnetuimpia popularisoijia on Daniel H. Pink joka on julkaissut aiheesta useita kirjoja ja yhden kaikkien aikojen suosituimmista TED-talkeista.

Itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 2000) mukaan ihmisen motivoimiseen liittyy kolme keskeistä perustarvetta: kyvykkyyden (*competence*), omaehtoisuuden (*autonomy*) ja yhteisöllisyyden (*relatedness*) tarpeet. Teorian mukaan ihminen pyrkii luonnollisesti tekemään sitä mihin hänellä on sisäinen motivaatio, ilman ulkoista pakottamista tai kannustusta. Kun ihmisen perustarpeet on tyydytetty, hän tekee sitä minkä kokee mielenkiintoiseksi tai tärkeäksi.

Näiden psykologisten perustarpeiden (kyvykkyys, omaehtoisuus, autonomia) täyttymisen estäminen johtaa Decin ja Ryanin mukaan negatiivisiin seurauksiin ja kompensaatioon. Esimerkiksi, jos ihminen tulee eristetyksi muista eli ei saa täytettyä yhteisöllisyyden tarvetta, voi tästä seurata kompensaationa poikkeuksellisen suuri tarve olla muiden seurassa.

Itseohjautuvuusteorian mukaan psykologisten tarpeiden huomioon ottaminen kasvattaa sisäistä motivaatiota ja tarpeiden täyttymisen estäminen heikentää sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000.)

Vaikka itsemääräämisteorian mukaan ulkoinen säätely ja valvonta eivät paranna ihmisen sisäistä motivaatiota, valvonta voidaan hyväksyä ja hyödyntää sisäisen motivaation osana, kun ihminen tunnistaa toiminnan arvon. Arvon tiedostamisella autonomia lisääntyy ja on siten tehokkaampi motivoija kuin pelkkä ulkoa annettu vaatimus. (Deci & Ryan 2000.)

Palkintojen, esimerkiksi rahapalkkioiden antaminen ei Decin ja Ryanin mukaan paranna suoriutumista, vaan päinvastoin heikentää sitä. Vaikka työhön liittyy olennaisesti ansaitseminen, toimeentulo on vain perustarve, jonka tulee täytyä, jotta ihminen voi keskittyä siihen, mikä häntä motivoi sisäisesti. Tulokseen kannustaminen taloudellisella palkkiolla heikentää tulosta erityisesti luovassa työssä. (Deci & Ryan 2000.)

Sisäistä motivaatiota tutkineiden Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon mukaan huonosti suunniteltu palkitsemisjärjestelmä ei lisää motivaatiota, vaan järjestelmän koettu epäoikeudenmukaisuus vähentää sitä. Kun järjestelmä suunnitellaan hyvin, se on läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja tukee omaehtoisuuden psykologista perustarvetta. (Martela & Jarenko 2014.)

Tavoitteista Deci ja Ryan viittaavat Dweckin, Repuccin ja Nichollsin tutkimuksiin (Deci & Ryan 2000), joissa on todettu suoritustavoitteeseen (performance goal) pyrkivien kokevan enemmän avuttomuuden tunnetta, jos vaikuttaa siltä, että tehtävä todennäköisesti epäonnistuu. Heidän tutkimuksissaan on havaittu, että suoritustavoitteeseen keskittyvä ihminen voi jopa valita strategian, jolla ei pääse hyvään lopputulokseen, koska voi näin pelastaa kasvonsa epäonnistuessaan. Sen sijaan ihmiset, joiden tavoitteena on oppiminen, etsivät haastavia tehtäviä ja kokevat itsetuntonsa vahvistuvan saadessaan käyttää taitojaan saavuttaakseen jotain tärkeää. Oppimistavoitteen asettanut keskittyy epäonnistuessaan siihen, kuinka voisi parantaa suoritustaan.

Ulkoista ja sisäistä motivaatiota voidaan kuvata reaktiiviseksi ja proaktiiviseksi. Sisäinen motivaatio tarkoittaa innostusta, innostus korreloi tuottavuuteen. Martelan ja Jarenkon mukaan innostus on aktiivista ja tyytyväisyys passiivista. Luovissa, laatua määrän sijaan painottavissa työtehtävissä innostus on tärkeää. Kyvykkyyden psykologista perustarvetta ruokkii tunne aikaansaamisesta ja oppimisesta, ja sitä voidaan tukea palautejärjestelmällä ja osaamisen kehittämisjärjestelmällä. Omaehtoisuuden tarvetta ruokkii vapaus valita ja toimia työtehtävissä itse valitsemallaan tavalla. Yhteisöllisyyden perustarve vahvistuu, jos työntekijällä on tunne siitä, että on osa yhteisöä ja pystyy toimimaan muiden hyväksi. (Martela & Jarenko 2014.)

Decin ja Ryanin teoria on saanut kritiikkiä motivaatioprofiilin kehittäneeltä Steven Reissilta. Mayorin ja Riskun teoksessa *Opas yksilölliseen motivointiin* kerrotaan, että Reissin mukaan sisäisen ja ulkoisen motivaation jako on väärä, koska ulkoista motivaatiota ei hänen tulkintansa mukaan ole olemassa. Reiss esittää, että joidenkin yksilöiden motivaatio esimerkiksi statuksen tai aseman tavoitteluun saattaa olla suurempi, joten nämäkin tavoitteet ovat osa sisäistä motivaatiota, joten taloudelliset palkkiot eivät näillä yksilöillä heikentäisi motivaatiota eivätkä tulosta. Steven Reissin motivaatioprofiili (RMP) yhdistää persoonallisuustestin motivaatioon. Profiilissa on määritelty 16 perustarvetta ja kyselylomakkeen avulla määritellään vastaajan intensiteetti kunkin perustarpeen suhteen. Profiili tulkitaan sertifoidun RMP-valmentajan kanssa. (Mayor & Risku 2015.)

Itseohjautuvuusteoriassa Deci ja Ryan esittävät esimerkiksi rahan ja materian tavoittelun mahdollisena toissijaisena tavoitteena, joka on seurausta aiemmasta psykologisten perustarpeiden tukahduttamisesta. Toimeentulo on kuitenkin perustarve, jonka teorian mukaan tulee täytyä, jotta yksilö voi tavoitella asioita, jotka ruokkivat sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000.)

Ulkoisen motivaation lisäksi samaan tavoitteeseen voi olla myös sisäinen motivaatio. Tutkittaessa arkkitehtien motivaatiota kestävä kehityksen suunnitteluratkaisuihin, todettiin että ulkoisen motivaation (asiakastytyväisyys, rahapalkkio) lisäksi arkkitehteillä oli sisäistä motivaatiota (mm. laadutavoitteet, oman työn vaikutus muihin ihmisiin) toteuttaa kestävä kehityksen mukaisia ratkaisuja. Sisäinen motivaatio oli tutkittavilla suurempi kuin ulkoinen motivaatio. (Murtagh ym. 2016.) Itseohjautuvuusteorian määrittämiä psykologisia perustarpeita tukevan työympäristön on havaittu parantavan työviihtyvyyttä ja -motivaatiota (Trépanier ym. 2015).

Persoonallisuustestien käyttö rekrytinnissa on saanut kritiikkiä, johtuen siitä, että persoonallisuustestejä ei ole kehitetty yksilödiagnostiikkaan. Testien hyödyntäminen yksilölliseen lähestymiseen

vaatisi tilastollisia toimenpiteitä, joiden soveltamiseen ei yleensä henkilötetauksessa ole mahdollisuutta. (Keltikangas-Järvinen 2016, s. 72.)

Keltikangas-Järvisen mukaan persoona tulee erottaa temperamentista. Temperamentti on pysyvä ominaisuus, joka altistaa tietyille toiminnalle, mutta päätökset ja ratkaisut tehdään persoonallisuudella. Persoonallisuus ei ennusta ihmisen käyttäytymistä työelämässä (em. s. 4). Ihminen voi käyttäytyä temperamenttinsa vastaisesti ja päättää omasta käyttäytymisestään aina itse (em. s. 69). Temperamentin ja persoonallisuuden välillä voi olla ristiriita, ja voimakas valmentaminen voi johtaa siihen, että käsitykset omasta itsestä tulevat joko muilta tai ovat lähtöisin omista toiveista ja ovat siksi virheellisiä (em. s. 146).

Vaikka persoona säätelee käyttäytymistämme, näkevät muut ihmiset persoonallisuudestamme vain havaitun käytöksen. Palaute auttaa muuttamaan käytöstä kulloinkin vaaditun roolin mukaiseksi. (Kiuru 2009, s. 85.)

Kaikki menestyvään johtajuuteen liittyvät ominaisuudet eivät varsinaisesti ole yhteiskunnassa toivottavia. Aiemmin johtajuustutkimusta on ohjannut ajatus siitä, että kaikki hyvään johtajuuteen liittyvät piirteet ovat positiivisia. Kuitenkin yhteiskunnassa negatiivisiksi määritellyt johtajan piirteet voivat auttaa yritystä tilanteissa, jotka ovat poikkeuksellisia ja hankalia. Johtajilta myös odotetaan erilaista käytöstä haastavissa vaiheissa, kuin silloin, kun yrityksellä menee hyvin. (Keltikangas-Järvinen 2016, s. 133—134.)

Ismo Lumijärven laajassa tutkimuskatsauksessa on tarkasteltu erilaisten johtamismallien vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. Lumijärvi toteaa kuitenkin kausaliteetin löytämisen olevan vaikeaa, johtuen mallien (empiiriseksi) kokonaisuudeksi rajaamisen vaikeudesta. (Lumijärvi 2009, s. 8.) Johtajuuspiirteiden merkityksestä on kuitenkin tehty runsaasti tutkimuksia. Mm. Cheng, Dainty ja Moore ovat tutkineet rakennusalan yritysten projektijohtamisen malleja ja tuloksilla on tehty kuvaukset tuloksellisesta johtamisesta. Tutkimuksen tuloksissa menestyvä johtajuus yhdistyi kolmeen malliin: rooli- (role-focused), työ- (job-focused) ja persoonakeskeiseen (person-focused) malliin. Tutkimuksen tuloksissa tämän kokonaisvaltaisen (holistic) lähestymistavan todettiin sopivan erityisen hyvin tiimiympäristöön. (Cheng ym. 2005.)

2.5 Teoriaosion yhteenveto

Sekä Suomen Puolustusvoimien syväjohtaminen että Huuhkan esittämä kvanttijohtaminen sopivat Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian kehukseen. Professori Keltikangas-Järvisen tutkimuksiin pohjautuen laajempi, persoonallisuuspiirteiden määrittelyyn keskittyvä motivaatioteoria ei tuo lisäarvoa laajempaan kehukseen verrattuna, koska persoona ennustaa ihmisen käyttäytymistä huonosti ja persoonallisuuspiirteiden määrittely on altis vinoumille. (Huuhka 2010; Keltikangas-Järvinen 2016; Kiuru 2009.)

Ihmisen sisäisen motivaation ytimessä on kolme psykologista perustarvetta, joiden täytymisestä huolehtiminen kasvattaa motivaatiota: kyvykkyys (competence), omaehtoisuus (autonomy) ja yhteisöllisyys (relatedness). Sisäistä motivaatiota voi kuvata innostukseksi ja innostus yhdistyy tuottavuuteen. (Deci & Ryan 2000; Martela & Jarenko 2014.)

Tuloksellinen johtajuus voi perustua rooleihin, työosaamiseen tai persoonaan. Johtamisessa voi onnistua monella eri lähestymistavalla.

Tutkimuskysymys yksi (ohjeiden riittävyys ja ajantasaisuus) liittyy sekä omaehtoisuuteen että yhteisöllisyyteen. Kun ohjeet ja niiden taustat on tuotu riittävän selkeästi esille, ne siirtyvät sisäiseksi motivaatioksi tuomalla tekemiselle merkitystä. Ohjeet määrittelevät myös tavoitteita, joihin voidaan pyrkiä erilaisilla tavoilla. Tämä vahvistaa omaehtoisuutta.

Tutkimuskysymys kaksi (organisointi ja oikea-aikaisuus) liittyy toiminnan arvon määrittelyyn ja oikein toteutettuna organisointi ja työn oikea-aikaisuus siirtävät toiminnan ulkoisen motivaation tai motivaatiota heikentävän kontrollin ja valvonnan tunteen sijaan arvon määrittelyn avulla yhteisöllisyyden perustarvetta ruokkivaksi.

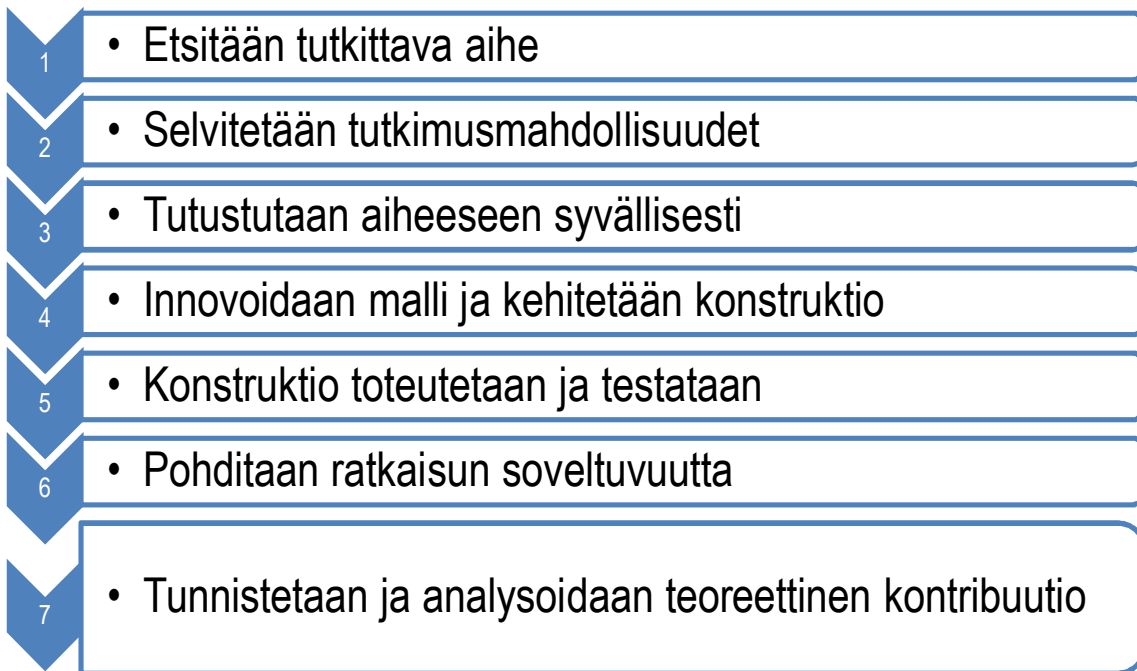
Tutkimuskysymys kolme (perustehtävän ja strategian selkeä määrittely) vaikuttaa sekä yhteisöllisyyden kokemiseen että auttaa vuorovaikutuksen ja tavoitteiden määrittelyn tasapainottamisessa ja siten parantaa tuottavuutta.

Tutkimuskysymys neljä (esimiehen roolin ja työtehtävien painotus) auttaa asiantuntijasta esimieheksi siirtymistä ja omien erilaisten roolien hahmottamista. Roolia voi vaihtaa tehtävän mukaan. Oman osaamisen määrittely työtehtävien painotuksen avulla auttaa tuntemaan kyvykkyyttä.

Tutkimuskysymys viisi (palautteen saaminen) selkeyttää roolivaatimusta ja ruokkii yhteisöllisyyden tunnetta. Tutkimuskysymys kuusi (oman onnistumisen seuranta) tukee omaehtoisuuden tarvetta.

3 ASiantuntijatyön johtamisen tutkiminen kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen ote oli konstrukttiivinen. Kari Lukan kuvaus tyypillisestä konstrukttiivisesta tutkimusprosessista (Lukka 19.2.2019) on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Konstrukttiivisen tutkimuksen tyypillinen tutkimusprosessi Lukan mukaan

Tutkimusaihe kiinnosti oman aiemman työkokemuksen ja koulutuksen vuoksi, ja tuntui siltä, että asiantuntijatyössä toimiminen oli tuonut aiheeseen uutta näkemystä. Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa oli selvästi erilaista kuin johtaminen rakennusteollisuudessa. Tutkimusmahdollisuuksia selvitin ensin omalta esimieheltäni ja sen jälkeen hänen esimieheltään. Aiheeseen tutustumisen aloitin tehdessäni tutkimussuunnitelmaa opintojen pääsykoetehtävänä. Luin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, lehtiartikkeleja ja tutkimuksia. Keskustelin aiheesta sekä organisaation sisällä että tuttavien kanssa ja havainnoin organisaation toimintatapoja.

Konstruktiksi muodostui haastattelu (liite 2). Haastattelu tuntui sopivalta konstruktiolta, koska organisaation tiimipäälliköiden määrä (viisi kappaletta) oli tutkimuksen laajuus huomioiden riittävän pieni haastatteluilla saatavan aineiston käsittelyyn. Koska teoria liittyi motivaatioon, oli tutkittavien oma kontribuutio tärkeä osa konstruktion luomista. Jokainen tiimipäällikkö oli ollut organisaatiossa

asiantuntijana ennen tiimipäällikön tehtävää ja oli päässyt vaikuttamaan tiimipäällikön tehtävänkuvan luomiseen tavalla tai toisella.

3.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessini on toteutettu konstruktivisella tutkimusmenetelmällä. Kari Lukan mukaan konstruktiio kehitetään jonkin todellisen ongelman ratkaisemiseksi. Metodissa tutkijan empiirinen interventio on vahva ja selkeä. Konstruktivinen ote pohjaa pragmatistisen filosofian teoriaan käytännön arviosta toimivista ja toimimattomista ratkaisuista. Arvion perusteella tuotetaan teoriaa hyödyntävää tietoa. (Lukka 19.2.2019.)

Tutkimusprosessi aloitettiin kartoittamalla organisaation tiimipäälliköiden kiinnostusta tutkimusaiheeseen. Keskusteluissa kävi ilmi, että tiimipäälliköt kokivat aiheen tärkeäksi ja olivat motivoituneita osallistumaan tutkimukseen. Myös organisaation ylin johto suhtautui myönteisesti tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimuskysymykset pohjautuivat niihin aiheisiin, joita useammassa johtamista ja esimiestyötä käsittelevässä lähdekirjallisuudessa painotettiin tärkeiksi (Ahmas 2014; Huuhka 2010; Juuti & Vuorela 2002; Manka & Hakala 2011, 11; Oiva 2007; Ristikangas ym. 2008). Konstruktioksi valikoitui strukturoitu haastattelu: haastattelu oli konstruktivisen tutkimusotteen mukainen arvio käytännössä toimivista ja toimimattomista ratkaisuista ja tapa saavuttaa käsitys tämänhetkisestä tilanteesta. Haastattelujen perusteella voitiin arvioida, onko kysymyslomake toimiva tapa tarkastella teemoja ja löytää kehittämistarpeita, eli ne olivat *ratkaisun toteutuksen ja toimivuuden testauksen* väline. (Lukka 19.2.2019.)

Tutkimuskysymysten pohjalta muodostettiin teemoja, joista lähempään tarkasteluun valittiin neljä: **työn organisointi, työn oikea-aikaisuus, perustehtävän ja strategian toteutuminen ja palaute**. Valitun neljän teeman alle muodostettiin strukturoidun haastattelun tarkemmat kysymykset. Yhteensä kysymyksiä oli 20 kappaletta. Kysymykset olivat avoimia.

Kyseessä oli siis lomakehaastattelu, jossa kysymykset ja niiden järjestys on päätetty etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 44). Kysymyksiä testattiin organisaation ulkopuolisella haastateltavalla. Näin saatiin käsitys siitä, olivatko kysymykset riittävän yleisluontoisia, sopivia kyseisen teeman alle sekä sovellettavissa muihin organisaatioihin.

Ensimmäisen teeman, **työn organisoinnin** kysymykset (liite 2, kysymykset 1—8) liittyivät ohjeistukseen ja niiden noudattamiseen: mitä ohjeita laatujärjestelmä antaa, millaista ohjeistusta tiimipäälliköt saavat esimiehiltä, millaista tietoa projekteista ja työn toteuttamisesta kerätään, miten sitä käytetään ja onko organisointiin riittävästi työkaluja. ”Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena”-teoksen mukaan työn organisointi liittyy mm. tuottavuuteen (Manka & Hakala 2011, s. 39). Näillä kysymyksillä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin **1 ja 2**.

Toisen teeman, **työn oikea-aikaisuuden** (liite 2, kysymykset 9—11) kysymyksillä kartoitettiin ajankäyttöä ja oman tehtävänkuvan määrittelyä. Tehtävänkuvia koskevien kysymysten avulla saatiin myös käsitystä tiimipäällikön työn painotuksesta: painottuuko se ammatti- vai sisältöjohtamiseen. Johtamisen ulottuvuuksia tarkastelemalla esimies voi tunnistaa omia toimintatapojaan ja löytää siitä kehittämisen kohteita (Ristikangas ym. 2008, s. 104—107). Tämän teeman kysymyksillä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin **2 ja 4**.

Kolmannen teeman, **perustehtävän ja strategian toteutumisen** (liite 2, kysymykset 12—16) kysymykset liittyivät hallinnollisiin tehtäviin: projektien määrään, laskutustavoitteisiin, priorisointiin ja tiimiläisten osaamisen tunnistamiseen. Henkilöstön kehittäminen liittyy olennaisesti strategian toteutumiseen (Juuti & Vuorela 2002, s. 71) ja tavoitteellisuuteen tuloksellisuuteen (Lumijärvi 2009). Tämän teeman kysymyksillä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin **3, 2 ja 6**.

Neljäs teema, **palaute** (liite 2, kysymykset 17—20), käsitteli tiimipäälliköiden tapoja arvioida omaa onnistumistaan, motivaatiotaan ja omien vahvuuksien tunnistamista. Palaute on tärkeä osa tulosten saavuttamista (Lumijärvi 2009), itsetuntemuksen lisäämistä (Kiuru 2009, s. 85) ja palautteen saaminen lisää tuen (social support) tunnetta (Moran ym. 2012). Omien vahvuuksien tunnistaminen voi innostaa esimiestyöhön uudella tavalla (Ristikangas ym. 2008, s. 175—177). Tämän teeman kysymyksillä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin **5, 6 ja 4**.

Haastattelut toteutettiin kesän 2018 aikana. Kolme haastattelua tehtiin etäyhteydellä ja kaksi henkilökohtaisesti. Haastateltavat saivat tietolomakkeen (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja se, kuinka materiaalia käytetään. Haastattelut tallennettiin, tallenteet litteroitiin ja litteroinnista tehdyt puhtaaksikirjoitetut muistiinpanot lähetettiin haastateltavalle mahdollisia tarkennuksia ja kommentteja varten.

Haastattelujen litteroinnin ja puhtaaksikirjoittamisen jälkeen pohdin tuloksia ja sitä, olivatko tutkimuksen ennakoasetelmat ja tutkimuskysymykset oikeita. Peilasin tuloksia myös teoriataustaan ja arvioin, tukiko teoria tuloksia. Haastatteluvastausten ja teoriataustan perusteella syntyi kaksi työkalua: kyselylomake (liite 4) ja motivaatio—työkalu-koordinaatisto (liite 3) (kts. kohta 4.3 Motivaation ja työkalujen nelikenttä).

3.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kvantitatiivisen tutkimuksen termit validiteetti ja reliabiliteetti voidaan tulkita laadullisessa tutkimuksessa hieman eri tavalla. Kuitenkin laadullisenkin tutkimuksen tulee olla luotettava ja pätevä. Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioidessa selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja siitä, kuinka tuloksiin on päädytty, on merkityksellinen. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 232.)

Haastattelut tehtiin kaikille vuonna 2018 tiimipäällikkönä toimiville henkilöille. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen tarkoitus, työn tausta, tutkimuskysymykset ja se, että haastattelut tallennetaan. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan henkilökohtaisesti, mutta etäisyyden ja aikataulun vuoksi kolme haastattelua toteutettiin etäyhteydellä. Haastattelutilanne oli vapaamuotoinen, ja aikaa käytettiin noin kaksi tuntia per haastattelu. Tallenteen lisäksi haastattelija teki muistiinpanoja vastauksista. Vaikka haastattelun rakenne oli strukturoitu, vastaukset olivat luonteeltaan keskustelevia ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Etänä haastateltavat olivat haastattelujen aikana kotonaan (1 kpl) tai työpaikkansa puhelinkopissa (2 kpl). Henkilökohtaiset haastattelut (2 kpl) toteutettiin neuvotteluhuoneessa siten, että läsnä olivat vain haastattelija ja haastateltava.

Haastattelujen jälkeen vastaukset litteroitiin mahdollisimman tarkasti ja haastateltava sai luettavakseen muistiinpanot haastattelusta. Samalla kysyttiin mahdolliset tarkennukset ja pyydettiin kertomaan, mikäli jokin asia toivottiin käsiteltävän anonymisti. Kuitenkin haastateltaville ilmoitettiin, että kaikki haastatteluissa esiin tulleet merkitykselliset asiat käsitellään tutkimuksessa. Tallenteet olivat pääosin hyvälaatuisia, mutta kahdessa haastattelussa tallennus oli keskeytynyt, joten vastaukset perustuivat haastattelijan muistiinpanoihin.

Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on tärkeää kysyä, onko tutkimus toistettavissa samalla tavalla toisen tutkijan tekemänä (Hirsjärvi ym. 2009, s. 231). Samoilla tutkimuskysymyksillä toinen tutkija voisi päätyä erilaisiin teemoihin tai haastattelukysymyksiin. Jos samat henkilöt haastatellaan

myöhemmin ja vastaus vaihtuu, voi syynä olla olosuhteiden muutos mutta myös toisen tutkijan tapakysyä, haastatella tai tulkita asiaa. Näin arvioidaan myös Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö-teoksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 186.)

”Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.” (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Hirsjärven ja Hurmeen (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 189) mukaan Janesick (1994) esittää yhdeksi tavaksi validoida kvalitatiivista tutkimusta tarkistamalla vastaavuu-den tutkijan ja tutkittavien tulkintojen välillä. Haastatteluvastausten osalta näin on tehty, kun haastateltavat saivat tarkistaa yhteenvedot haastatteluistaan. Käytännön johtopäätöksissä on lainattu litteroitua haastattelua niiltä osin kun se on katsottu tarpeelliseksi.

4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin ja käytännön johtopäätökset tuloksista.

Konstruktivisen tutkimuksen teoreettinen kontribuutio voi olla myös uusi konstruktio itsessään. (Lukka 19.2.2019). Tämän tutkimuksen konstruktio oli haastattelu, ja siitä syntyi uusi konstruktio: motivaatio—työkalu-koordinaatisto, jonka avulla voidaan arvioida tiimipäälliköiden tehtäviä yksittäin, tehtävä kerrallaan. Konstruktio syntyi seurauksena siitä, että tutkimuksen suunnittelun ja haastattelujen toteutuksen välillä oli organisaatiossa tuotettu ohjeistus, tehtävälista, joka koski tiimipäälliköitä, projektipäälliköitä ja tiimin jäseniä. Koordinaatisto toimii konstruktiona tehtävien tarkastelulle. Koordinaatistoa voidaan käyttää myös käänteisesti, siten että sen avulla etsitään syitä mahdollisille ongelmille.

Alkuperäinen konstruktio eli haastattelu kehittyi yksinkertaisemmaksi kyselylomakkeeksi (liite 4) jossa kysymyksiin vastataan asteikolla -5—+5 ("täysin eri mieltä—täysin samaa mieltä"). Tätä kyselylomaketta voidaan käyttää jatkossa sekä tiimipäälliköiden omana työkaluna että ylemmän johdon tai henkilöstöjohdon apuna toimenpiteiden määrittelemiseksi.

4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymys 1: Onko tiimipäällikön tehtävien ohjeistus käytännöllinen?

Haastatteluissa tuli esiin se, että tiimipäälliköt olisivat kaivanneet enemmän ohjeistusta, erityisesti aloittaessaan tehtävässä. Laskutus ja tuntien kirjaamisen seuranta olivat ainoita suoria ohjeita, joita tiimipäällikön tehtävään oli kerrottu kuuluvaksi. Muilta osin tehtävää on saanut toteuttaa vapaasti. Tätä pidettiin myös hyvänä asiana, ja haastateltavilla oli innostusta oman tehtävän ja tiimin toimintatapojen kehittämiseen.

Yhtenäisissä toimintatavoissa oli jonkin verran epävarmuutta, ja vaikutti siltä, että niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä on kuitenkin paljon. Näitä voivat olla ylemmän johdon odotukset

tiimipäällikköjä kohtaan, tiimipäällikön odotukset tiimin jäseniä kohtaan ja tiimin jäsenten odotukset tiimipäällikköä kohtaan.

Tarkimmaksi ohjeeksi mainittiin juuri haastattelujen aikana julkaistu tehtävänkuvaukset-dokumentti. Se koettiin ajantasaiseksi ja riittäväksi, koska sen ajateltiin olevan realistinen kuvaus siitä, miten tehtävät jaetaan ja työ toteutetaan.

Kaikilla haastateltavilla oli käsitys, että laatujärjestelmässä on tiimipäällikön tehtäviin liittyviä ohjeita, mutta laatujärjestelmä ei vaikuttanut olevan suoraan päivittäistä työskentelyä ohjaava dokumentti. Etsittäessä laatujärjestelmästä oli kohtuullisen helposti löydettävissä tiimien toimintaa ohjaava dokumentti.

Tiimipäällikön tehtäviin saatu perehdytys koettiin vähäiseksi. Haastateltavat olivat hakeneet aktiivisesti koulutusta esimiestehtävään ja kokivat saaneensa muodostaa omat toimintatavat vapaasti.

Ajan hallinta projektityön ja esimiestyön välillä koettiin haastavaksi. Joitain vastuita ja tehtäviä ajateltiin toteutettavaksi, mikäli aikaa jäisi muulta työltä, eli ilmeisesti niiden toteuttamisen ei koettu vähentävän työtä tai lisäävän hallinnan tunnetta. Ylipäätään vastuiden tarkempaa määrittelyä kaivattiin ja selkeä tieto vastuun jakautumisesta koettiin tärkeäksi asiaksi.

Tutkimuskysymys 2: Miten organisointi ja oikea-aikaisuus vaikuttavat työn tuottavuuteen?

Työtehtävistä raportointiin ja tiimiläisten ohjaamiseen liittyvät tehtävät määriteltiin kysymysten teemoissa tuottavuuteen vaikuttaviksi seikoiksi. Siitä, mitä ja milloin tiimipäällikön tulisi raportoida organisaation johdolle, ei ollut haastateltavilla konkreettista käsitystä tai saatua ohjeistusta. Erilaisia raportteja on kuitenkin paljon, ja tiimipäälliköt ovat myös itse pyrkineet kehittämään raportteja ja seurantatyökaluja.

Organisointi ja oikea-aikaisuus perustuivat paljolti tiimiläisen ja tiimipäällikön suoraan kommunikointiin. Kokonaiskuvan muodostaminen oman tiimin ja tiimiläisten tilanteesta ei ollut selkeä. Proaktiivisuudelle ei koettu olevan aikaa projektityön kiireiden vuoksi. Kuitenkin tietoa erilaisista merkeistä, jotka indikoivat organisoinnin ja oikea-aikaisuuden tarvetta, vaikutti olevan paljon.

Haastateltavien arviot tiimpäällikön tehtäviin käytetystä ajasta vastasivat toteutunutta ajankäyttöä verrattain hyvin. Toisaalta arviot siitä, kuinka kauan esimiestyöhön tulisi tai saisi käyttää aikaa, olivat tuntimäärinä vähäisiä: pääpaino oli projektityössä. Projektityöhön ja esimiestyöhön käytetyn ajan välisen tasapainon löytämistä ei kuitenkaan koettu yksinkertaiseksi, ja esimiestehtävissä työn toteuttaminen oli enemmän reaktiivista kuin proaktiivista.

Toiminnanohjausjärjestelmä koettiin kankeaksi ja siitä saatujen indikaattorien määrä vähäiseksi. Vaikutti siltä, että taloudellisen tilanteen seurannassa on päällekkäisiä työkaluja, mutta lähitulevaisuuden tilanteesta kertovia työkaluja ei ollenkaan tai ei riittävästi.

Vuoden 2018 tuloksia tarkastelemalla havaittiin kahden seikan vaikuttavan tiimien tulokseen positiivisesti. Nämä olivat motivaatio johtaa ja tunne siitä, että aikaa esimiestyöhön on riittävästi. Teoriataustan mukaan nämä seikat vaikuttavat tuottavuuteen (Manka & Hakala 2011, s. 11; Ristikan gas ym. 2008).

Tutkimuskysymys 3: toteutuvatko perustehtävä ja strategia tiimien toiminnassa?

Tiimien perustehtävän toteutumista tukee se, mitä tiimpäällikön tehtäviin on määritelty kuuluvaksi tai mitä tiimpäällikkö on määritellyt itselleen kuuluviksi. Haastateltavat mainitsivat tehtäviin kuuluviksi hallinnollisia tehtäviä, kuten laskutuksen ja tuntikirjausten seurantaa, riittävien resurssien varmistamista, tarjouspyyntöjen käsittelyä ja delegointia ja palavereihin (tiimipalaveri, tiimpäällikköpalaveri ja johtoryhmä) osallistumisen. Myös tavoitettavuus ja tiimiläisten kysymyksiin vastaaminen koettiin tärkeäksi tehtäväksi.

Haastateltavilla ei yleisesti ottaen ollut kovin selkeää kuvaa yrityksen strategiasta eikä myöskään varmuutta siitä, onko strategia ajantasainen.

Tiimiläisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen perustuivat suoritettujen työtehtävien havainnoinnille. Osa haastateltavissa mainitsi myös kehityskeskustelut tavaksi tunnistaa tiimiläisten osaamista. Vahvuuksien tunnistamista tapahtui myös yhdessä tehdyn työn perusteella.

Tutkimuskysymys 4: Miten esimies painottaa omaa työtään ja rooliaan?

Esimiehen roolin painotusta voi tarkastella tärkeimpiä tehtäviä käsittelevän kysymyksen avulla. Vastauksissa painotettiin työkuorman tarkkailua ja auttamista tehtävien delegoinnissa. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys mainittiin myös. Kaksi haastateltavaa mainitsivat markkinoinnin ja uusien töiden hankkimisen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä. Vastauksissa korostuivat myös läsnäolo ja tavoitettavuus.

Tiimipäällikön tehtävää kuvaillessaan lähes kaikki haastateltavat korostivat ammattijohtamisen tehtäviä ja managerointia enemmän kuin sisältöjohtamisen ja leaderin tehtäviä. Kuitenkin haastateltavien vahvuuksissa korostui leader-osaaminen, ja se mainittiin myös motivaation lähteeksi useammin kuin talouslukujen seuranta. Johtamisen kulttuurin puute mainittiin ja asiantuntijoiden työn ohjaaminen koettiin ajoittain haastavaksi. Toisin sanoen kaikki tiimiläiset eivät välttämättä halua neuvoja tai ohjausta työn sisältöasioissa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat motivaatiosta puhuttaessa halun auttaa ihmisiä työskentelemään paremmin ja viihtymään työssään paremmin. Halu kehittää toimintatapoja ja työkaluja koettiin myös tärkeäksi osaksi tiimipäällikön tehtävänkuvaa.

Tutkimuskysymykset 5 ja 6: Saako tiimipäällikkö palautetta työstään ja kuinka tiimipäällikkö voi seurata onnistumistaan?

Tiimipäälliköt toivoivat palautetta erityisesti esimiehiltään. Tiimiläisiltä palautetta saatiin kehityskeskusteluissa, ja haastateltavat mainitsivat myös pyrkivänsä luomaan tiimiin ilmapiirin, jossa tiimiläiset kokevat voivansa antaa palautetta. Palautetta toivottiin myös niistä asioista, joissa ei ole onnistuttu.

Palautteeseen ja motivaatioon liittyvien kysymysten vastauksissa tuli ilmi, että selkeä tehtävänkuvauus, tavoitteiden saavuttaminen ja mahdollisuus seurata oman työn vaikutuksia konkreettisesti koettiin motivaatiota lisääväksi seikaksi.

Omaa suoriutumista arvioitiin taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella, saadun palautteen avulla, tunnelmalla ja henkilöstökyselyn tulosten avulla. Mainittiin myös, että oman

suoriutumisen arviointiin ei ole mittaria tai työkalua ja että tiimin taloudellinen menestys ei välttämättä ole tiimipäällikön ansiota.

4.2 Käytännön johtopäätökset

Työn toteutuksen suunnittelussa määriteltiin haastatteluissa selvitettäväksi seuraavat asiat:

- toteutuuko laatujärjestelmän kuvaus ja onko se riittävä
- esimiesten kokemus työssä onnistumisesta
- työssä jaksamisen kokemus
- taloudelliset tunnusluvut esimiesten vaikutusalueelta

Tutkimuksesta ilmenee, että laatujärjestelmä ei varsinaisesti kuvaa esimiestyöskentelyn tehtäviä kovin tarkasti. Tutkimuksen aikana julkaistu dokumentti tehtävänkuvauksista nähtiin tarkkana ja ajantasaisena, koska dokumentti oli tiimipäälliköiden itsensä tekemä kuvaus työn toteutuksesta. Kovin tarkkaa tiimipäälliköiden tehtävän määrittelyä ei kuitenkaan kaivattu, vaan vapaus toteuttaa itseään koettiin tärkeäksi.

Kokemus työssä onnistumisesta vaihteli, ja haastatteluissa tuli esiin toive palautteesta ja vastuiden tarkemmasta määrittelystä.

Työssä jaksamisen kokemus ei ollut varsinainen haastattelukysymys, eikä jaksamista tutkittu muillakaan menetelmillä. Kysymyksissä kuitenkin käsiteltiin motivaatiota ja sitä, koetaanko esimiestehtäviin määritellyn ajan riittävän.

Tiimien taloudelliset tunnusluvut (laskutus ja vertailu tavoitteisiin) kerättiin vuoden 2019 alussa. Tunnuslukujen tulkinta ei ollut yksiselitteistä, koska tiimeissä on ollut muutoksi, esimerkiksi henkilövaihdoksia.

Toteutuksen suunnittelussa määriteltiin myös seuraavasti: *Tuloksista etsitään korrelaatiota esimiestyöhön käytettävästä ajasta, saadusta tuesta, työhön sitoutumisesta ja onnistumisesta (sekä taloudellisesta että subjektiivisesti koetusta)*. Kokemus työhön käytettävän ajan riittävydestä, tehtävien selkeydestä ja johtamismotivaatiosta korreloivat hyvän taloudellisen tuloksen kanssa.

4.2.1 Tarkka tehtävien ja vastuiden määrittely motivaation osana — vastauksia tutkimuskysymykseen 1

Tiimipäällikön tehtävän toteuttamisessa motivaatio ja käytettävissä olevat työkalut (sisältäen aika-resurssin) vaikuttavat sekä toisiinsa että työn tuloksiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että selkeä tavoitteiden ja tehtävien määrittely koettiin motivoivaksi tekijäksi.

Jos vastuuta tai tehtävänkuvaa ei ole määritelty selkeästi, tiimipäällikön tehtävän toteuttaminen voi olla vaikeaa, kuten haastateltava kuvaa asiaa:

”mä luulen että tää ei oo esimieskulttuurifirma ja sen takia tää on mun mielestä tosi hankalaa rakentaa sellasta esimiestoimintaa”

Kaikki haastateltavat kokivat tehtävien kehittämisen tärkeäksi ja olivat innostuneita miettimään menetelmiä ja toimintatapoja yhdessä muiden tiimipäälliköiden kanssa. Siten tarkka tavoitteiden määrittely auttaisi luomaan uusia tapoja toteuttaa tiimipäällikön tehtävää ja tiimien sisäistä yhteistyötä. Samaan tavoitteeseen voidaan päästä usealla eri tavalla. Tavoite kertoo suunnan, mutta tavoitteeseen pääsyssä voidaan ja halutaan soveltaa luovasti erilaisia toimintatapoja.

Haastateltavan kommentti ohjeistuksesta suunnan näyttäjänä:

” se ei oo laatujärjestelmä jonka mukaan me toimitaan vaan se laatujärjestelmä kuvaa miten me toimitaan ja jättää kuitenkin vapauksia se antaa semmosen mallin toimintatavoista ”

Yksi haastateltava kuvasi esimiestyötä koskevia ohjeita organisaatiossa näin:

”hyvin vähästä meidän tämmönen kirjallinen ohjeistus on ollu että hyvin paljon jää tilaa soveltamiselle ja ja me ollaan tai minä oon muutamassa tämmösessä esimieskoulutuksessa käynyt tuossa asiantuntijoiden johtaminen ja joitain muita tämmösiä vastaavia kursseja mutta tota mitään sellasta selkeitä tehtävälisiä meillä ei ole että se on toisaalta hyvä että ollaan saatu ite muodostaa tätä hommaa ja on on sopiva vapaus mut ehkä se että ei oo semmost että kaikki velvollisuudet ei oo välttämättä ollu selkeitä”

Vaikka tarkkaa raportoinnin sisältöä ei ole välttämättä määritelty, johtoryhmän kokoukset mainittiin paikaksi, jossa tiimien tilanne raportoidaan. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa johtoryhmän koontumisten agenda koetaan epämääräiseksi ja epätarkaksi. Lisäksi sekä johtoryhmän

kokoontumisista että tiimipäällikköpalavereista voi tulla ikään kuin ylimääräinen työtehtävä, jota pitäisi kehittää, kunhan aikaa järjestyisi.

Haastateltavan kommentti työkaluista:

”mä näkisin että työkaluja puuttuu että voisi yksinkertaisesti selkeästi informoida ja raportoida eli dataa ylöspäin pitäis olla ihan muuta asia ei tarvi kaivaa severasta miljoonaa asiaa eli muutama asia jotka pitäis raportoida ylöspäin eli tämä puuttuu”

Epämääräisten vaatimusten luoma paine ei edesauta luovaa tehtävien ja mittarien kehittämistä.

Tarve ohjeistukselle ja roolien määrittelylle tuli esiin erityisesti tehtävää aloittaessa.

Kommentti saatavilla olevasta ohjeistuksesta:

”003 Management responsibility – Responsibility and authority mut täs ei kyllä kauheen selkeesti, täällä ei ollu muuta ku linkki tohon äskeiseen dokumenttiin että sitä ei oo tääl määritelty.

Tuntuuko tää susta riittävältä?

Ei ei ei ollenkaan

et oisit kaivannu enemmän?

Joo joo kyllä.”

4.2.2 Reaktiivinen vai proaktiivinen — vastauksia tutkimuskysymykseen 2

Tiimipäällikön tehtävää kuvattiin pääasiassa reaktiivisen toiminnan avulla, esimerkiksi näin:

”se on mun mielestä kuitenkin aika suoraa toimintaa että ihmisten kans toimimista ja puhumista ja selvittämistä ja huolehtimista”

Proaktiivisuuden mahdollisuudet tulivat selkeästi esiin tiimipäälliköiden sisältöosaamisen tuntemuksessa, mutta voiko sisältöosaamisen hyödyntäminen onnistua ilman vuorovaikutusta ja selkeää struktuuria? Asiantuntijatyö vaatii itsenäisiä päätöksiä ja vaihtelevat projektit mahdollistavat erilaisten toimintatapojen testaamisen ja käyttämisen.

Projektityön kiireisyys ja ajan vähyys esimiestyön hoitamiseen koettiin proaktiivisuutta vähentäväksi seikaksi. Toiminnanohjausjärjestelmän antama tieto koettiin saatavan liian myöhään proaktiivisen toiminnan kannalta.

Jokainen haastateltava määritteli tehtäväkseen ja motivaation lähteekseen ihmisten auttamisen, esimerkiksi seuraavasti:

"että on niinku auttamassa tai ihmisiä niinkun jotenkin nii ehkä tääki on vähän semmosta koen että tota autan ihmisiä suoriutumaan omista tehtävistään tekemällä tukemalla heitä jotenkin"

"että pystyy jotenki jeesaamaan että porukka tekis mielellään näitä hommia ja tekis riittävän hyvin että ehkä se motivoi että joku onnistuu omassa duunissaan"

"motivaatio tulee siitä kun näkee että tiimi suoriutuu ja tuntuu siltä että se (johtuu) osittain mun osallistumisesta"

"mun tavoite on helpottaa muiden elämää helpottaa päätöksentekoa varmistaa että asiat pyörii koska en stressaa niin muut voi tuoda huolet mulle"

4.2.3 Organisoinnin ja oikea-aikaisuuden tärkeys – vastauksia tutkimuskysymykseen 2

Yrityksen käyttämän toiminnanohjausjärjestelmän, Severa Visman hyödyntäminen ei vaikuttanut haastattelujen perusteella olevan kovin yhtenäistä tai järjestelmällistä. Järjestelmän raportteja oli kehitetty. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että ei itse tunne järjestelmää riittävän hyvin saadakseen siitä täyttä hyötyä. Severan ei koettu antavan tietoa, joka auttaisi tiimipäällikköä työssään.

Kommentti siitä, kuinka hyvin toiminnanohjausjärjestelmä antaa työkaluja tiimipäällikön työhön:

"ei kovin hyvin koska ei olla päätetty että mitä sieltä otetaan käyttöön vaan sieltä nähdään miljoona asiaa pitäis olla selkeitä ja yksinkertaisia ja pieni määrä juttuja ongelma on se että me tiedetään että se pystyy tekemään mutta on niin paljon toivoa että se pystyis tekemään ja lopussa ei tule mitään me halutaan liikaa me odotetaan liikaa mutta kuitenkin ei osata päättää mitä oikeasti halutaan eli ongelma on meissä eikä severassa"

Severan lisäksi mainittiin erilaiset taulukkolaskentaohjelmalla tehdyt työkalut, joita oli käytössä sekä tiimien sisällä että tiimipäälliköiden ja ylemmän johdon tekeminä. Työkalujen yhdenmukaistamiselle koettiin olevan tarvetta.

Haastateltavien kommentteja erilaisista seurantatyökaluista:

"ei sellasta työkalua viitti tehdä itte koska siis meidän pitäis niinku kaikil tiimeil pitäis olla niinku samanlaiset työkalut mikä ei nyt toteudu ku kaikki on tehny jotain omia ihme kikka-reita nii tota mun mielest kaikilla pitäis olla samoja mittareita että voidaan seurata niinku ja

raportoida johtoryhmälleki esimerkiks niinku samalla tavalla nyt esimerkiks resurssitilannetta”

”joo eli tottakai severa on yks työkalu mut meillä on severassa miljoona erilaista raporttia ja lopussa ei tiedetä että mitä pitäis kattoo mitä pitäis seurata mä oon tehny omia eli esimerkiksi tiimin tilanne nää on työkaluja mut nää kertoo takaperoisesti ei kerro sitä mitä tulee severa on hyvä työkalu mutta pitäis itse keksiä mitä sieltä seuraa mut ei oo saatu esim johtoryhmässä sovittua että mitä seurattais mutta mä en sano että meillä ei oo yhtään työkaluja ei oo päätetty miten niitä käytetään”

”pitäis päättää että miten tehdään ja aina tehdään samalla tavalla mut nyt on puhuttu monta vuotta että näin tehdään mut mitään ei oo tapahtunu ja sit se ei ois tiiminvetäjän tehtävä tehdä sitä vaan pitäis vaan painaa pari nappia ja saada tulos mitä toivoi eli voi tehdä päätöksiä sen perusteella”

Haastatteluissa puhuttiin myös tehtävistä, jotka tiimipäällikön tulee organisoida, mutta ei itse suoraan toteuttaa, esimerkiksi myynti- ja markkinointitehtävät, kuten haastateltava kuvaa tässä:

”sei oo välttämättä itse tiiminvetäjä mutta jollain tasolla organisoida markkinointia tai myyntityötä et sei oo välttämättä tiiminvetäjän itsensä niinku asia tehdä sitä yksin tai itse vaan että se pitää huolen että sitä tapahtuisi”

Myös projektitasolla tiimipäällikön rooli voi olla lähinnä ohjaava tai mahdollistava:

”et periaattees projektipäällikköhän ois se joka yksittäisessä projektissa kattoo et asiat tulee hoidettua totta kai sit tiimipäällikön tehtävä on se että kattoo vähän laajemmalti”

Vastuiden tarkka määrittely auttaa määrittämään työtehtävien oikea-aikaisuuden ja helpottaa organisointia asiantuntijatyön ja esimiestyön välillä eli oman työn suunnittelua. Vastuiden määrittelyä toivottiin tarkemmaksi.

Kommentti määrittelemättömistä vastuista:

”ehkä sitä vastuutakaan ei oo ainakaan sanottu ääneen vaan ne on kaikki ollu sellasia vähän niinku rivien välistä luettavissa ja sit joku on tullu sanomaan et hei eiks teidän pitäis huolehtia tosta et ai pitäis vai ”

4.2.4 Strategian ja perustehtävän määrittämisen tärkeys – vastauksia tutkimuskysymyseen 3

Perustehtävän määrittäminen auttaa priorisoimaan projekteja. Projektien priorisointia ei varsinaisesti tunnustettu tärkeäksi. Luonnollisesti ajatus on, että kaikki tilatut projektit hoidetaan, priorisointi tulee asiakkaan aikatauluista ja jokainen konsultti hoitaa itse projektiansa priorisoinnin. Kuitenkin proaktiivisuuden ja tiimiläisten auttamisen kannalta projektien priorisointi voi olla tärkeää. Priorisointi tuo myös proaktiivisen näkökulman tiimin vetämiseen.

Strategian määrittely nähtiin yhtenä tapana selkeyttää tehtävää ja auttaa kirkastamaan tiimipäällikön tehtäväkuvaa.

Kommentti strategian toteutumisesta:

*”et joo työtä varmasti riittää mut siis ois varmaan hyvä käydä toi läpi et hei tää oli neljä vuotta sitte ajateltu nää asiat ja nää on toteutunu ja tohon päädyttiin vahingossa yhdes palaveris et hei tää on mennä aika hyvin
nii niinhän se pitäs mennäkin et se strategia pitäs oikeesti ohjata sitä
se vois joku sanoa ja nostaa esille tiesikste me on tehty oikeesti aika hyvin et semmosta tapahtuu aika harvoin meillä”*

Organisaation tämänhetkistä strategiaa ei tunnettu tai sen sisällöstä ei oltu täysin varmoja.

Kommentteja strategian olemassaolosta:

”no kyl mä näkisin et ne tulee melkeen enemmän tuolta firman ylimmän johdon kautta tomonen toi niinku strategian läpikäynti toki meillon meidän strategiaahan ei käytännös käsittääkseni tällä hetkellä sitä ei oo luettavissa mistään”

”mä voin sanoa että meillä ei oo strategiaa se mitä kutsutaan strategiaksi on tavoite luultavasti joka on kasvu eli kasvu on tavoite ei strategia eikö vaan eli meillä on tavoite mutta ei oo keksitty strategiaa eli jos kysyt multa että (tiedätkö) mikä on meidän strategia niin mä vastaan en koska meillä ei oo strategiaa”

4.2.5 Palautteen saaminen ja onnistumisen seuranta — vastauksia tutkimuskysymyksiin 5 ja 6

Palautetta toivottiin yleisesti enemmän. Omilta esimiehiltä kukaan haastateltava ei kokenut saavansa riittävästi palautetta. Omalta tiimiltä palautetta saatiin herkemmin, esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Kommentti palautteesta:

*”ehkä kaipais sitte semmosta kuitenkin jonkinnäköst ohjaavaa palautetta jotenkin et se mi-
tes mä nyt sanoisin et pitäskö niinkun priorisoida jotain juttuja omassa työssä tai jotain nii
emmä tiedä et et varmaan ois hyvä saada enemmänki”*

Onnistumisen seuranta vaikutti olevan haastavaa. Onnistumisen seuranta on tärkeää sekä työssä jaksamisen että tulevien tehtävien suunnittelun kannalta. Jokaisen tiimipäällikön motivaation lähteenä oli halu auttaa ihmisiä ja kehittää prosesseja, joten niissä onnistumisen seuranta olisi tärkeä osa työssä onnistumisen kokemusta.

4.2.6 Vahvuuksien ja osaamisen havaitseminen — vastauksia tutkimuskysymykseen 3

Vahvuuksien ja osaamisen havaitsemiseen liittyvissä kysymyksissä kävi ilmi, että enemmistö tiimipäälliköistä lähestyi asiaa reaktiivisesti, käytännön työssä huomattun tiedon perusteella. Lisäksi tukena käytettiin kehityskeskusteluissa puhuttuja asioita. Tässä lähestymistavassa on hyvätkin puolensa, sillä konkreettiset havainnot aiemmasta tekemisestä ennustavat onnistumista uusissa tehtävissä (Keltikangas-Järvinen 2016, s. 97), mutta mikäli tämä on ainoa osaamisen tunnistamisen keino, se ei välttämättä tue parhaalla mahdollisella tavalla uuden oppimista ja luomista.

Kommentti osaamisen ja vahvuuksien havaitsemisesta

” varmasti on paljon sellasii käyttämättömiä vahvuuksii mitä ei tota ei ehkä joka päivä huomaakaan ja ei ne välttämättä tuu ees esillekään että tota tietenki semmosten huomaaminen on hankalampaa”

” meillon varmasti akukonissa paljon sellasta käyttämätöntä ja piilossa olevaa potentiaalia että mitä ei hiffatakaan että mitä porukka osaa ja mihin ne ois kykeneväisiä”

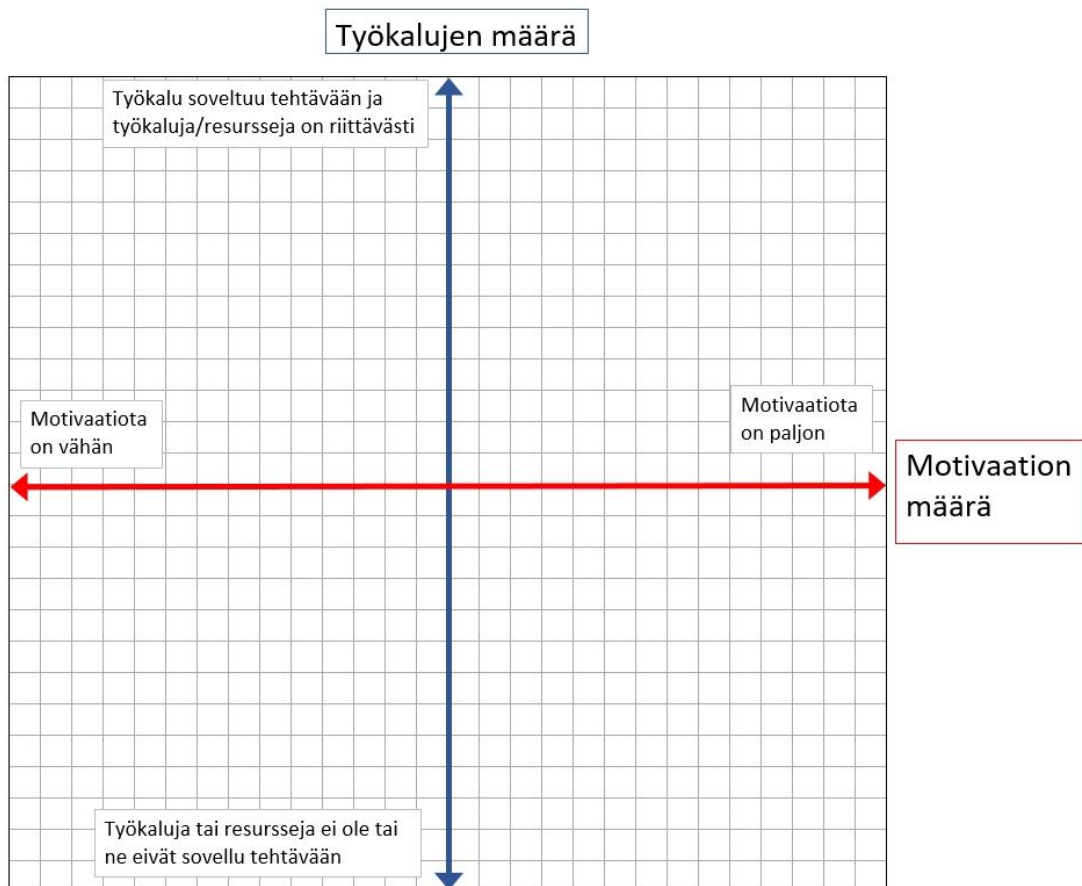
4.2.7 Tiimin taloudellinen tulos

Tutkimuksen toteutuksen suunnittelussa (1.3) esitettiin, että haastatteluissa kartoitetaan myös tiiminvetäjien käsitystä oman tiimin taloudellisesta tilanteesta ja tiimin taloudellisia tunnuslukuja verrataan tavoitteisiin. Haastateltavat osasivat arvioida oman tiiminsä laskutusta kuukausittain ja vuosittain, ja tarkka arvio tiimin laskutuksen toteutumisesta yhdistyi tiimin hyvään tulokseen.

Kävi ilmi, että selvää taloudellista tavoitetta ei ollut määritelty. Osin tämä johtui siitä, että tiimeihin oli tullut muutoksia ja osin siitä, että tavoitteita ei ollut ilmoitettu. Syytä siihen, miksi tavoitteisiin ei mahdollisesti päästä, ei saatu haastatteluissa selville, eikä kysymystä varsinaisesti käsiteltykään.

4.3 Motivaation ja työkalujen nelikenttä

Haastattelujen tuloksena hahmottui nelikenttä työkalujen ja motivaation yhteydestä työtehtävän toteutukseen. Nelikenttää on kuvattu koordinaatistolla kuvassa 1. Sen avulla voidaan tarkastella yksittäisen tehtävän suorittamista seuraavasti: Kuvan x-akselilla arvioidaan motivaation määrä siten, että se lisääntyy akselilla oikealle liikuttaessa ja vähenee akselilla vasemmalle liikuttaessa. Y-akselilla arvioidaan työkalujen olemassaoloa siten, että työkalun olemassaolo, soveltuvuus ja käytettävyys lisääntyvät y-akselilla ylöspäin liikuttaessa ja vähenevät y-akselilla alaspäin liikuttaessa.

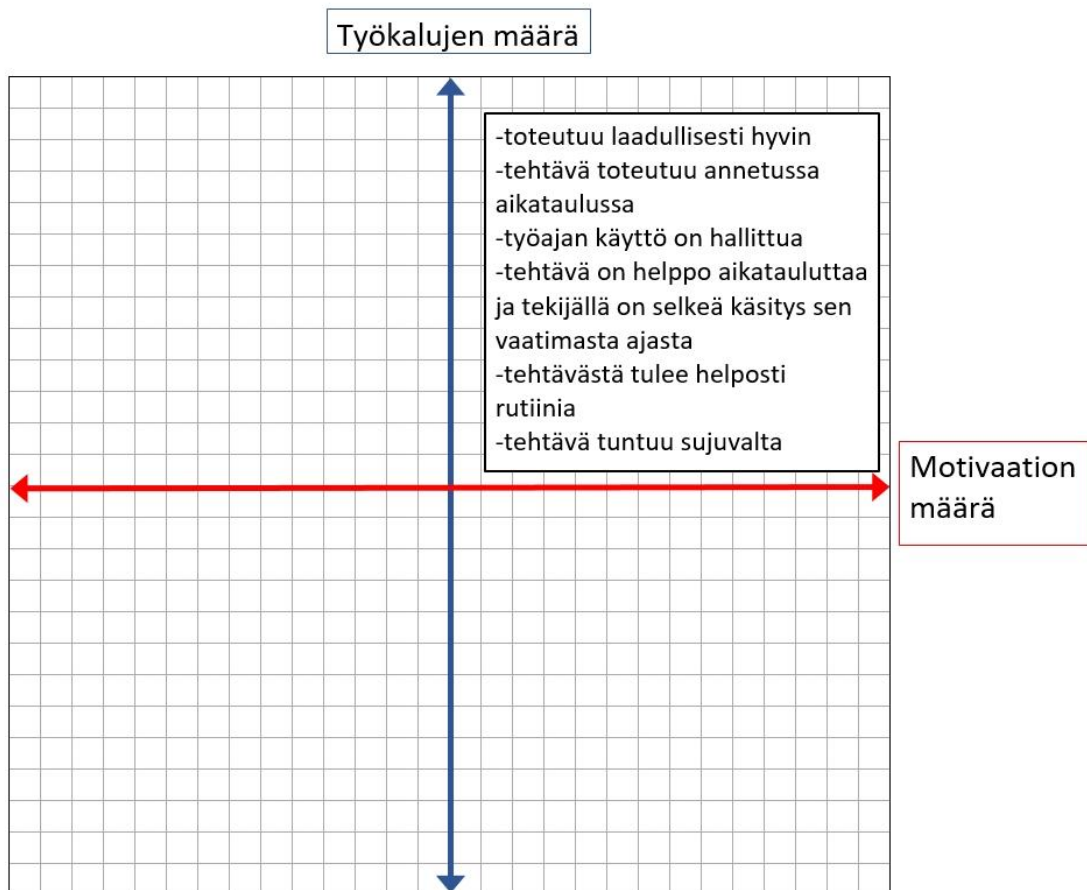


Kuva 1. Motivaatio-työkalu-koordinaatisto

Teoriapohjaan perustuen motivaatio tarkoittaa sisäistä motivaatiota. Siihen voidaan kuitenkin vaikuttaa ulkoisesti, esimerkiksi tuomalla tehtävän tärkeys organisaatiolle esiin, jolloin motivaatio heittää yhteisöllisyyden kokemuksen kautta.

Työkalut sisältävät konkreettisten työkalujen, esimerkiksi ohjelmiston tai toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi aikaresurssin, osaamisen ja käytettävissä olevat toimintatavat.

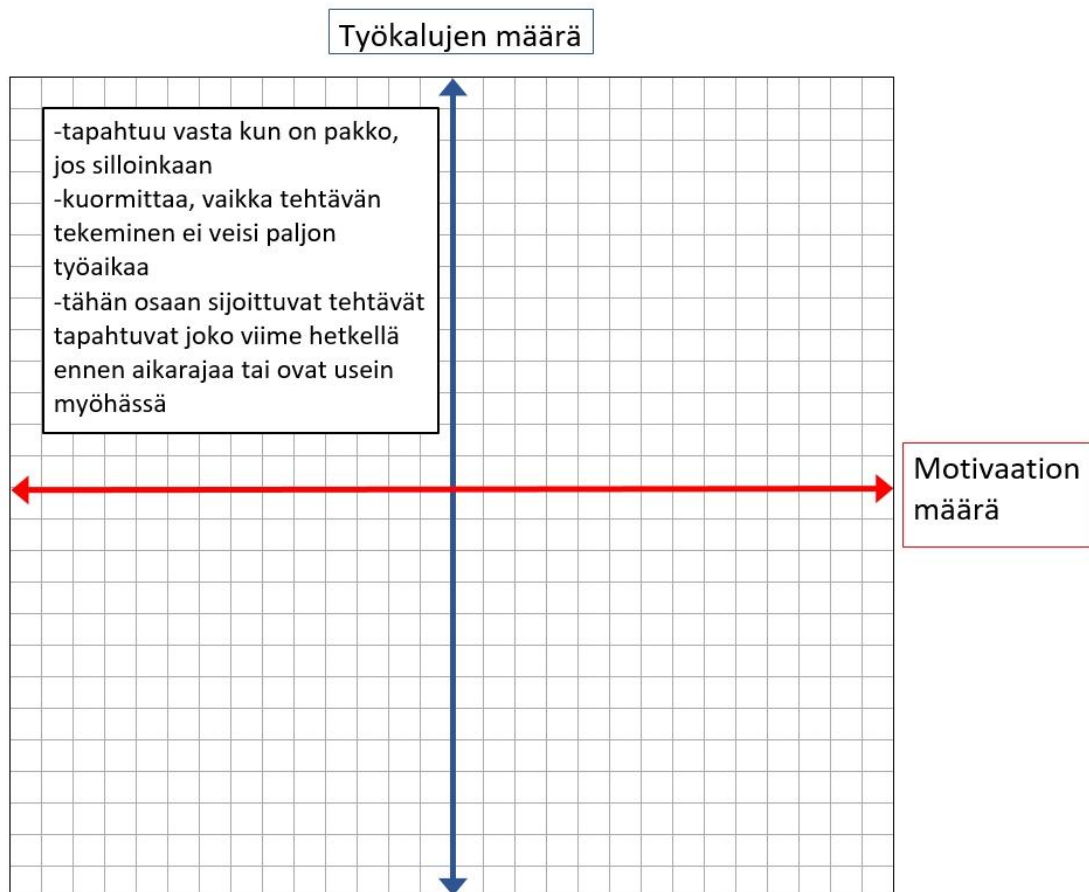
Tehtävän sijoittuminen koordinaatistoon kertoo, pitäisikö sen suhteen tehdä toimenpiteitä. Kun tehtävä sijoittuu koordinaatiston **ensimmäiseen neljännekseen** (kuva 2.), tekijä kokee olevansa motivoitunut ja tehtävään on olemassa riittävän hyvät työkalut. Tällöin työtehtävä tapahtuu todennäköisesti sekä hyvin että ajallaan. Työajan käyttö on hallittua ja työtehtävän toteuttaminen tuntuu sujuvalta. Tässä osassa koordinaatistoa tulee olla ydintehtävän toteuttamiseen liittyvät tehtävät, sekä ne toiminnot, joiden toteutuminen on tärkeää kriittisen polun tehtävien kannalta.



Kuva 2. Ensimmäiseen neljännekseen sijoittuvat tehtävät

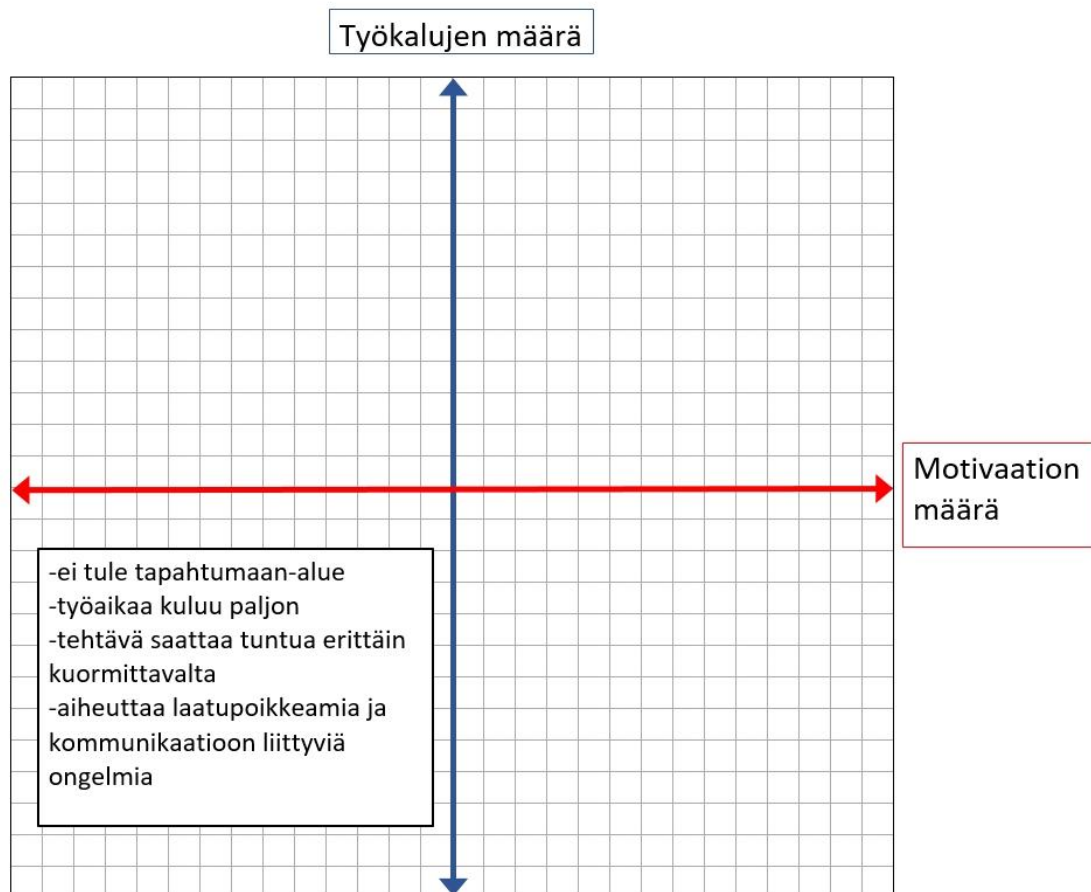
Tehtävä sijoittuu toiseen neljännekseen (kuva 3) silloin, kun työkaluja on käytettävissä riittävästi ja ne ovat riittävän hyviä tehtävän suorittamiseen. Kuitenkaan syystä tai toisesta motivaatiota tehtävän suorittamiseen ei ole. Nämä tehtävät tehdään vasta kun ulkoinen motivaatio, esimerkiksi aikataulu tai ulkoinen paine kasvaa niin suureksi, että tehtävään täytyy tarttua. Tällaisen tehtävän varsinainen toteuttaminen ei välttämättä vie ajallisesti kovin kauaa, mutta se voi kuormittaa ja siirtyä herkästi tehtävälistan viimeiseksi.

Tähän koordinaatiston osaan siirtyviä tehtäviä voidaan harkita siirrettäväksi esimerkiksi toisen henkilön tehtäväksi, koska mikäli tämän tekee motivoitunut henkilö, se siirtyy koordinaatiston ensimmäisen neljänneksen tehtäväksi. Motivaatioon voi vaikuttaa myös tiedon lisäämisellä, perustelemalla siis miksi tehtävä on tärkeä. Tehtävään voi motivoitua paremmin myös ryhmässä työskennellessä, palautetta antamalla tai kirkastamalla tavoitetta. Tehtävä, jonka vastuualueita ei ole selkeästi määritelty, siirtyy helposti tähän osaan koordinaatistoa.



Kuva 3. Toiseen neljännekseen sijoittuvat tehtävät

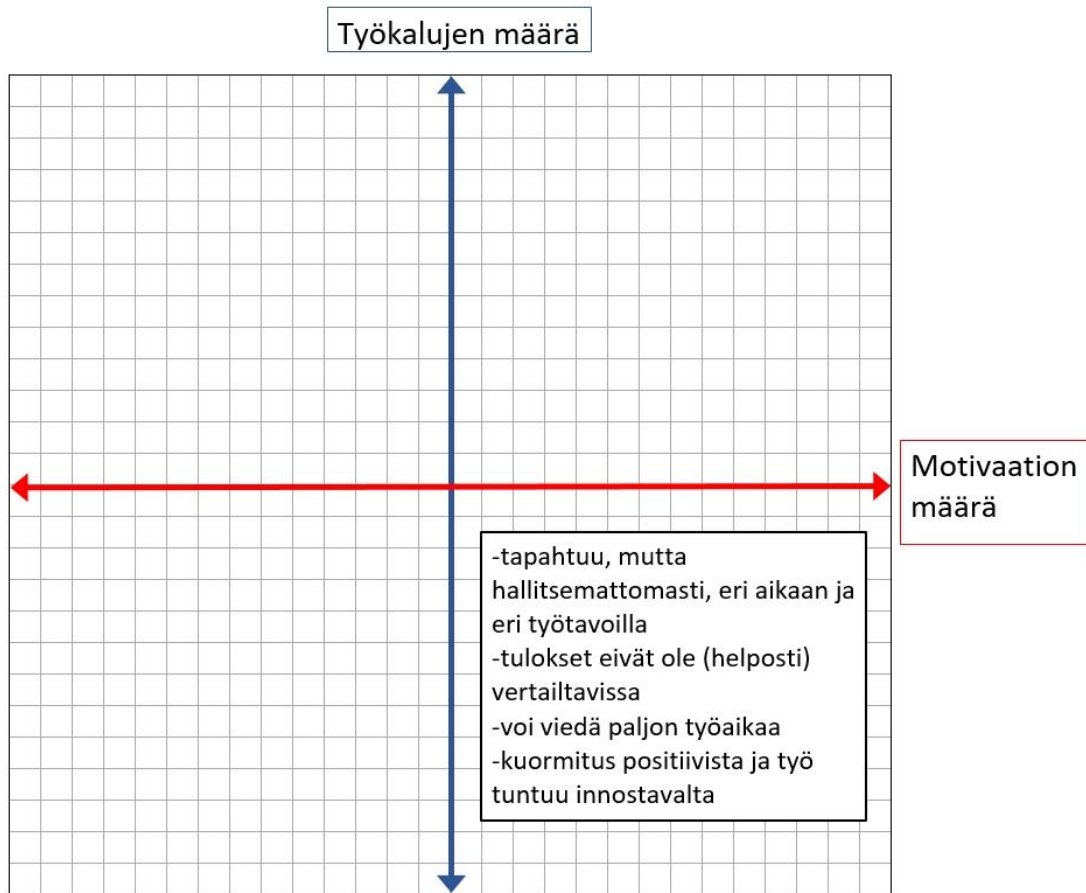
Kolmanteen neljänneeseen sijoittuvat tehtävät (kuva 4) ovat niitä, joiden suorittamiseen ei ole olemassa työkaluja ja joita ei koeta tärkeiksi, eli motivaatiota ei ole. Tätä aluetta voidaan kutsua ”ei tule tapahtumaan”-alueeksi. Tälle alueelle sijoittuvat tehtävät voivat viedä erittäin paljon työaika ja lisäksi ne saatetaan kokea myös erittäin kuormittaviksi. Tämän alueen tehtävät saattavat aiheuttaa laatupoikkeamia ja niiden toteuttamiseen liittyvissä keskusteluissa voi ilmetä kommunikaatio-ongelmia.



Kuva 4. Kolmannelle neljännekselle sijoittuvat tehtävät

Neljännelle neljännekselle (kuva 5) koordinaatistossa sijoittuvat tehtävät, joiden tekemiseen on paljon motivaatiota, mutta työkalua ei ole tai se ei sovellu tehtävään. Tälle alueelle voi sijoittua tehtävä, joka liittyy uuteen toimintatapaan tai on tekijälleen tärkeä esimerkiksi saadun uuden tiedon tai kokemuksen kautta. Mikäli tehtävään ei ole työkaluja tai ne eivät ole riittäviä, tehtävä tapahtuu hallitsemattomasti, sen tulokset tai toimintatavat eivät ole vertailtavissa keskenään, tehtävän aikataulu ei ole yhtenäinen eri tekijöiden kesken ja siihen käytetään monenlaisia työtapoja. Laadullinen ja aikataulullinen vaihtelu on siis suurta. Tehtävä voi viedä paljon työaika, koska siihen on suuri

motivaatio. Tälle alueelle sijoittuvat kaikki tehtävät, jotka ovat uusia ideoita, ilman aiempaa kokemusta. Oikean tuen avulla ne voivat siirtyä koordinaatiston ensimmäiseen neljännekseen.



Kuva 5. Neljännelle neljännekselle sijoittuvat tehtävät

Tehtävät voivat siirtyä helposti vaaka- ja pystysuunnassa koordinaatiston eri osien välillä, mutta ristikkäin siirtymistä tapahtuu harvemmin ja vain useamman tekijän yhteisvaikutuksesta. X-akselilla, eli motivaatioakselilla voi tapahtua muutoksia nopeasti, jopa päivittäin, mutta y-akselin eli työkaluakselin muutokset vaativat yleensä suurempia ponnistuksia, joko taloudellisia tai ajallisia.

Y-akselin muutokseen on helpointa vaikuttaa ulkoapäin, eli auttaa esimerkiksi tarjoamalla koulutusta, resursseja tai hankkimalla soveltuvia työkaluja. Motivaatioon voidaan vaikuttaa kirkastamalla tavoitteita ja määrittelemällä vastuita tarkemmin.

Koordinaatiston vasemmalle puolelle sijoittuvat tehtävät kannattaa harkita siirrettäväksi henkilöiltä toiselle tai jopa ulkoistettavaksi. Kasvu, kehittyminen ja innovaatio tapahtuvat koordinaatiston oikean puolen tehtävissä.

Neljännän neljänneksen tehtävät ovat suurimmassa riskissä siirtyä kolmannelle, ”ei tule tapahtumaan”-alueelle. Ne vaikuttavat voimakkaasti työssä jaksamisen ja onnistumisen kokemuksen tunteeseen. Kun liian suuri osa tehtävistä siirtyy tälle alueelle, tekijä saattaa vaihtaa työtehtävää tai jopa työpaikkaa.

Tehtävän siirtäminen koordinaatiston neljännestä neljänneksestä ensimmäiseen vaatii pitkäjänteistä kehitystyötä ja kannustusta. Ne tehtävät, jotka vaikuttavat positiivisimmin strategian ja ydintehtävän toteutumiseen, tulee pyrkiä siirtämään neljännestä neljänneksestä ensimmäiseen.

4.4 Nelikentän käyttäminen käänteisesti

Nelikentän käyttäminen käänteisesti on käyttökelpoinen työkalu silloin, kun tarkastellaan esimerkiksi omien alaisten suoriutumista tehtävästä, tai on löydetty laajasti toistuva ongelma, joka estää ydintehtävän toteutumisen.

Tehtävät, jotka eivät toteudu toivotussa aikataulussa, eli myöhästyvät usein, sijoittuvat toiselle neljännekselle. Motivaatio voi olla puutteellinen ja voidaan miettiä, onko motivaatiota mahdollista lisätä ulkopuolelta tai voidaanko tehtävä ulkoistaa esimerkiksi alihankkijalle.

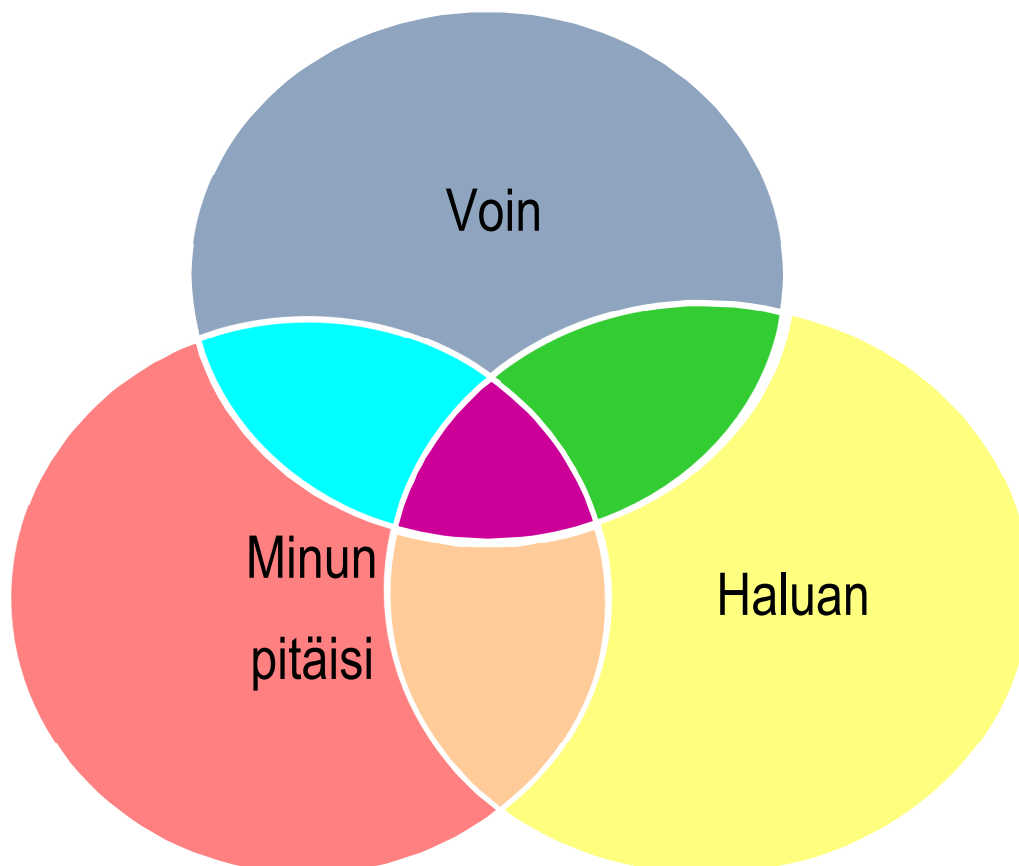
Tehtävät, jotka eivät toistuvasta muistutuksesta huolimatta toteudu, ovat kolmannen neljänneksen tehtäviä. Nämä tehtävät tulee joko poistaa tarpeettomina, tai ottaa kehitystehtäväksi. Kehitystehtävänä ne siirtyvät ensin neljännelle neljännekselle, ja mikäli työkalujen kehittämisessä onnistutaan, ensimmäisen neljänneksen tehtäviksi. Myös tehtävät, joista keskustellessa tulee paljon kommunikaatio-ongelmia, tuloksissa havaitaan vakavia laatu-ongelmia tai tekijöiden havaitaan kokevan tehtävä hyvin kuormittavaksi, sijoittuvat kolmannelle neljännekselle.

Tehtävät, joihin huomataan käytettävän paljon työaikaa muiden tehtävien kustannuksella, ovat mahdollisesti neljännän neljänneksen tehtäviä. Tämän alueen tehtävien tavoite on siirtyä ensimmäiselle neljännekselle. Tämän alueen tehtävissä tuki ja kannustava lähestyminen on tärkeää, ettei motivaatio siirry x-akselin vasemmalle puolelle. Tällä alueella ratkaisut voivat olla yksinkertaisia, joskin ne voivat vaatia myös taloudellista tai ajallista panostusta että oikea työkalu löydetään tai saadaan toteutettua. Näissä voi olla tarpeen hankkia ulkopuolista osaamista työkalun löytämiseksi tai luomiseksi. Myös erilaiset ideariihet voivat olla toimivia.

Tehtävät, jotka toteutuvat jollain tiimillä loistavasti, eli ensimmäisen neljänneksen tehtävänä, mutta toisella tiimillä koordinaatiston vasemmalla laidalla, ovat tehtäviä, joissa yhteistyömahdollisuudet ovat hyödyllisimmillään. Työnkierto tai oman osaamisen jakaminen voi tuoda nopean ratkaisun ja auttaa lisäämään hyviä toimintatapoja, jotka muuten jäisivät harmaaksi tiedoksi tai jäisivät tunnistamatta.

Venn-diagrammi

Kuvassa 6 esitetty Venn-diagrammi kuvaa koordinaatistossa määriteltyjen tehtävien suhteita seuraavien joukkojen avulla: tehtävät, jotka **voi tehdä**, tehtävät, jotka **haluaa tehdä** ja tehtävät, jotka **pitäisi tehdä**. Nämä voidaan yhdistää itseohjautuvuusteoriaan siten että kompetenssi on "voin"-joukko, autonomia "haluan"-joukko ja yhteisöllisyys "minun pitäisi"-joukko. Diagrammin joukkojen leikkausten värit ovat vastaavat kuin kuvassa 7 esitetyssä nelikentän koosteessa.



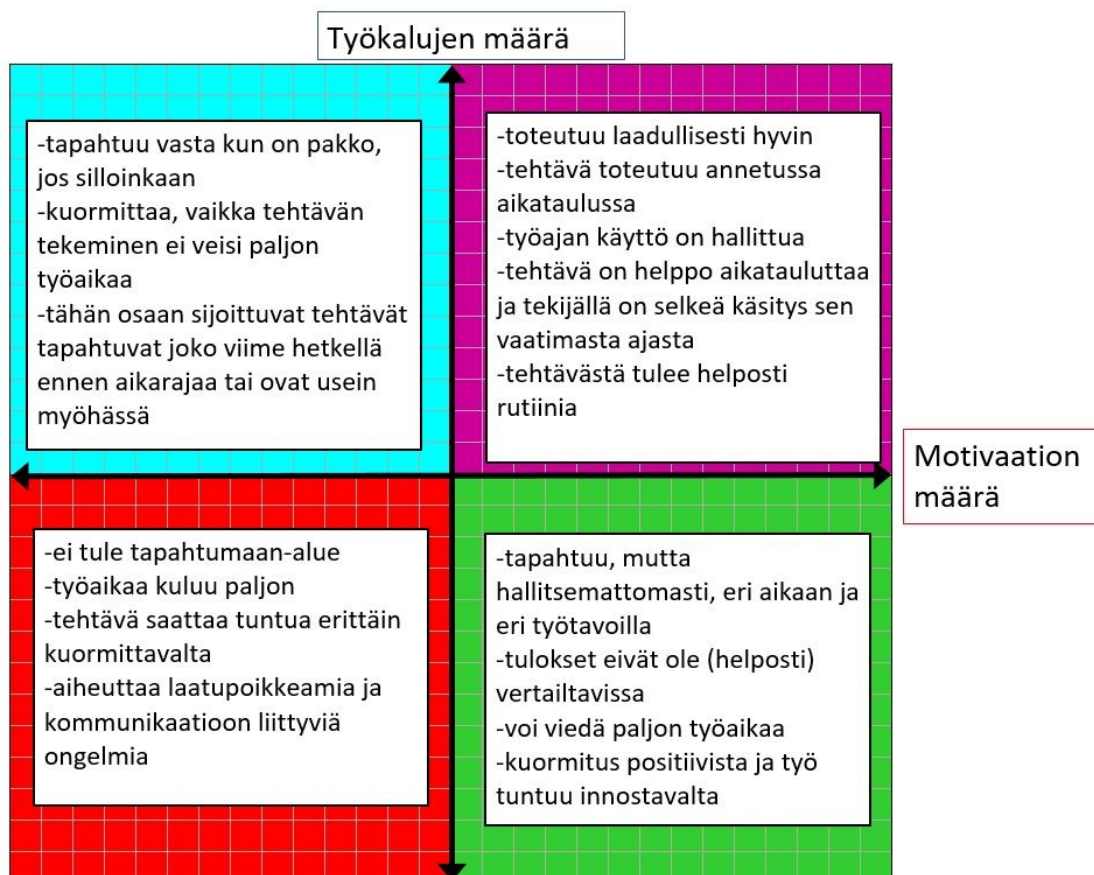
Kuva 6. Venn-diagrammi tehtävien suhteista

Kaikkien kolmen joukon leikkaukseen sijoittuvat tehtävät ovat nelikenttää kuvaavan koordinaatiston ensimmäisessä neljänneksessä. Tehtävää varten on riittävästi työkaluja, motivaatiota ja lisäksi se on määritelty organisaation ydintehtäväksi tai ydintehtävää edistäväksi.

”Voin” ja ”haluan” joukkojen leikkaukseen liittyvät tehtävät ovat koordinaatiston neljännen neljänneksen tehtäviä. Tämän joukon tehtävät ovat innostavimpia, ja oikein tuettuna muuttuvat ensimmäisen neljänneksen tehtäviksi.

”Minun pitäisi” ja ”haluan” joukkojen leikkauksen tehtävät ovat niitä tehtäviä, jotka estävät ydintehtävän tai sen edistämisen, koska työkalu, eli ”voin”-joukko puuttuu. Jokin yksittäinen tehtävä voi olla tällä alueella hetkittäin, esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi.

Joukkojen ”voin” ja ”minun pitäisi” leikkauksen tehtävät ovat nelikentän koordinaatiston toisessa neljänneksessä. Nämä tehtävät voidaan tarvittaessa siirtää toiselle henkilölle, ulkoistaa kokonaan tai pyrkiä lisäämään motivaatiota esimerkiksi tiedotuksen tai koulutuksen kautta.



Kuva 7. Nelikenttä venn-diagrammin väreillä

5 POHDINTA

5.1 Tutkimuksen päätelmät

Tutkimuksen perusteella on löydettävissä osa-alueita, joilla kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä kehittämisen tarpeista. Näitä olivat perehdytys esimiestyöhön, tavoitteiden määrittely ja strategian selvä määrittely. Lähes kaikki vastaajat kokivat, ettei aikaa esimiestyölle ole riittävästi. Kokemus ajan riittävydestä yhdistyi tiimin parempaan tuottavuuteen. Myös toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämisessä nähtiin kehittämisen tarvetta.

Määrittely vastuista koettiin tarpeelliseksi ja tutkimuksen aikana julkaistu dokumentti tehtävänkuvauksista siten tarpeelliseksi. Tavoitteiden määrittelyyn toivottiin tarkkuutta. Toisaalta projektitöiden ennustamattomuus ja suhteellisen lyhyt jänne jättää aina epävarmuustekijän tavoitteisiin. Kaikkiin tuottavuuden osatekijöihin tiimipäällikkö ei voi vaikuttaa.

Lisäksi tulee muistaa, että luovassa organisaatiossa, siis sellaisessa, jonka osaaminen perustuu korkeatasoisten osaajien ryhmätyöhön (Huuha 5.1. 2019) tulee välttää liikaa hallinnoimista ja lisätä johtamista. Johtaminen on päämäärien pohtimista, visioiden luomista, työyhteisön hengen ylläpitoa ja kommunikoinnin lisäämistä (Huuha 2010, s. 170). Motivaationa esimiestyölle nousi selvimmin esiin ihmisten auttaminen ja yrityksen toiminnan kehittäminen.

Kommunikaatio perustui päivittäiselle kanssakäymiselle, tapaamiselle työn lomassa. Organisaatiolla on toimistoja Suomessa viidellä eri paikkakunnalla, joten tiimipäällikön ja tiimiläisen sijainti eri paikkakunnalla vaikutti tunteeseen kommunikoinnin riittävydestä ja kyvystä reagoida alaisten tarpeisiin.

Osaamisen tunnistamisessa omien havaintojen tulkinta voi kertoa enemmän tiimipäällikön ja tiimiläisen temperamenttien yhteensopivuudesta kuin varsinaisesta tehtävässä onnistumisesta. Esimerkiksi korkean rytmin temperamentin tiimipäällikkö, joka suunnittelee tehtävänsä ja työpäivänsä huolellisesti, voi tulkita matalan rytmin tiimiläisen spontaaniuden ja suunnittelemattomuuden (Keltikangas-Järvinen 2016, s. 50) kyvyttömyydeksi selvitä pitkistä ja haastavista projekteista.

Kuitenkin kommunikoimalla ja antamalla työkaluja voidaan päästä parempaan lopputulokseen ja osaamisen hyödyntämiseen.

Palautetta toivottiin enemmän, myös negatiivista palautetta. Huuhkan mukaan virheiden havaitseminen on positiivista: ”*vain havaittu virhe voidaan korjata*”. Konfliktien rohkea käsittely edesauttaa osaston luovuutta, oman toiminnan tarkastelua ja pitää osaston hengissä (Huuhka 2010, s. 167—168).

5.2 Kyselylomakkeen käyttäminen jatkossa

Alkuperäisestä konstruktiosta muodostuneen kyselylomakkeen avulla (liite 4) voidaan todeta mitkä osa-alueet kaipaavat vahvistusta. Osa-alueet ovat työn organisointi, työn oikea-aikaisuus, perustehtävän ja strategian toteutuminen, palaute. Palaute yhdistyy motivaatioon, koska positiivinen palaute sisältää myös sen sisäisen motivaation vahvistumisen. Tulee kuitenkin huomioida, että samaa mieltä/eri mieltä-väitteissä on *sosiaalisen suotavuuden vastaustaipumus* eli taipumus valita se vastausvaihtoehto, jota arvellaan odotettavan (Hirsjärvi ym. 2009, s. 203).

5.3 Tutkimuksen kriittinen arviointi

Jälkikäteen arvioituna tutkimuksen heikoimmaksi osa-alueeksi jäi korrelaation etsiminen vastaus-ten ja tiimien tulosten väliltä. Tutkimuksen edetessä osoittautui, että tuottavuuteen liittyviä muuttujia oli paljon ja tämän tutkimuksen rajoissa niitä ei ollut mahdollista tarkastella kovinkaan laajasti. Voidaan todeta, että tutkijan suosima insinöörimäinen lähestymistapa, jossa kaikelle on löydettävissä vertailukelpoinen mittari, tarvitsee onnistuakseen valmiin mallin, jonka puitteissa voitaisiin tarkastella vain pientä määrää hallittuja muuttujia.

Tutkimussuunnitelman valmistuttua tutkimus eteni lähes suunnitellusti. Ulkopuolelle rajautui arvio siitä, saivatko esimiehet, tiimipäälliköt työkaluja oman työnsä kehittämiseen tutkimuksen aikana. Se jääköön mahdollisen jatkotutkimuksen aiheeksi.

Haastattelut onnistuivat hyvin: haastateltavat olivat motivoituneita ja järjestivät aikaa haastattelutilanteelle. Haastattelujen laadusta voidaan pohtia tutkijan, haastattelijan osuutta vastauksiin:

kyseessä on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijan käyttäytyminen väistämättä vaikuttaa haastateltavaan. Onnistuiko tasapainottelu konstruktivisen lähestymistavan mukaisen voimakkaan intervention ja haastateltavan kysymyksille tilaa jättävän etäisyyden välillä? Aihe luonnollisesti tempaisi mukaansa ja haastatteluissa tuli kerrottua myös paljon omia näkemyksiä aiheesta. Ne väistämättä vaikuttivat haastateltavan vastauksiin, mutta emme tiedä oliko vaikutus positiivinen vai negatiivinen. Hyvän haastattelijan ei tulisi kuitenkaan kertoa omia näkemyksiään, vaan antaa haastateltavan puhua.

Eettisiin kysymyksiin Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat tärkeimpinä periaatteina *informointiin perustuvan suostumuksen, luottamuksellisuuden, seuraukset ja yksityisyyden* (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 20). Näihin periaatteisiin pyrittiin vastaamaan haastateltavien saamalla tietolomakkeella ja informaatiolla tutkimussuunnitelmasta. Lisäksi haastateltavat saivat tarkistaa haastattelujen muistiinpanot ja korjata mahdolliset asiavirheet ja kertoa jos jokin asia toivottiin jätettävän anonymiksi. Haastattelumuistiinpanoja ei kuitenkaan julkaista missään muodossa. Litteroinneista on poimittu lainauksia tähän tutkimukseen, mutta ne on pyritty kertomaan niin että ne eivät yhdistyisi henkilöön. Koska otanta on verrattain pieni, viisi henkilöä, ei kuitenkaan ole täysin varmaa, etteikö arvaamalla voisi yhdistää vastausta henkilöön.

5.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Jatkotutkimuksen aiheeksi jää luotujen konstruktioiden tutkinta ja pitkäkestoisempi tuottavuuden ja siihen liittyvien tekijöiden seuranta. Tämä tutkimus ei vastaa siihen, löysivätkö esimiehet työstään kehittämisen kohteita kuten työn johdannossa toivotaan, eikä siihen, hyödyttääkö heitä tuen saaminen tässä tutkimuksessa tärkeiksi nousseisiin asioihin. Vastaukset näihin kysymyksiin kiinnostavat ainakin tämän tutkimuksen tekijää.

LÄHTEET

Ahmas, K. 2014. Norsunluutornin purkajat. Vaasan yliopisto. Opinnäytetyö.

Cheng, M., Dainty, A. R. J. & Moore, D. R. 2005. Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach. *Journal of Managerial Psychology* 20 (5), 380-396. Saatavilla <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683940510602941>

Cockrell, R. C. 2018. Accounting for Professional Accountants' Dysfunctional Knowledge Sharing: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Information Systems* 32 (1), 45-65. Saatavilla <https://search.proquest.com/docview/2119942438>

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology* 74 (4), 580.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227-268. Saatavilla https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R. J. 2012. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress* 26 (3), 213-229.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Hämeenlinna: Tammi.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S. & Van den Broeck, A. 2016. Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior* 95-96 74-89. Saatavilla <https://www-sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0001879116300409>

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Huuhka, M. Luovan organisaation johtaminen ja johtajuuden uusi paradigma. Saatavilla https://arkisto.uasjournal.fi/kever_2008-3/Maisa_Huuhka.pdf. Viitattu 5.1.2019.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit - temperamentti ja työelämä. WSOY.

Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kulmala, H. I., Ahoniemi, L. & Nissinen, V. 2009. Performance through measuring leader's profiles: An empirical study. *International Journal of Production Economics* 122 (1), 385-394. Saatavilla <https://www.sciencedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0925527309002023>

La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E. & Deci, E. L. 2000. Within-Person Variation in Security of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective on Attachment, Need Fulfillment, and Well-Being. *Journal of Personality & Social Psychology* 79 (3), 367-384.

Lukka, K. 2014. Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavilla <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> Viitattu 19.2.2019

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Juvenes Print.

Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Helsinki: Eduskunta.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Alma Media Oy.

Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. & Liu, Z. 2012. A Profile Approach to Self-Determination Theory Motivations at Work. *Journal of vocational behavior* 81 (3), 354-363. Saatavilla <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.002>

- Murtagh, N., Roberts, A. & Hind, R. 2016. The relationship between motivations of architectural designers and environmentally sustainable construction design. *Construction Management & Economics* 34 (1), 61-75.
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. & Chan, W. Y. 2015. The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology* 50 (4), 245-255.
- Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Oulun yliopisto. Opinnäytetyö.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L. & Halvari, H. 2018. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation & Emotion* 42 (2), 178-189.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WSOY.
- Sansone, C. & Harackiewicz, J. M. 2009. *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. Elsevier Science & Technology.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 3rd. Helsinki: Gaudemus OY.
- Trépanier, S., Forest, J., Fernet, C. & Austin, S. 2015. On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress* 29 (3), 286-305.
- Vallerand, R. J. & Bissonette, R. 1992. Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. *Journal of Personality* 60 (3), 599-620.

Teen opinnäytetyötä ylempään ammattikorkeakoulututkintooni teknologia liiketoiminnan koulutusohjelmaan. Tämä on kyselylomake jota käytetään tutkimuksen tekemiseen organisaation johtamistyöskentelystä. Kyselyn tarkoitus on kartoittaa tiimin vetämisen ohjeistusta, käytäntöjä ja työkaluja organisaatiossamme. Kartoituksen tavoitteena on auttaa löytämään kehittämisen kohteita tiimin vetämisessä ja sen tukemisessa ja auttaa muita soveltamaan toisten tiimien hyviä työtapoja. Kysymykset koskevat työskentelyäsi ja sitä, millaista ohjausta olet siihen saanut.

Tutkimuksen lopullisessa julkaisussa ei tulla yksilöimään tuloksia niin, että ne ovat yhdistettävissä yksittäiseen henkilöön tai tiimiin. Yrityksen sisällä tuloksia voidaan tarkastella henkilö- ja tiimikohtaisesti. Mikäli toivot, että jokin haastattelussa esiin tullut asia käsitellään luottamuksellisesti, voit mainita siitä minulle joko haastattelutilanteessa tai sen jälkeen. Haastattelun kirjallinen versio luovutetaan sinulle ennen sen luovuttamista muille organisaatiossa. Mikäli siinä ilmenee asioita jotka toivot käsiteltävän luottamuksellisesti, eritellään kyseiset vastaukset anonyymeiksi. Tutkimuksessa kuitenkin käsitellään kaikki merkitykselliset haastattelussa esiin tulleet asiat.

Haastattelu tallennetaan. Tallennetta ei luovuteta muille, sitä käsittelee vain tämän tutkimuksen tekijä.

Olen saanut yllä olevan tiedoksi ja sitoudun osallistumaan tutkimukseen ___ päivänä _____ kuuta vuonna ____.

Allekirjoitus

Allekirjoitus

Toimintatavat: Tutkitaan tämänhetkiset käytännöt ja ohjeet. Yhdessä tiiminvetäjien kanssa arvioidaan, täyttävätkö ohjeistukset ja käytännöt tarpeet ja noudatetaanko niitä.

Työn organisointi:

1. Mitä ohjeita laatujärjestelmä antaa tiimin vetämiseen liittyen?
2. Noudatetaanko laatujärjestelmän ohjeita? Jos ei, mitkä ohjeet tai toimintatavat eivät ole käytössä?
3. Tiedätkö, mitä sinun pitäisi pystyä raportoimaan organisaation johdolle ja milloin?

8. Kuinka hyvin toiminnanohjausjärjestelmä antaa työkaluja tiiminvetäjän työskentelyyn?

Työn oikea-aikaisuus:

9. Kuinka paljon työajastasi käytät esimiestyöhön

a) päivässä

b) viikossa

c) kuukaudessa

(verrataan toteutumaan)

10. Nimeä kolme tärkeintä tehtävääsi tiiminvetäjänä

11. Oletko määritellyt tai onko sinulle määritelty mitä tehtäviä tiimin vetämiseen kuuluu

a) päivittäin

b) viikoittain

c) kuukausittain

d) vuosittain

Perustehtävän ja strategian toteutuminen

12. Kuinka paljon projekteja tiimilläsi on?

13. Kuinka paljon laskutusta tiimisi tekee

a) kuukaudessa

b) vuodessa

14. Kuinka projektit priorisoidaan?

15. Kuinka tunnistat tiimiläistesi vahvuuksia?

16. Kuinka hyödynnät tiimiläistesi vahvuuksia?

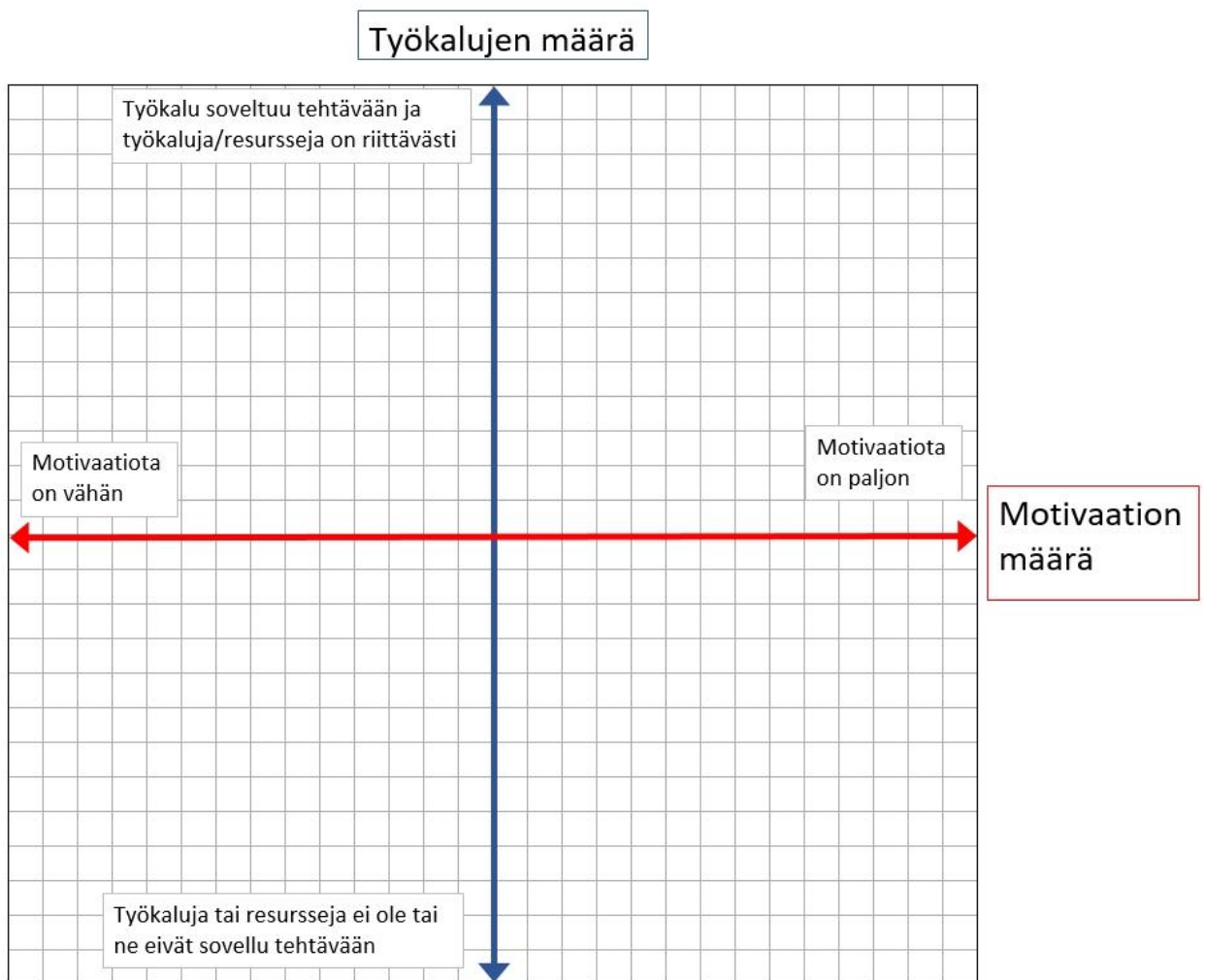
Palaute

17. Millä menetelmillä arvioit omaa suoriutumistasi?

18. Kuinka arvioit omaa motivoitumistasi? Kuinka motivoitunut olit kun hait tehtävää (tai sinua pyydettiin siihen)?

19. Mikä motivoi sinua johtamisessa?

20. Kuinka hyödynnät omia vahvuuksiasi tiiminvetäjän työssä?



Tiimipäällikkökysely

* Pakollinen

1. Tämänhetkiset ohjeistukset tiimin vetämisestä täyttävät käytännön tarpeet *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

2. Tiedän, mitä ja milloin minun pitää raportoida organisaation johdolle *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

3. Minulla on työkalu asioiden raportointiin *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

4. Tiimiläisilläni on työkalu tarpeellisten asioiden raportointiin *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

5. Tunnistan tiimiläisteni tärkeimmät projektit *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Tunnistan hälytysmerkit jotka indikoivat projektin huonoa taloudellista tulosta *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7. Tunnistan hälytysmerkit jotka indikoivat projektin huonoa laatua *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Tunnistan hälytysmerkit jotka indikoivat aikatauluongelmia projektissa *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

9. Toiminnanohjausjärjestelmä (Severa) on hyvä työkalu tiimipäällikön työskentelyyn *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. Minulla on riittävästi työaikaa esimiestyöhön *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

11. Tunnan yrityksemme strategian *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Pystyn hyödyntämään yrityksemme strategiaa tiimipäällikön tehtävissä *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Tiedän tärkeimmät tehtäväni tiiminvetäjänä *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Tiedän kuinka paljon laskutusta tiimini tulee tehdä kuukaudessa/vuodessa *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Osaan helposti priorisoida tai auttaa priorisoimaan tiimini projektit *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Tunnistan tiimiläisteni vahvuudet monipuolisilla tavoilla *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Pystyn hyödyntämään tiimiläisteni vahvuuksia monipuolisesti *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18. Onnistumista tiimipäällikkön tehtävissä on helppo arvioida *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

19. Olen motivoitunut tiimpäällikön tehtävään *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

20. Tiimpäällikön työ antaa monipuolisia mahdollisuuksia hyödyntää omia vahvuksiani *

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä