

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Mikko Reijonen

Tulevaisuuden ketterät johtamiskäytännöt ICT-alalla

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Mikko Reijonen

Nimeke
Tulevaisuuden ketterät johtamiskäytännöt ICT-alalla

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan käytössä olevaa, uudenlaista ketterää johtamiskäytäntöä: people manager -mallia. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan etenkin mallin parhaita käytäntöjä, jotta niitä voitaisiin hyödyntää mahdollisuuksien mukaan koko organisaatiossa. Tämän lisäksi pyrittiin tunnistamaan johtamismenetelmän kehityskohteita, jotta sitä voitaisiin parantaa entisestään.

Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen laadullisen tutkimuksen havainnointi- ja haastattelumenetelmiä. Havainnoinneissa seurattiin kahden osaston ja viiden tiimin toimintaa kolmen päivän ajan. Haastatteluiden kohderyhmänä toimi puolestaan yhteensä 11 henkilöä, jotka työskentelivät eri rooleissa tutkittavan johtamismallin parissa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostettiin neljästä osakokonaisuudesta, jotka käsittivät valmentavan esimiestyön, itsensä johtamisen ja johtamisen psykologian, ketterät kehitysmallit sekä kaksi erilaista tulevaisuuden johtamisen menetelmää.

Tutkimustulosten perusteella tehtiin useita havaintoja siitä, miten people manager -malli koettiin toimeksiantajayrityksessä. Tulosten mukaan people managereilla tuntui olevan enemmän aikaa alaisilleen kuin perinteisen johtamismallin esimiehillä. Lisääntynyttä aikaa käytettiin etenkin alaisten osaamisen kehittämiseen ja sen tukemiseen. Tulosten avulla koostettiin myös useita kehitysehdotuksia johtamismallin parantamiseksi. Ehdotukset koskivat etenkin people managerien valmentamista ja kommunikaation lisäämistä eri roolien välille. Näiden tulosten pohjalta toimeksiantajayritys päätyi käynnistämään erillisen kehitysprojektin mallin formalisoinniksi ja sen kehittämiseksi eteenpäin.

Kieli
suomi

Sivuja 65
Liitteet 2
Liitesivumäärä 5

Asiasanat

Johtaminen, valmentava johtajuus, itsensä johtaminen, tulevaisuuden johtamismenetelmät



THESIS
May 2019
Degree Programme in Business
Economics
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Mikko Reijonen

Title
The agile management practices of the future in the ICT sector

Abstract

The objective of this thesis was to study the people manager model, which is a new management model currently used by the commissioner. The aim was to recognize the most effective practices of the model in order to utilize them in the entire organization, as well as to find development targets to further enhance the model.

The study was carried out using qualitative observation and interview methods. The field data was collected by observing two departments and five teams during a three-day period. The target group of the interviews included 11 people, all of whom are using the people manager model in different roles in the organization. The theoretical framework of the thesis consists of four sections, which are business coaching, the psychology of management and self-management, agile methods and two different management models of the future.

The results suggest that unlike the managers who use traditional management methods, managers who utilize the people manager model seems to have more time for their employees. The time can be further allocated to develop and support the employees' work-related skills and knowledge. The results were used to present several development targets to the organization to enhance the model, such as coaching people managers and increasing communication between different roles. Based on these results, the commissioner launched a project to formalize and further develop the model.

Language

Finnish

Pages 65

Appendices 2

Pages of Appendices 5

Keywords

Business coaching, management, management models of the future, self-management

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Valmentava johtajuus asiantuntijatyössä	8
2.1	Millainen on asiantuntijoiden valmentava esimies?	11
2.2	Mitkä ovat valmentavan johtajuuden edut?	12
2.3	Valmentavan johtajuuden riskit ja haasteet	13
3	Itsensä johtaminen työelämässä ja johtamisen psykologia	14
3.1	Itsensä johtaminen esimiehen näkökulmasta	16
3.2	Itsensä johtaminen työntekijän näkökulmasta	18
3.3	Itsensä johtaminen ja osaamisen kehittäminen	20
3.4	Johtamisen psykologia	21
3.5	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	23
4	Ketterät kehitysmallit.....	24
4.1	Scrum ketteränä viitekehyksenä	25
4.2	Kanban ketteränä viitekehyksenä	28
5	Tulevaisuuden johtamismenetelmiä asiantuntijatyössä	29
5.1	Vincitin LaaS eli Leadership-as-a-Service	29
5.2	Futuricen itseohjautuvuuteen pohjautuva johtamismalli.....	32
6	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä	34
7	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	36
7.1	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	36
7.2	Hankitun aineiston kuvaus	38
8	Tutkimustulokset.....	39
8.1	Havainnoinnin tulokset.....	40
8.2	Haastatteluiden tulokset	43
8.3	Havainnointien ja haastatteluiden tulosten yhteenveto	50
9	Pohdinta ja johtopäätökset.....	53
9.1	Tulosten ja teorian suhde toisiinsa.....	54
9.2	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysehdotukset	58
9.3	Tutkimusmenetelmien ja prosessien arviointi	59
9.4	Itsereflektio ja saadut opit opinnäytetyöstä	61
	Lähteet.....	64

1 Johdanto

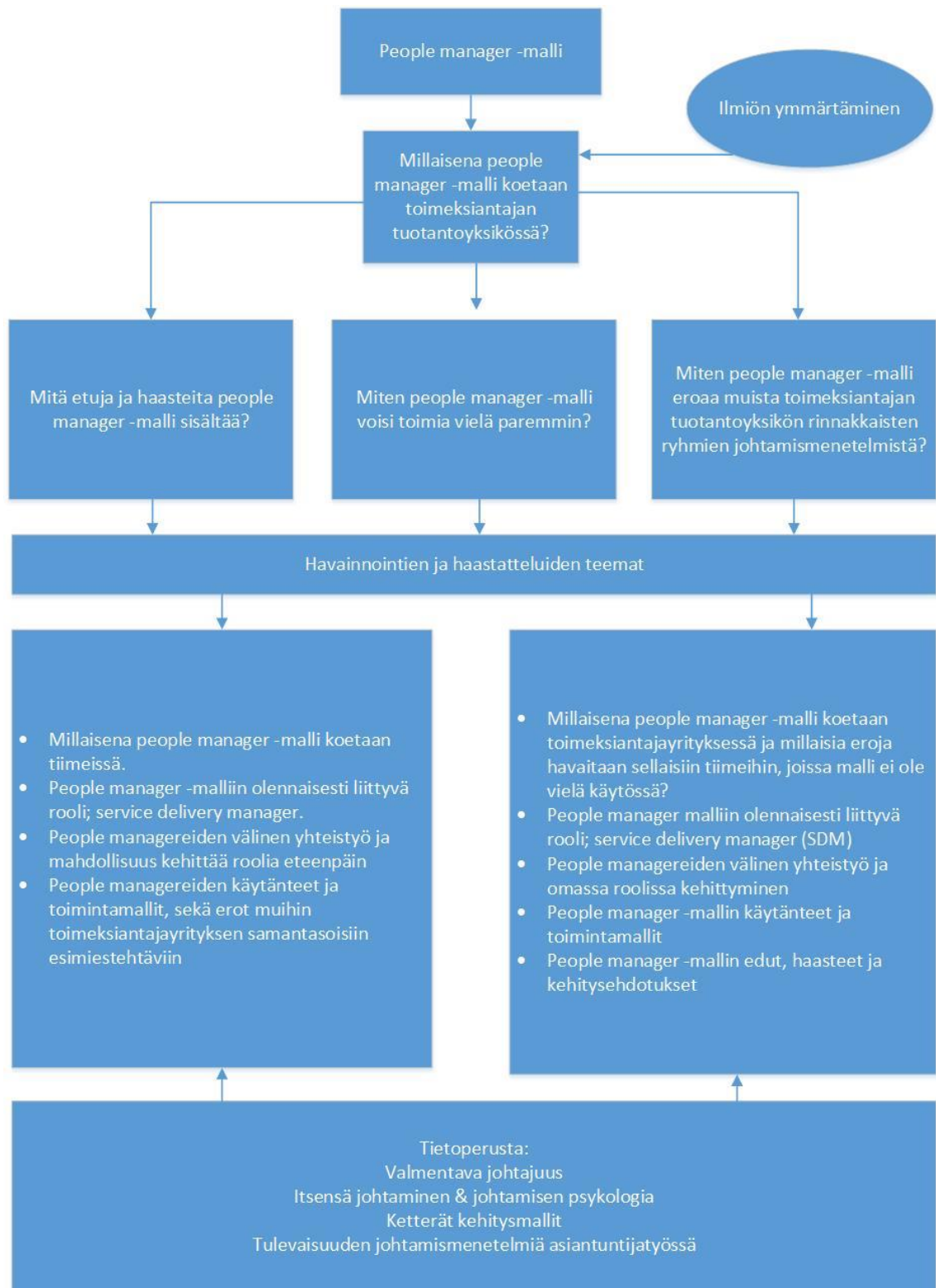
Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena on tutkia toimeksiantajan tuotannon tulosityksikössä, kahdella erilaisella osastolla käytössä olevaa uudenlaista ketterää johtamiskäytäntöä: people manager -mallia. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan etenkin mallin parhaita käytäntöjä, jotta niitä voitaisiin hyödyntää mahdollisuuksien mukaan koko organisaatiossa. Tämän lisäksi pyritään tunnistamaan tämän johtamismenetelmän kehityskohteita, jotta sitä voitaisiin parantaa entisestään. Työssä tullaan tekemään havaintoja myös suhteessa sellaisiin saman osaston tiimeihin, joissa tämä uusi johtamismalli ei ole vielä käytössä. Opinnäytetyön aihe pohjautuu toimeksiantajayrityksen tarpeeseen ymmärtää uutta johtamismallia paremmin sekä omaan mielenkiintooni tulevaisuuden johtamiskäytäntöjä kohtaan. Tämä opinnäytetyö ei tule paneutumaan edellä mainittua verrantoa lukuun ottamatta muihin toimeksiantajayrityksen johtamismalleihin kuin korkeintaan yleisellä tasolla. Työ on rajattu käsittelemään tutkittavaa johtamismallia laadullisia menetelmiä käyttäen, koska tarkoituksena on ymmärtää käytössä olevaa uutta johtamisen käytäntöä keräämällä siitä aineistoa havainnoinnin ja haastatteluiden avulla.

Tein osana opinnäytetyön esiselvitystä kaksi haastattelua, joiden tarkoituksena oli selvittää johtamismallin yleisiä ominaisuuksia sekä saada selville ne osastot, joissa malli oli tällä hetkellä käytössä. Haastattelut toteutettiin puhelintalaverina 27.3.2018 ja 29.3.2018. Valitsin haastateltaviksi henkilöiksi molempien osastojen, eli alustapalveluiden ja sovelluskehityksen vastaavat johtajat. Näissä haastatteluissa selvisi, että people manager -malli oli syntynyt puhtaasti sovelluskehitysosaston muuttuneeseen johtamistarpeeseen noin kaksi vuotta sitten. Esimiesten aika kului vanhassa johtamismallissa etenkin hallinnollisten töiden parissa. Uuden johtamismallin avulla oli tarkoitus kohdistaa esimiesten ajankäyttöä varsinkin henkilöstöön ja sen kehittämiseen. Näin syntyi people manager -johtamismalli, joka otettiin käyttöön ensimmäisen kerran toimeksiantajalla toukokuussa 2016.

Etenin opinnäytetyössä tekemällä havainnointia molemmilla osastoilla 16.–18.4.2018 välisenä aikana. Näiden havaintojen avulla sain selville seuraavia asioita: johtamismallin keskiössä oli ajatus siitä, että esimiesrooli oli jaettu kahdeksi rooliksi, people manageriksi ja service delivery manageriksi (SDM). Service delivery managerista käytettiin jollain osastoilla lyhyennelmää service manager, mutta selvyyden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa molemmista samaa roolinimeä service delivery manager. People managerin tarkoituksena on toimia ryhmän hallinnollisena esimiehenä, heidän valmentajansa ja henkilönä, joka huolehtii työntekijöidensä osaamisen kehittämisestä. Tämän lisäksi people managerit huolehtivat uusien henkilöiden rekrytoinnista. Kaikki varsinaiseen operatiiviseen työhön ja työnohjaukseen liittyvät asiat hoitaa service delivery manager. Service delivery managerilla ei ole tehtävässään esimiesvastuuta.

Havainnoinneissa selvisi myös, että People manager -mallin johdettavat koostuvat asiantuntijaroolissa toimivista henkilöistä. Malliin liittyy vahvasti myös ketterien kehitysviitekehysten, Scrumin ja Kanbanin, komponentteja.

Seuraavassa kuviossa on esitelty opinnäytetyön rakenne vuokaavion muodossa.



Kuvio 1. opinnäytetyön rakenne

Havaitsin opinnäytetyöni alkuvaiheessa, ettei people manager -mallista ollut saatavilla ennestään tutkimusaineistoa. Tästä syystä jouduin rakentamaan

tietoperustan neljästä asiakokonaisuudesta, jotka yhdessä muodostivat malliin liittyvän teoriakokonaisuuden.

Jotta ymmärsin paremmin opinnäytetyöni viitekehyksen, tutustuin seikkaperäisesti tutkittavan työtehtävän eli people managerin roolikuvaukseen. Dokumentin luottamuksellisuuden vuoksi en voi valitettavasti lisätä sitä osaksi tätä opinnäytetyötä, mutta sain toimeksiantajalta luvan referoida sitä tarvittaessa. Tehtäväkuvauksessa mainittiin useaan kertaan sanat ”valmentaminen” ja ”osaamisen kehittäminen”. Sama asia kävi ilmi myös taustahaastatteluista, jotka tein osaston johtajille ennen varsinaisen empirian keräämistä. Näiden havaintojen avulla pystyin rajaamaan tietoperustaan tarvittavaa kirjallisuutta huomattavasti. Tehtäväkuvauksen ja taustahaastatteluiden pohjalta kävi selväksi, että johtamismalli pyrki tukemaan asiantuntijoiden kykyä johtaa itseään. Tämän vuoksi kyseinen aihe on myös mukana käsiteltävissä tietoperustan aiheissa. Näiden teemojen lisäksi opinnäytetyössä tullaan tutustumaan muutamaa muuhun tulevaisuuden johtamismenetelmään, jotta niitä voidaan verrata suhteessa toimeksiantajalla käytössä olevaan malliin. Tämä vertailupyyntö tuli esille myös osana toimeksiantoa, sillä toimeksiantajayritys halusi ymmärtää paremmin, millaista tulevaisuuden johtamista oli toteutettu muissa saman alan yrityksissä. Yhtenä johtamisen käytäntönä tunnistettiin myös ketterät viitekehykset, Scrum ja Kanban, jonka vuoksi niitä käsitellään yhtenä tietoperustan osana.

2 Valmentava johtajuus asiantuntijatyössä

Valmentava johtajuus juontaa juurensa jopa niinkin pitkälle kuin antiikin Kreikkaan. Silloisessa maailmassa hyvien kysymysten kysymisen kulttuuri oli hyvin arvostetussa asemassa. Valmentava johtajuus tunnetaan maailmalla termillä ”coaching”, joka lainattiin johtamiskirjallisuuteen urheilumaailmasta 1900-luvun puolivälissä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.) Esimieskeskeinen, hierarkiaan perustuva johtamismetodologia on tunnistettu nykypäivänä tehottomaksi ja aikansa eläneeksi tavaksi johtaa. Valmentavalla johtajuudella

tarkoitetaan johtamiskäytäntöjä, jossa esimies antaa työntekijälle luvan tehdä itse päätöksiä omassa työssään. Valmentavaan esimiestyöhön liittyy kuitenkin samat työn perussäännöt, mutta eroa esimieskeskeiseen tapaan tulee siinä, miten työtä tehdään. Suoran käskemisen sijasta voidaan työntekotavoista päättää yhdessä työntekijän kanssa. Esimiehen tarkoitus on tukea ja sparrata yksilöitä valmiiden vastausten antamisen tai käskemisen sijaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Sparraaminen ei suinkaan ole pelkästään esimiehen ja yksittäisen työntekijän välillä tapahtuvaa interaktiota, vaan siihen liittyy merkittävässä roolissa myös koko ryhmän panos (Ristikangas & Ristikangas 2017, 22). Termi ”sparraaminen” juontaa juurensa urheilumaailmasta, jossa sparraajan rooli on toimia urheilijan harjoitusvastuksena. Sparraaja koetaan tässä kontekstissa onnistuneena, jos hän on kyennyt latistamisen sijasta tukemaan urheilijan kehitystä. Yrityksmaailmassa sparraaminen tarkoittaa kuitenkin enemmän työntekijän henkisten kykyjen ja osaamisen kehittymisen tukemista. Parhaimmillaan sparraaminen voi tarjota näkökulmia ja kehittymisen paikkoja molemmille osapuolille, sekä työntekijälle että esimiehelle. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 173, 2016.)

Valmentava johtajuus on vastaus myös alati muuttuvaan työympäristöön, jossa etenkin asiantuntijaorganisaatiot nykypäivänä elävät. Yksilösuoritusten sijaan osaamisen ja tiedon jakaminen asiantuntijoiden välillä nousee erittäin tärkeään rooliin. Tällä tavoin voidaan synnyttää uudenlaista osaamista, vaikka organisaatio ympärillä muuttuisikin. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.) Toisaalta nähdään, että nopeutuva muutos ja siihen liittyvä kasvava epävarmuus saavat aikaan tarpeen tarkastella pitkäjänteisen suunnitelmallisuuden toimivuutta. Kiihtyvä muutos synnyttää tarpeen jatkuvalla oppimiselle, johon valmentava johtajuus ja siihen vahvasti liittyvä sparraaminen tarjoaa erinomaisen välineen – reflektion. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 86-87.)

Jotta valmentava johtamiskulttuuri voi olla mahdollinen, tulee kaikkien ryhmän osapuolien välillä vallita luottamukseen perustuva suhde. Tällöin jokainen on valmis jakamaan omaa osaamistaan muiden kesken. Luottamus puolestaan syntyy, kun jokaisella on mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan esille, eikä kenenkään tarvitse pelätä niihin kohdistuvaa negatiivista kritiikkiä. Se ei

kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö asioita voitaisi käsitellä yhteisesti. Käsittelyn ja kommunikaation tulee vain olla toista kunnioittavaa ja arvostavaa. Tällaista valmentavaa työskentelykulttuuria tukevat erilaiset yhteisölliset työskentelytavat, kuten esimerkiksi kollegasparraus tai parityöskentely. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266.) Tällaisesta luottamuksen ilmapiiristä käytetään myös termiä psykologinen turvallisuus. Termillä viitataan tunnekokemukseen, joka syntyy ihmisten välisestä luottamuksesta, avoimuuden tunteesta ja keskinäisestä hyväksynnästä. (Aho 2019, 270.)

On merkille pantavaa, että valmentavasta johtajuudesta tai valmentavasta esimiestyöstä käytetään hyvin vaihtelevia termejä eri asiayhteyksissä ja eri lähteissä. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin termit, kuten ”coaching” ja ”sparraaminen”, niputetaan saman valmentavan johtajuuden kokonaisuuden alle. Tämä tehdään selkeyden vuoksi ja siitä syystä, että suurin osa lähteistä myös käyttää näitä termejä hyvin sekalaisesti. Pisimmälle valmennuksen ja coachingin eron korostamisen vie Maria Carlsson ja Christina Forssell kirjassaan ”Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna”. Kirjassa Carlsson ja Forssell kertovat näiden kahden termin eroksi sen, että valmennuksen pääajatus on välittää tietoa ja auttaa valmennettavaa niin, että hänen toimintatavoissaan tapahtuu kehitystä. Coachauksessa taas heidän mukaansa ei suoraan välitetä tietoa, vaan toimitaan coachattavan henkilökohtaisista lähtökohdista. Näin coachattava oppii eri tavalla kuin valmennuksessa – omista lähtökohdistaan. (Carlsson & Forssell 2017, 50-51.) Marjo-Riitta Ristikangas ja Vesa Ristikangas puolestaan niputtavat valmentavan johtajuuden kolmen eri roolin kokonaisuudeksi. Heidän mukaansa valmentavassa johtajuudessa roolia vaihdetaan tarpeen mukaan managerin, leaderin ja coachin välillä. Managerin roolissa keskitytään Ristikankaitten mukaan etenkin asioiden aikaansaamiseen, kun taas leaderin roolissa keskitytään enemmän ohjaamaan toimintaa tiettyä suuntaa kohti. Coachin roolissa puolestaan oivallutetaan ja luodaan merkitystä valmennettaville. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38-39.)

2.1 Millainen on asiantuntijoiden valmentava esimies?

Asiantuntijatyöhön liittyy haaste määrittää tehtävää tarkasti. Yleensä esimiehellä ei ole tehtävän laaja-alaisuuden vuoksi riittävää substanssiosaamista asiantuntijan työtehtävään liittyen. Asiantuntijatyöhön liittyvät vahvasti myös ajalliset haasteet, jotka ilmenevät esimerkiksi priorisoinnin vaikeudessa tai kokemuksena, että työ vie asiantuntijaa eikä toisin päin. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Se, onko esimiehellä itsellään vahvaa substanssiosaamista, ei ole edellytys sille, että voisi olla hyvä esimies. Vahva substanssiosaaminen voi jopa kääntyä esimiestä vastaan, kun aika menee enemmän asiantuntijana kuin esimiehenä. (Aarnikoivu 2008, 26.)

Sen sijaan, että esimies yrittäisi kertoa asiantuntijalle oikeita vastauksia, pyrkii hän auttamaan kaikin tavoin asiantuntijaa löytämään oikeat vastaukset asian hoitamiseksi. Lähtökohta on, että asiantuntijat ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Konkreettinen keino tämän saavuttamiseksi on käydä dialogia asiantuntijan kanssa. Dialogin sisällön tulisi keskittyä vastausten sijasta hyvien kysymysten kysymykseen, jotka puolestaan johdattelevat asiantuntijaa kohti oikeita vastauksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Hyvä valmentava esimies haluaa saada työntekijänsä kukoistamaan ja kehittymään (Ristikangas & Ristikangas 2017, 102).

Valmentavan esimiehen usko työntekijään on tärkeässä roolissa, kun rakennetaan luottamussuhdetta valmentajan ja valmennettavan välille. Jos esimies ei usko riittävästi työntekijäänsä, voi tämä päätyä puolustuskannalle ja siten estää valmennuksen etenemisen. Valmentavan esimiehen tehtävänä on välillä uskoa valmennettavaan enemmän kuin mitä hän itse sillä hetkellä uskoisi. Sen avulla hän voi auttaa työntekijäänsä kasvamaan täyteen potentiaaliinsa. (Carlsson & Forssell 2017, 63.)

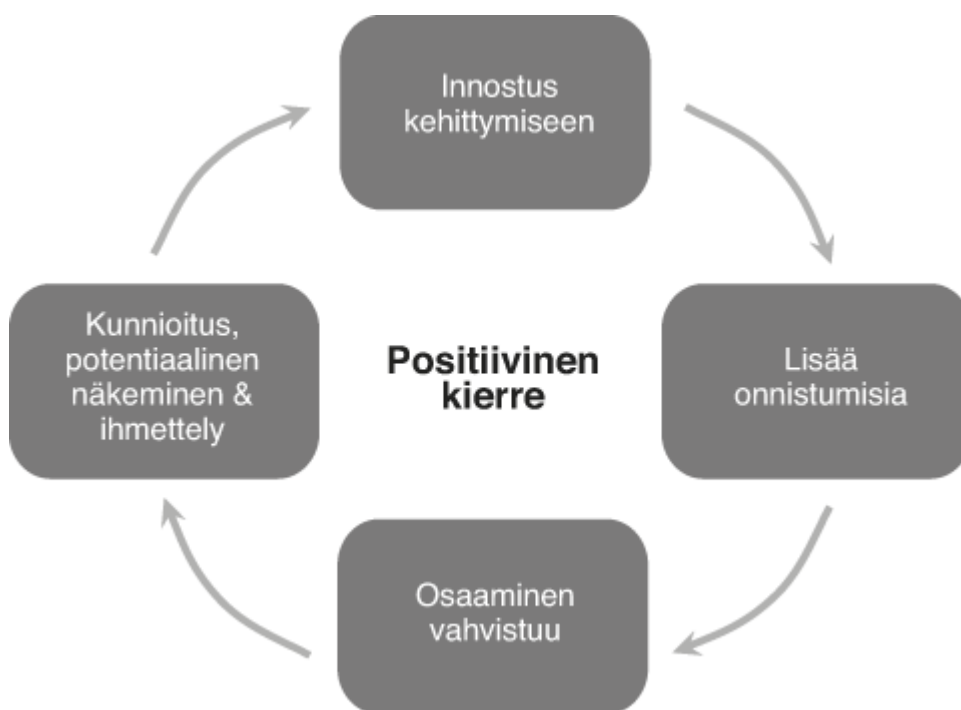
2.2 Mitkä ovat valmentavan johtajuuden edut?

Ristikangas & Ristikangas (2017, 43) kuvailevat valmentavaa johtamista seuraavasti:

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43.)

Yksi valmentavan johtajuuden suurista eduista on yksilön kasvun ja kehityksen mahdollistaminen. Kun valmentava esimies tunnistaa työntekijän potentiaalin ja alkaa yhteistyössä tukemaan tämän kasvua sitä kohti, voidaan tällöin saavuttaa erittäin hienoja onnistumisia. Ihminen on pohjimmiltaan sellainen, joka tarvitsee toiselta yksilöltä sosiaalista tukea kehittyäkseen ja kasvaakseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 102.) Valmentavassa johtajuudessa voidaan nähdä myös etuja organisaatiolle, joita ovat esimerkiksi itseohjautuvuuden ja yhteistyön lisääntyminen sekä entistä tavoitteellisempi ote työskentelyyn. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 91.)

Valmentavan esimiestyön yhtenä tarkoituksena on aikaansaada innostus itsensä kehittämiseen, joka osaltaan aikaansaa uusia onnistumisia. Tämän luonnollinen jatkumo on, että työntekijän osaaminen vahvistuu ja positiivinen kierre on valmis. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 104.) Alla olevasta kuviosta voi nähdä, kuinka positiivisuuden kierre käytännössä toimii.



Kuvio 2. Positiivisuuden kierre (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104).

2.3 Valmentavan johtajuuden riskit ja haasteet

Kaikille esimiehille ei ole välttämättä luontaista käydä sparraavaa keskustelua työntekijänsä kanssa. Monen kohdalla oma substanssiosaaminen voi saada esimiehen kertomaan valmiita vastauksia tarvittavien kysymysten sijaan. Se on myös huomattavasti helpompaa. Asiantuntijoiden esimiehet kokevat myös taholtaan riittämättömyyden tunnetta, etenkin jos he kokevat, etteivät pysty tai osaa tukea alaisiaan riittävästi. Valmentavaa esimiestä ei sen vuoksi saa jättää yksin, vaan kaikenlainen kollegasparraus nousee entistä tärkeämpään rooliin. Mahdollisuus käydä dialogia lisää työn mielekkyyttä ja kasvattaa itseluottamusta erilaisten johtamistilanteiden selvittämiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Aiemmin mainittu sparraava ote ei sovellu kaikkiin johtamistilanteisiin. Esimiehen on tärkeä tunnistaa ne tilanteet, jolloin kysymysten kysymisen sijaan hänen tulisi toimia muulla tavalla. Tällaisiksi tilanteiksi voidaan mainita esimerkiksi henkilön toistuva työn laiminlyönnin käsittely (mahdollinen kirjallinen varoitus). (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 187.)

Onnistuakseen aidossa dialogissa, on esimiehen kyky kuunnella alaistaan merkittävän tärkeässä roolissa. Kuulemissa on kyse aidosta läsnäolosta ja toisen ajatusten kohtaamisesta niin, että osaa myös vaientaa oman mielen äänen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 105.) Tämä on kuitenkin taito, jota jokainen esimies voi halutessaan kehittää eteenpäin (Ristikangas & Ristikangas 2017, 110).

3 Itsensä johtaminen työelämässä ja johtamisen psykologia

Valmentava johtajuus ja valmentava esimiestyö vaativat esimieheltä kykyä motivoida ja kuunnella alaistaan. Koska tällainen esimies ei voi enää antaa alaiselleen valmiita vastauksia, on vastuu työntekijän kehittymisestä paljolti hänen itsensä vastuulla. Toisaalta myös esimiehen on tärkeää osata johtaa itseään esimerkin voimalla. On hankala lisätä alaisen ymmärrystä itsensä johtamisesta, jollei esimies itse ole perehtynyt asiaan riittävällä pieteetillä. Näistä syistä on aiheellista tarkastella itsensä johtamisen teemaa niin alaisen, mutta myös esimiehen näkökulmasta. Itsensä johtamiseen liittyy alateemana vahvasti myös johtamisen psykologia, etenkin sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta.

Itsensä johtaminen on melko tuore tieteen osa-alue ja sen englanninkieliset termit (self-management ja self-leadership) kokivat päivänvalon 1980-luvulla. Aihetta on lähestytty useiden tieteenalojen, kuten psykologian, lääketieteen ja kasvatustieteen kautta. On kuitenkin huomattu, että yksittäinen tiede ei kykene tarjoamaan monimuotoista ja kokonaisvaltaista katsantokantaa aiheesta, vaan sen muodostamiseksi vaaditaan useamman tiedekannan yhdistämistä. (Sydänmaanlakka 2017, 27-28.)

Valmentamisessa on kyse positiivisesta muutoksesta, oman itsensä hyväksymisestä sekä omien vahvuuksien kehittämisestä. Näillä keinoilla voidaan

aikaansaada sellaista uuden oppimista, joka vie kohti omia tavoitteita. (Leppänen & Rauhala 2012, 78.) Valmentavaan johtajuuteen liittyy vahvasti vuorovaikutustilanteet dialogin ja toisen ihmisen kohtaamisen kautta (Ristikangas 2013, 86). Itsensä johtamisessa ei ole kyse itsekeskeisen ulkokuoren rakentamisesta, vaan itseensä tutustumisesta. Jotta voimme aidosti kohdata toisen, meidän on ensin löydettävä itsemme. (Sydänmaanlakka 2017, 15.) Jos henkilö itse uskoo, että oma elämä ja siinä tapahtuvat asiat eivät ole omissa, vaan kohtalon käsissä, on sillä huomattava negatiivinen vaikutus henkilön valmiuteen johtaa itseään ja toisaalta myös ottamaan vastuuta tapahtumista elämässään (Salmimies 2008, 25).

Itsensä johtajuuden perustana voidaan pitää itsetuntemuksen kasvua. Henkilö, joka kykenee kohtaamaan itsensä ihmisenä ja myös johtamaan itseään, voi lähtökohtaisesti tarjota näitä näkökulmia myös toiselle osapuolelle. (Salmimies & Ruutu 2014.) Itsensä johtajuus ei ole pelkästään hyvää itsetuntemusta, vaan se koostuu useista osa-alueista. Sydänmaanlakka (2017, 29) käsittelee itsensä johtamista kirjassaan ”Älykäs itsensä johtaminen” teemojen kautta, jotka ovat: tietoisuus, keho, mieli, tunteet, arvot, työ ja uudistuminen. Näissä osa-alueissa edistyminen aikaansaa kokonaisvaltaista henkilön uusiutumista. Kaiken tämän ytimessä on muinainen latinalainen sanonta: ”nosce te ipsum” – tunne itsesi. (Sydänmaanlakka 2017, 29.) Itsensä kanssa tasapainossa oleva esimies ei käytä muita hyväkseen, vaan hänen tarkoituksensa on synnyttää sellaista toimintaa, jossa kaikilla on mahdollisuus kokea työn mielekkyyttä ja onnistumisen tunnetta. Näihin asioihin hän pyrkii oivalluttamisen ja valmentamisen avulla. (Salmimies & Ruutu 2014.) Myös Raija Salmimies (2008, 61) jatkaa kirjassaan ”Onnistu itsensä johtamisessa” itsensä huolehtimisen osa-alueisiin, jotka ovat: psyykinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi ja sosiaalinen hyvinvointi. Nämä yhdessä muodostavat Salmimiehen mielestä ihmisen niin sanotun ”kokonaiskunnon”. Osa-alueiden ollessa tasapainossa myös edellytykset laadukkaalle elämälle ja korkealle työkyvyille ovat kunnossa. (Salmimies 2008, 61.)

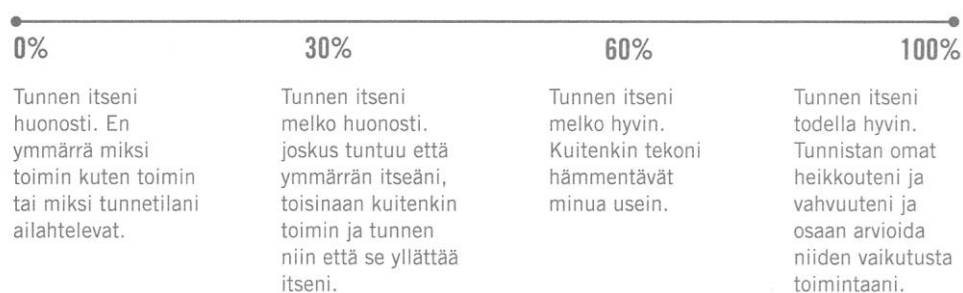
Itsensä johtamista voidaan lähestyä myös yleisen tason lisäksi sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Surakka & Rantamäki (2013, 40) tuovat kirjassaan

”Työelämätaidot – sinä oman työelämäsi johtajana” esiin seuraavan näkökulman, joka soveltuu molemmille osapuolille: Jotta ihminen voi löytää suunnan itsensä johtamiselle, tulee hänen ensin pohtia elämänsä tarkoitusta ja asettaa itselleen mielekkäitä tavoitteita. Näiden tavoitteiden löytämiseksi ihmisen on ensin tunnistettava omat arvonsa, uskomuksensa, kykynsä sekä toimintatapansa. (Surakka & Rantamäki 2013, 40.)

3.1 Itsensä johtaminen esimiehen näkökulmasta

Kun esimies kykenee lisäämään omaa itsensä johtamista, pystyy hän samalla oppimaan uusia tapoja kohdata ja ymmärtää myös työntekijöitään. Toiminnassaan epälooginen ja mielialavaihtelultaan runsas esimies viestittää heikosta itsetuntemuksesta ja samalla myös heikosta itsensä johtamisen tasosta. (Hämäläinen 2015, 21-23.)

On hyvä tunnistaa, että eri ihmiset ovat eri tavalla tietoisia itsestään. Jos toisessa ääripäässä ovat sellaiset ihmiset, jotka elävät omien sääntöjensä mukaisesti ja omaavat hyvin vahvan itsetuntemuksen, on toisessa ääripäässä he, jotka omaavat heikon itsetuntemuksen. Heille ominaista on totella ulkoisia ohjeita ja toimia enemmän vaistonsa varassa. Itsensä johtamisen näkökulmasta asia on tärkeä, sillä mitä paremmin on tietoisempi itsestään, sitä helpompi on tehdä valintoja, joista on apua niin itselle kuin myös toisille ihmisille. (Salmimies 2008, 27.) Seuraavassa kuviossa esitellään itsetuntemuksen eri tasoja.



Kuvio 3. Itsetuntemuksen eri tasot (Surakka & Rantamäki 2013, 41).

Jo pelkkä esimiehen olemus vaikuttaa siihen, miten johdettavat itse toimivat omassa työssään. Jos esimies tuo avoimesti ilmi oman negatiivisen tunnetilansa esimerkiksi sairastumisen vuoksi, on todennäköistä, että myös johdettavat alkavat tuomaan samankaltaista tunnetilaa esille. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö esimies saisi tuoda esiin esimerkiksi väsymyksen tasoaan, mutta hänen on tärkeä olla tietoinen, kuinka paljon hänen antama esimerkki vaikuttaa hänen johdettaviinsa. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 12.)

On myös hyvä nostaa esille esimiehen oma näkemys itsensä johtamiseen liittyen. Jos nimittäin asia ei ole hänelle tärkeä ja esimies jää vaille tukea tai kannustusta itsensä johtamiseen liittyen, ei se tue asiassa kehittymistä. Siksi esimiehen esimiehellä on huomattava vaikutus siihen, että hänen alaisenaan toimiva esimies osaisi käyttää aikaa ja energiaa itsensä johtamiseen. Jos esimies on tutustunut riittävän hyvin itseensä ja omaa todenmukaisen näkemyksen omaan toimintaansa liittyen, on tällä paremmat edellytykset kehittyä esimiehenä ja toisaalta aikaansaada parempia suorituksia esimiestyössään. (Aarnikoivu 2008, 40.)

Vaikka esimiehiltä vaaditaankin tänä päivänä paljon, kannattaa jokaisen esimiehen pyrkiä olemaan paras versio itsestään. Pienten kokeiluiden ja sitä kautta tehtävien muutosten kautta on esimiehellä mahdollisuus kehittyä jatkuvasti eteenpäin. Jos esimies vain uskaltaa, voi hän myös pyytää apua johdettaviltaan itsensä kehittämiseen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 23.)

Seuraavassa taulukossa esitellään esimiehelle tarkoitettua tärkeiden asioiden muistilistaa itsensä johtamiseen liittyen.

Taulukko 1. Esimiehen itsensä johtamisen muistilista (Pirinen 2014).

- Priorisoi
- Aseta rajat
- Jaa asioita, älä jää yksin
- Osa sanoa "ei"
- Ennakoi asioita
- Opi sietämään keskeneräisyyttä ja epävarmuutta
- Etsi useita vaihtoehtoja ratkaisuksi
- Luo itsellesi tukiverkko
- Älä pyri täydellisyyteen
- Jaa isot asiat pieniin osiin
- Ole armollinen itsellesi
- Älä piilottele ongelmia, vaan tuo ne esille
- Ole ratkaisuhakuinen
- Tunnista oman jaksamisesi rajat ja toimi tarvittaessa
- Pyydä palautetta ja kehitä itseäsi
- Mieti mitä olet saanut aikaan, ei sitä, mitä on tekemättä
- Hyödynnä vahvuuksiasi
- Älä vertaile
- Opi uusia taitoja
- Tee asioita, jotka energisoivat
- Tartu mahdollisuuksiin ja luo mahdollisuuksia
- Palkitse itseäsi saavutuksistasi
- Nauti onnistumisista.

3.2 Itsensä johtaminen työntekijän näkökulmasta

Johtaminen on jotain sellaista, mitä ei voida tehdä ilman muilta saatua tukea. Vaikka esimiesten tavoitteena on luoda työntekijöilleen onnistumisen edellytyksiä, on myös työntekijöillä asiassa oma vastuunsa. Jotta esimiehet voisivat johtaa työntekijöitään mahdollisimman hyvin, tulisi työntekijöiden tarjota johtajilleen siihen tukea. Tässä ei kuitenkaan ole suinkaan kyse minkäänlaisesta mielistelystä, vaan siitä, että kaikkien pitäisi ottaa vastuuta yhteisistä asioista. (Surakka & Rantamäki 2013, 88.)

Itsensä johtamiseen liittyy myös useita, yleensä irrallisiksi osa-alueiksi nimettyjä aiheita, kuten esimerkiksi tietoisuustaidot (mindfulness). On kuitenkin tarpeellista tuoda tietoisuustaidot esille merkittävänä osakokonaisuutena itsensä johtamiseen liittyen. Tietoisuustaitojen avulla ihminen voi kohdata ja hyväksyä itsessään erilaisia puolia, kuten rajoitteita, uskomuksia ja moninaisista tilanteista

syntyviä tuntemuksia. Kun ihminen kohtaa hyväksyvän tietoisuuden vallassa näitä asioita itsessään, voi hän kasvattaa ymmärrystä itseensä ja siten myös vahvistaa itsetuntemustaan. (Salmimies & Ruutu 2014.) Jos työntekijällä on uskomus siitä, että hyvä alainen ei esimerkiksi kyseenalaista tai haasta esimiehensä näkemyksiä, niin todennäköisesti hän toimii niin. Toisaalta hän kokee henkilöiden, jotka puolestaan haastavat esimiestä, toimivan epäasiallisesti. Työntekijä, joka taas toisaalta mielellään kyseenalaistaa esimiehensä näkemyksiä, voi itse kokea toimivansa oikein. Hänen näkemyksensä samasta asiasta voi olla se, että hän pyrkii toiminnallaan ennaltaehkäisemään virheiden syntymistä. Uskomukset syntyvät jokaisen yksilön elämäkokemuksen kautta ja niillä ei ole välttämättä mitään tekemistä esimerkiksi sen kanssa, mikä on oikea tai paras tapa toimia tietyssä asiassa. (Surakka & Rantamäki 2013, 41.)

Työntekijälle onnistuminen itsensä johtamisessa on mahdollista silloin, kun hän on valmis tekemään muutospäätöksen itsensä kanssa. Tämä voi olla esimerkiksi päätös siitä, että työntekijä haluaa tehostaa omaa tapaansa tehdä työtä. Konkreettisenä keinona hän voi vähentää sähköpostien lukukertaa tai ulkoisten nettisivujen lukemista työaikana. Näiden kokeiluiden kautta työntekijän ajankäyttö todennäköisesti tehostuu ja tunne siitä, että hän saa myös enemmän aikaa, kasvaa. Meistä jokainen on kuitenkin törmännyt siihen, että hyvistä päätöksistä huolimatta emme pääse haluttuihin tavoitteisiin. Siksi on myös tärkeää asettaa itselle riittävän tarkkoja tavoitteita, purkaa isompia kokonaisuuksia pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja palkita itseään onnistumisista. (Järvinen 2013, 112.)

On hyvä myös havaita muiden vaikutus itsensä johtamiseen. Ryhmäpaine, omilta vanhemmilta saatu ohjaus työuraan liittyen tai ystävien odotukset voi ohjata työntekijän uravalintoja eri suuntaan kuin mihin henkilö itse sisimmissään haluaisi. Tämä korostuu etenkin tilanteessa, jossa työntekijä ei itsekään tiedä, mitä hän oikeastaan haluaa. Hyvä itsetuntemus auttaa työntekijää tekemään valintoja, jotka vievät häntä itselleen sopivaan suuntaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 44.)

3.3 Itsensä johtaminen ja osaamisen kehittäminen

Kun organisaation toiminta alkaa perustumaan itseohjautuvaan työskentelykulttuuriin, alkaa niin henkilöstön kuin myös esimiesten aikaa vapautua entistä enemmän osaamisen kehittämiseen (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 111). Tuoreiden tutkimuksien mukaan nykyaikaisissa organisaatioissa suurin osa, jopa 70 prosenttia, oppimisesta tapahtuu työssä oppimalla. Jäljelle jäävät 30 prosenttia jakautuvat niin, että 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu erilaisissa kehitys- ja valmennusohjelmissa ja vain 10 prosenttia oppimisesta työn ulkopuolella tapahtuvien koulutusten kautta. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 112.)

Oppimiskyvyllä on huomattava rooli myös itsensä johtamiseen. Oppimiskyky ei suinkaan ole annettu pysyvä ominaisuus, vaan sitä on mahdollista kehittää jatkuvasti paremmaksi. Ihmisillä on monia erilaisia oppimistyyliä, ja onkin tärkeää tunnistaa itselle ominaisimmat ja parhaat tyylit. Myös myönteisellä asenteella on positiivinen vaikutus oppimiseen. (Surakka & Rantamäki 2013, 43.) Oppimistyyliä on jaoteltu eri kirjailijoiden toimesta monella eri tavalla. Sydänmaanlakka (2017, 85) on jaotellut oppimistyyliä neljään perustyyppiin: käytännön toteuttajaan, harkitsevaan tarkkailijaan, loogiseen päättelijään ja aktiiviseen osallistajaan. Näissä oppimistyypeissä painotus tapahtuu tietyn oppimisprosessin kautta. Esimerkiksi käytännön toteuttaja on oppijana parhaimmillaan käytännön työn parissa, kun taas harkitsevan tarkkailijan oppimistyyli painottuu havainnointiin. Looginen päättelijä oppii parhaiten järkeilyn ja johtopäätösten kautta, kun taas aktiivinen osallistaja kerryttää osaamistaan osallistamalla ja soveltamalla tietoa yhteisesti. Vaikka oman oppimistyylin tunnistaminen jo yksin auttaa, Sydänmaanlakka tuo esille, että tehokas oppiminen edellyttää kaikkien edellä mainittujen oppimistyylien hallintaa. (Sydänmaanlakka 2017, 85.)

Toisaalta yritys voi pärjätä paremmin alati muuttuvassa markkinassa panostamalla jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Jotta oppiminen voisi olla mahdollista, tulee sille olla myös aikaa. Kiire tai huono ilmapiiri ovat omiaan heikentämään oppimista työyhteisössä. (Manka & Manka 2016, 88.) Työntekijällä

on tärkeä olla myös mahdollisuus ohjata itseään ja omaa osaamisen kehittymistä. Käytännössä tämä itseohjaavuus on työntekijän mahdollisuus päättää siitä, miten hän suurelta osin hoitaa omaa työtään. Kun itseohjaavuus on työnantajan puolelta mahdollista, voi työntekijä ruokkia sisäistä motivaatiotaan ja olla siten tuloksellinen ja oppiva työntekijä. (Ojala 2018, 95-96.)

Hyvä itsetuntemus tarjoaa myös työntekijälle keinon käydä uudelleen pohdintaa siitä, mitä hän oikeastaan haluaisi tehdä työkseen. On mahdollista, että tämän pohdinnan päätteeksi työntekijä tajuaa haluavansa vaihtaa alaa ja palata takaisin opintojen pariin. (Surakka & Rantamäki 2013, 44.)

3.4 Johtamisen psykologia

Elämme ajanjaksoa, johon liittyy vahva kiinnostus kaikkea sellaista tietoa kohtaan, joka viittaa tai suorasti liittyy psykologiaan. Tämä näkyy kyseisen aihealueen ja siihen liittyvien menetelmien kirjallisuuden kasvuna. Mindfulness, itsensä kehittäminen ja positiivinen psykologia ovat vain osa näistä aiheista, joiden suosio kasvaa kovaa vauhtia ihmisten työ- ja henkilökohtaisessa elämässä. Yksi konkreettinen esimerkki siitä, miten työelämä on jopa ylipsykologisoitunut, on se, miten työyhteisössä syntyvät ongelmatilanteet kääntyvät helposti mielenterveydellisiksi kysymyksiksi. Ratkaisuja näihin kysymyksiin lähdetään yleensä hakemaan työterveyspalveluiden kautta. (Järvinen 2013, 34-35.) Koska ilmiö on ajanjaksossamme vahvana, on hyödyllistä tarkastella sitä hieman lähemmin osana esimiestyötä.

On yleistä olla pohtimatta sitä, miten erilaisissa todellisuuksissa esimiehet ja henkilöstö oikein elävät. Esimiehellä voi olla helposti sellainen olo, että hän on esitellyt ylempää kuulemansa muutostiedotteen henkilöstölle selkeästi ja kattavasti, mutta todellisuudessa henkilöstö kokee, että heille ei olla kerrottu kaikkea tietoa tai siitä on jopa jätetty osa tarkoituksellisesti kertomatta. Tämä liittyy vahvasti ilmiöön, jossa henkilöstö ei koe saavansa riittävästi tietoa yrityksessä meneillään olevista asioista. (Järvinen 2013, 42-43.) Onkin tärkeä ymmärtää, että jokaisen ihmisen henkilökohtaisen mielen maailma on

pohjimmiltaan täysin erilainen kuin se todellisuus, jossa hän konkreettisesti elää (Järvinen 2013, 29). ”Kuunteleminen mahdollistaa sen ymmärtämisen, mikä on toiselle totta” (Leppänen & Rauhala 2012, 182). Jos asiaa lähestytään oman mielen johtamisen näkökulmasta, on hyvä tuoda esille eräs merkittävä oivallus. Sen mukaan ihmisellä on halutessaan mahdollisuus uudelleenarvioida omaa sisäistä maailmaansa ja sen avulla muokata kokemaansa ulkoiseen maailmaan liittyen. Kyky tällaiseen mielen joustavuuteen edesauttaa mahdollisuutta suhtautua moninaisemmin erilaisiin muutostilanteisiin työyhteisössä. (Åhman 2012, 80.) Tässä asiayhteydessä voitaisiin käyttää termiä resilienssitaidot, joka viittaa henkilön kykyyn käsitellä epäonnistumisia ja yrittää niistä huolimatta uudelleen. Yksi merkittävä asia hyvälle resilienssitaidolle on myös omien tunnetilojen hallintakyky. (Ojala 2018, 90-91.)

Nykypäivän vitsaukseksi voitaisiin nimetä nopeasti kasvanut viestitulva erilaisista informaatiolähteistä. Tämä ns. informaatiohäikäly saa aikaan haasteita keskittyä ja säilyttää fokus meneillään olevaan asiaan. Moni kärsii vaeltavasta mielestä, joka tunnetaan myös termillä ”moniajo”. Tutkimuksissa on havaittu, että tämä moniajo ei tee hyvää työteholle. Lääke tähän ongelmaan on pyrkiä kehittämään kykyä keskittyä yksittäisiin, sillä hetkellä tärkeisiin asioihin ja työtehtäviin. (Leppänen & Rauhala 2012, 90-91.)

Tehtyjen tutkimusten mukaan on myös osoitettu, että useammat johtajat eivät itse usko siihen, että ihmiset muuttuisivat tai kehittyisivät henkilökohtaisella tasolla. Käytännössä tämä näkyy niin, että työntekijän alkuvaiheessa osoitettu pätevyys tai epäpätevyys määrittää sen, mitä he voivat olla johtajan silmissä myös tulevaisuudessa. Vaikka työntekijät pystyisivätkin osoittamaan kykynsä kehittyä, on mahdollista, että johtajat pitävät silti kiinni alkuperäisestä tulkinnastaan. Tämä tuo mukanaan myös mielenkiintoisen asetelman siitä, että jos esimies ajattelee oman lahjakkuutensa pysyvänä ominaisuutena, ei hän sen vuoksi viitsi pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Toisaalta miksi käyttää aikaa työntekijän valmentamiseen, jos se ei kuitenkaan auta heitä kehittymään? (Dweck 2016, 240.) Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että esimies tarkastelee omaa sisäistä maailmaansa jatkuvasti. Etenkin mahdolliset virheelliset mielikuvat henkilöstöstä voivat aikaansaada ongelmia johdettaville ja pahimmillaan koko organisaatiolle.

Itsetutkiskelu eli reflektio ja palautteen hakeminen ovat erinomainen keino esimiehelle haastaa omaa sisäistä maailmaansa ja sen pohjalta muovautuvaa käsitystä ulkoisesta maailmasta. (Järvinen 2013, 39-40.)

3.5 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihmisen motivaatio voidaan jakaa karkeasti ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi rahapalkkiot tai muut kannusteet, joiden tarkoituksena on pyrkiä motivoimaan yksilöä parempiin suoritukseen. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät kuitenkaan yleensä saa aikaan kestäväää työmotivaatiota. Sisäiset motivaatiotekijät ovat itsessään hankalampia tunnistaa, sillä ne ovat jokaisella ihmiselle erilaisia ja henkilökohtaisia. (Carlsson & Forssell 2017, 171.)

Ulkoisen motivaation negatiiviset vaikutukset on tunnettu jo useita vuosikymmeniä. Siitä huolimatta ulkoisia motivaatiotekijöitä käytetään edelleen paljon. Usein taustalla on yritys saavuttaa sisäistä motivaatiota, mutta pahimmillaan ulkoiset motivaatiotekijät voivat estää sisäisen palkitsevuuden tunnetta ja siten sisäisen motivaation syntymistä. (Huotilainen 2019, 68.)

Oman työn merkityksellisyyden näkeminen ja ymmärtäminen tukevat työntekijän sisäistä motivaatiota. Myös tunne siitä, että työntekijä voi itse vaikuttaa työn sisältöön ja työn tekemisen aikatauluihin, tukevat osaltaan sisäistä motivaatiota. Myös sisäisessä motivaatiossa asenne ratkaisee. Jos työntekijä keskittyy työn positiivisiin puoliin kielteisten sijaan, voi hän sen avulla kasvattaa yleistä työmotivaatiotaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 53.) Sisäinen motivaatio on tärkeää myös oppimisen näkökulmasta. Kun henkilöllä on mahdollisuus kehittää itseään juuri hänelle kiinnostavien ja merkityksellisten asioiden osalta, on todennäköistä, että hän myös oppii enemmän ja toisaalta kokee kehittyvänsä paremmin. Sisäisesti motivoitunut henkilö osaa myös muodostaa oppimastaan asiasta ennemmin ehyen kokonaisuuden kuin yksittäisistä asioista koostuvan osien summan. Hän osaa myös tarvittaessa pyytää apua ja hankkia tietoa monipuolisemmin eri lähteistä. (Ojala 2018, 93.)

Miksi motivaatio on niin tärkeä asia työelämässä? Kun työntekijällä on mahdollisuus olla innostunut ja sitä kautta motivoitunut työssään, on todennäköistä, että hän kokee useammin työssään ns. flow-tilaa eli työn imua. Tällöin työntekijä haluaa vapaaehtoisesti panostaa työhönsä paljon ja pystyy yleensä myös keskittymään meneillään olevaan tehtävään muita paremmin. Tällaista työn imua koetaan yleensä, kun tunne siitä, että hallitsee työtään, ja toisaalta työn tarjoama haasteellisuustaso ovat tasapainossa toistensa kanssa. Työntekijän kannalta parasta olisi, että työ ei olisi osaamistasoon nähden liian vaikeaa, mutta toisaalta ei myöskään liian helppoa. Tunne siitä, että työntekijä osaa, mutta kuitenkin voi jatkuvasti kehittyä, on merkittävässä roolissa edellä mainitun flow-tilan ja sen kautta myös hyvän sisäisen motivaation tukemiseksi. (Sydänmaanlakka 2017, 230-232.)

4 Ketterät kehitysmallit

Ketterät kehitysmallit saivat alkunsa vuonna 2001, kun joukko sovellusasiatuntijoita kokoontuivat yhteen ja loivat niin sanotun "Agile manifeston" eli manifestin ketteryydelle. Tämän joukon tarkoituksena oli löytää uusia parempia tapoja tehdä sovelluskehitystä ja samalla tarjota niitä myös muille käytettäväksi. (Pham & Pham 2012, 4.) Ketterien kehitysmallien oli myös tarkoitus tarjota vaihtoehto 2000-luvun alussa vahvasti käytössä olleelle ns. vesiputousmallille, joka koettiin jo silloin kankeana. Tässä edellä mainitussa kehitysmallissa asiat tehdään yksi kerrallaan lineaarisessa järjestyksessä. Jos vesiputousmallin kehityspolku yksinkertaistetaan, voitaisiin sanoa, että ensin kehitettävät asiat määritellään, minkä jälkeen ne suunnitellaan, tehdään (ohjelmoidaan), testataan ja lopuksi otetaan käyttöön. Yhtenä vesiputousmallin konkreettisena haasteena voitaisiin pitää sitä, että alussa tehtyihin määrittelyihin on hankalaa tehdä muutoksia mallin myöhemmissä vaiheissa. (Juvonen 2018, 15-18.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu klassista vesiputousmallia:



Kuvio 4. Vesiputousmalli yksinkertaisimmillaan (Juvonen 2018, 16).

Scrum on tunnetuin yksittäinen ketterä kehitysmenetelmä (Juvonen 2018, 18). Sen vuoksi on perusteltua tutustua siihen ensimmäiseksi yhtenä ketteristä viitekehysistä.

4.1 Scrum ketteränä viitekehysenä

Vaikka Scrumista mainittiin ensimmäisen kerran jo vuoden 1986 Harvard Business Reviewin artikkelissa, sai se virallisesti alkunsa vuonna 1995 Jeff Sutherlandin ja Ken Schwaberin yhteistyön tuloksena. Varsinainen Scrumiin liittyvän tietoisuuden kasvaminen voitaisiin kuitenkin osoittaa tapahtuneen edellisessä kappaleessa mainitussa agile manifestossa, johon myös Sutherland ja Schwaber osallistuivat. (Scrumversity 2019.) Scrum mallina tukee vahvasti tiimin itseohjautuvuutta ja se tarjoaa ratkaisun sekä monimutkaisten ongelmien käsittelyyn kuin ennakoimattomien kehitysprojektien hallintaan (Scrum.org 2019).

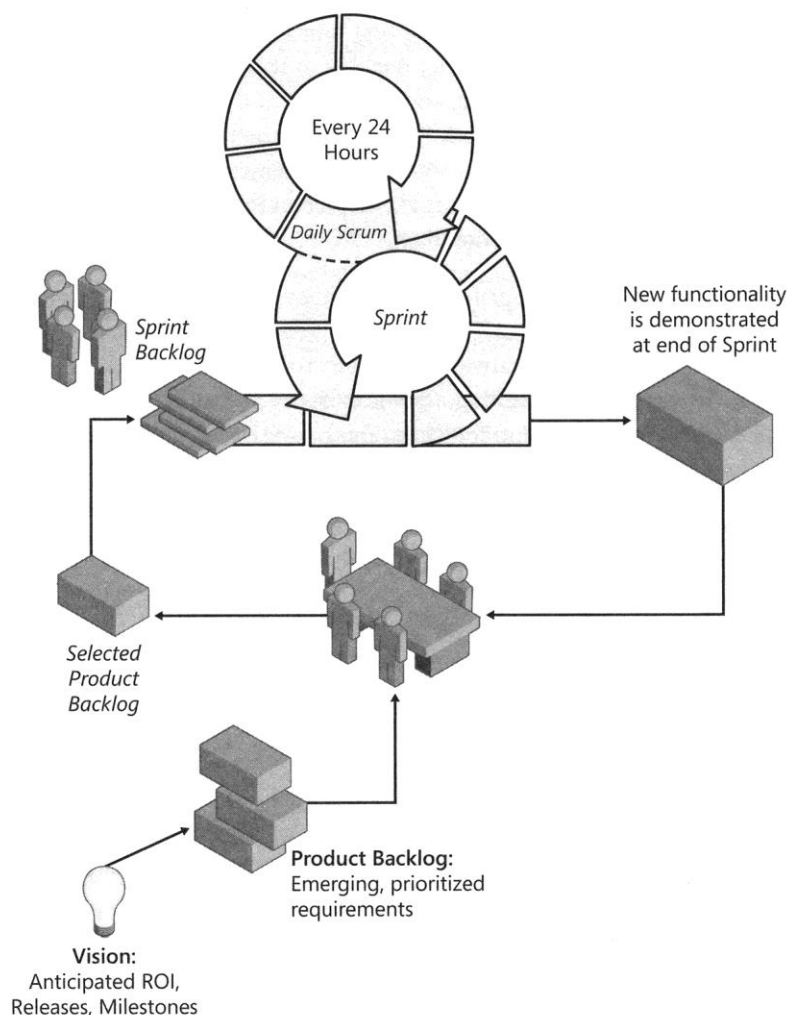
Jos Scrumia tarkastellaan tarkemmin viitekehysenä, se koostuu perättäisistä kehitysjaksoista, joista käytetään myös nimitystä sprintti. Sprintin aikana on

tarkoitus saada valmiiksi jokin osa suuremmasta kokonaisuudesta, esimerkiksi lopullisesta ohjelmistotuotteesta. Sprintit kestävät yleensä yhdestä viikosta kokonaiseen kuukauteen. Sprintin sisällä tekeminen suunnitellaan päivätasolla (Daily Scrum), yleensä päiväpalaverin (Daily) muodossa. Palaverissa suunnitellaan aina sen päivän tekemiset osana kokonaista sprinttiä. (Juvonen 2018, 18-22.)

Sen sijasta, että kaikki kehitettävät ominaisuudet olisi suunniteltu loppuun saakka (kuten vesiputousmallissa), Scrum-mallissa on tarkoitus saada valmiiksi pieniä ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia, jotka muodostavat sitten alati kasvavan isomman kokonaisuuden. Scrumin hyöty on myös se, että sprinttien välissä voidaan ketterästi vaihtaa kehitettävien asioiden painotusta esimerkiksi liiketoimintatarpeisiin tai siellä tapahtuneisiin muutoksiin pohjautuen. (Juvonen 2018, 18-22.)

Scrum-tiimissä työskentelee kolmessa roolissa toimivia henkilöitä: product owner, scrum master ja tiimi. Product owner kerää ja koostaa tarvittavien yhteistyötahojen vaatimukset ja odotukset tuotteeseen liittyen. Hänen vastuullaan on tuotteesta saatavan hyödyn maksimointi ja vastaavasti mahdollisten riskien minimointi. Scrum masterin vastuulla on puolestaan auttaa tiimiä työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Hän huolehtii roolissaan, että koko ryhmä noudattaa Scrumin viitekehystä ja sen sääntöjä. Tiimi puolestaan koostuu ohjelmistokehittäjistä, jotka konkreettisesti tuottavat varsinaisen ohjelmistotuotteen. Tiimiin kuuluu myös edellä mainitut scrum master ja product owner. (Schwaber 2007, 106.)

Seuraavassa kuviossa on visualisoitu sitä, miten asiat etenevät Scrum-mallissa. On hyvä ottaa huomioon, että Scrumin englanninkielinen terminologia säilyy yleensä englanninkielisenä myös suomessa.



Kuvio 5. Scrum-kehitysmallin virtaus. (Schwaber 2007, 108).

Kuviossa mainittu backlog edustaa työlistaa toteutettavista ominaisuuksista tai vaatimuksista. Omistaja eli product owner on vastuussa backlogin jatkuvasta priorisoinnista, joka puolestaan pohjautuu liiketoimintarpeeseen ja saatavaan liiketoimintahyötyyn (ROI = Return of investment = sijoitetun pääoman tuotto). (Schwaber 2007, 106-107.)

Tiimi vastaa itse omien työtapojensa kehittämisestä ”retrospektiivi”-nimisessä tilaisuudessa (retrospective). Tilaisuus sijoittuu yleensä ajankohtaan heti sprintin päättymisen jälkeen. (Schwaber 2007, 114-115.) Retrospektiivissä käydään läpi etenkin tiimin onnistumisia ja vastaavasti asioita, jotka aiheuttivat tiimille haasteita. Tämän yhteisen peilaamisen myötä tiimi voi kehittää toimintaansa jokaisen sprintin myötä entistä paremmaksi. (Juvonen 2018, 23.)

4.2 Kanban ketteränä viitekehystenä

Kanban on toinen suosiota saavuttanut ketterä viitekehys, joka on alkujaan peräisin Toyotan autotuotannon työtehtävien ajoitusjärjestelmästä. Sana Kanban on peräisin japaninkielisestä sanasta ja se tarkoittaa kylttiä tai taulua. Menetelmä on itsessään hyvin yksinkertainen ja se soveltuu mainiosti ohjelmistotuotannon ylläpitotöihin. Kaikessa yksinkertaisuudessaan Kanbanissa ja siihen liittyvässä Kanban-aulussa seurataan kolmea työvaihetta: avoimia, tekeillä olevia ja tehtyjä tehtäviä. (Juvonen 2018, 23-24.) Alla olevasta kuviossa esitellään kuvitteellista Kanban taulua:



Kuvio 6. Esimerkki Kanban taulusta (Juvonen 2018, 24).

Taulua voidaan visualisoida joko fyysisesti konkreettisella taululla tai virtuaalisesti jotain saatavilla olevaa sovellusta hyödyntäen (Juvonen 2018, 24). Kanbanin tärkeimpinä ominaisuuksina voitaisiin pitää työn näkyväksi tekemistä, työn virtauksen hallintaa ja toisaalta oikean työmäärän valinnan helppoutta, sekä yhteisöllisyyden kehittämismahdollisuutta. Kanban ei itsessään tarjoa vastausta siihen, miten työ tulisi tehdä vaan enemmänkin tarjoaa tietoa siitä, mitä tulisi tehdä. (Leopold & Kaltenecker 2015, 18.)

Kanbanin vahvuuksia ovat etenkin sen helppo käyttöönotto. Helppoutta tukee myös se, että Kanban-mallin käyttöönotto ei juurikaan vaadi muutoksia organisaation olemassa oleviin operatiivisiin työtappoihin. On myös yleistä, että Kanban yhdistetään johonkin muuhun viitekehykseen, esimerkiksi Scrumiin. Tästä yhdistelmästä käytetään nimitystä "Scrumban". (Tendon & Müller 2015,

112.) Kanbanin tarjoama visuaalinen näkymä työmääristä auttaa osaltaan myös tehokkaassa resurssisuunnittelussa (Paquette & Frankl 2016, 99).

5 Tulevaisuuden johtamismenetelmiä asiantuntijatyössä

Päädyin esiselvityksen kautta valitsemaan osaksi opinnäytetyötäni kaksi, tällä hetkellä runsaasti julkisuutta saanut tulevaisuuden johtamismenetelmää. Valitut johtamismallit olivat Vincitin LaaS eli Leadership-as-a-Service ja Futuricen itseohjautuvuuteen pohjautuva johtamismalli. Selvitin ensin molempien yritysten henkilöstöjohtajilta (01-02/2019) heidän johtamismalleihinsa pohjautuvia tutkimuksia ja mahdollisia opinnäytetöitä. Saamani tiedon mukaan Vincitillä oli parhaillaan käynnissä useampikin tutkimus, mutta valmiita tuloksia ei ollut vielä saatavilla. Futuricesta sen sijaan olisi ollut tarjolla muutama valmistunut opinnäytetyö. Sain kuitenkin käsiini Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon toimittaman kirjan: ”Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa”. Kyseisessä kirjassa molempien yritysten toimitusjohtajat (Mikko Kuitunen yhdessä Johanna Pystysen kanssa ja Tuomas Syrjänen yhdessä Arttu Tolosen kanssa) kertovat hyvin seikkaperäisesti näiden johtamismallien ominaisuuksista. Jotta johtamismenetelmien kuva olisi mahdollisimman yhtenäinen, päädyin lopulta referoimaan heidän kertomuksiaan kyseisestä kirjasta. Tämän kappaleen tarkoituksena on rikastaa pohjatietoa johtamismenetelmistä ja silloittaa teoriaa kohti tutkimustuloksia.

5.1 Vincitin LaaS eli Leadership-as-a-Service

Toimitusjohtaja Mikko Kuitunen ja henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen kertovat artikkelissan, että Vincitin historia alkaa vuodesta 2007. Ennen kyseistä vuotta yrityksen perustajat olivat itse työskennelleet sellaisissa työpaikoissa, joissa johtamismenetelmät olivat vahvasti hierarkiaan ja lukuihin nojautuvia. Tästä johtuen perustajille oli muodostunut haave työpaikasta, jossa keskityttäisiin ihmisiin, byrokratian ja lukujen sijasta. He uskoivat, että menestyksen avaimena

toimisi tyytyväiset työntekijät, jotka puolestaan saisivat aikaan tyytyväisiä asiakkaita. (Kuitunen & Pystynen 2017, 290.)

Vincit ei suinkaan ole aina toiminut nykyisellä toimintatavalla, vaan heidän alkutaipaleen johtamismallinsa oli hyvin perinteinen. Työntekijöillä oli nimetty esimies, joka vastasi roolissaan vedettävistä projekteista ja toimi samalla henkilöesimiehenä eri tiimeissä työskenteleville alaisilleen. Uudet toimintamallit jalkautettiin valmentamalla tarvittavat asiat ensin esimiehille, jotka puolestaan jalkauttivat nämä asiat tiimeihinsä. Kuitusen ja Pystysen mukaan Vincit ei kuitenkaan koskaan saavuttanut tällä tavalla tavoitetasoa ja suurimmaksi syyksi he nostavat artikkelissaan esimiesten riittämättömän ajan ja puutteellisen osaamisen. Tämä puolestaan käynnisti pohdinnan siitä, tarvittiinko ylipäätään perinteisiä esimiesrooleja, vai voitaisiinko johtaminen hoitaa jollakin muulla tavalla. Pohdinnan jälkeen käynnistettiin yrityksen sisällä kokeilu, joka lopulta kehittyi usean kehityskierroksen myös yrityksen brändäämäksi LaaS- eli Leadership-as-a-service -malliksi. (Kuitunen & Pystynen 2017, 291-292.)

Koko LaaS-mallin ajatus on oikeastaan yksinkertainen. Johtaminen on muotoiltu asiakaslähtöisyyden ideologiaan pohjautuvaksi. Sen sijasta, että jokaiselle työntekijälle tarjottaisiin määrämuotoista johtamista samalla tavalla, tarjotaankin sitä Vincitillä tarvelähtöisyyteen perustuen. Näin työntekijälle annetaan mahdollisuus saada juuri hänen tarpeeseen tai elämäntilanteeseen sopivaa tukea. Käytännössä tämä palvelukonsepti on toteutettu Vincitin itse luoman sovelluksen avulla. Kuitunen ja Pystynen kertovat artikkelissaan, että LaaS-malli haastaa myös perinteiset kehityskeskustelut ja niiden tarpeellisuuden. Toki palvelumallista muistutetaan kvartaaleittain, mutta tuolloinkin työntekijä saa itse päättää, haluaako hän juuri siinä ajankohdassa hyödyntää palvelua vai ei. LaaS-malli ei pidä sisällään pelkkää esimiestyötä ja valmentamista, vaan se kattaa Kuitusen ja Pystysen mukaan lähes kuusikymmentä erilaista palvelua. Tarjottavat palvelut liittyvät esimerkiksi mahdollisuuteen käydä keskustelua vaikkapa työntekijän stressinhallintaan liittyen. Keskusteluaiheen lisäksi työntekijä voi valita useasta vaihtoehdosta sen, kenen kanssa hän haluaa käydä edellä mainittua keskustelua. Työntekijöillä on myös mahdollisuus toivoa johtamispalveluun uusia vaihtoehtoja. Tämän jälkeen koko työyhteisö voi

äänestää ehdotettuja uusia palveluita ja eniten ääniä saanut kandidaatti lisätään osaksi palvelutarjontaa. (Kuitunen & Pystynen 2017, 288-294.)

Kuitunen ja Pystynen kertovat, että Vincit on jaotellut LaaS-johtamismallin tarjotut palvelut neljään pääteemaan: hyvinvointiin, omaan osaamiseen, omaan uraan ja liiketoimintaan. Hyvinvoinnin palveluissa yritys tarjoaa edellä mainitun stressinhallinnan lisäksi tukea esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneisiin muutoksiin ja niistä selviytymiseen. Palveluita ei tarjota pelkästään ulkoisten palvelutuottajien turvin, vaan yrityksen työntekijöillä on myös halutessaan mahdollisuus laittaa omaa, päivätyöstä poikkeavaa osaamistaan muiden saataville. Kuitunen ja Pystynen mainitsevat tällaisina esimerkkeinä vaikkapa työntekijän mindfulness-osaamisen. Tämä ajattelu muuttaa myös perinteisen hyvinvointiin liittyvän ohjausmallin, jossa palveluita tarjotaan yksikantaan esimiehen tai yrityksen HR:n toimesta. Oman osaamisen suhteen Vincit haluaa tarjota tukea niin, että ”ihmiset valitsisivat koulutuksensa taastaansa, motivaatioonsa ja elämäntilanteeseensa sopivaksi”. Kuitunen ja Pystynen avaavat artikkelissaan, että ulkoisten palvelutarjoajien sijasta, osaamista pyritään jakamaan mahdollisimman paljon yrityksen sisällä. Oman uran osalta Vincitillä suhtaudutaan niin sisäiseen kuin ulkoiseen urakehitykseen erittäin myönteisesti. Kuitunen ja Pystynen kertovat, että aiemmin urapohdinnan tukemista pyrittiin tekemään pelkästään esimiesten toimesta. Yrityksessä tultiin kuitenkin siihen lopputulokseen, että tämän osa-alueen laadukas tukeminen vaatii runsaasti osaamista ja ammattitaitoa. Esimiehille näiden asioiden kouluttaminen ei olisi ollut järkevää jo pelkästään ajan riittämättömyyden vuoksi. Tästä johtuen Vincit on päätenyt käyttämään urapohdinnan tukemiseen sellaisia tahoja, jotka aidosti pystyvät tarjoamaan riittävän osaamisen keskusteluihin. Liiketoimintateemassa Kuitunen ja Pystynen nostavat esille etenkin tiedottamisen onnistumisen koko organisaatiossa. Jos jokin asia on tiedottamisen jälkeen jäänyt työntekijälle epäselväksi, on hänellä mahdollisuus ”nostaa lippu pystyyn” LaaS-sovelluksen avulla. Henkilöllä on tämän jälkeen mahdollisuus valita, haluaako hän käydä asiasta ohjatun ryhmäkeskustelun vaikkapa muiden, samaa asiaa pohtivien työntekijöiden kanssa. Halutessaan hän voi pyytää myös keskustelukaveriksi vaikkapa Vincitin toimitusjohtajan. (Kuitunen & Pystynen 2017, 295 & 299.)

Artikkelin lopussa Kuitunen ja Pystynen kertovat, että nykyinen LaaS-malli ei ole syntynyt ilman toistuvia kokeiluita ja niistä myös seuranneita kasvukipuja. He korostavat LaaS-mallin käyttöönotossa vapaaehtoisuuden merkityksellisyyttä ja yhdessä tekemisen tärkeyttä parhaan toimintatavan löytämiseksi. He myös kumoavat useita oletuksia siitä, ettei LaaS-malli suinkaan täytä kaikkien johtajien kalentereita tai saa aikaan hallitsemattomia kustannuksia, vaan tarvelähtöisyys vaikuttaa niihin itseasiassa positiivisella tavalla. Tämän edellytyksenä Kuitunen ja Pystynen nostavat juuri palvelun jatkuvan kehittämisen ja alati uudenlaisten tapojen löytämisen LaaS-palvelukonseptin tarjoamiseksi. (Kuitunen & Pystynen 2017, 299-310.)

5.2 Futuricen itseohjautuvuuteen pohjautuva johtamismalli

Futuricen historia ulottuu 2000-luvun alkuun, jonne sijoittuu myös monen muun IT-alan yrityksen aloitusajankohta. Toimitusjohtaja Tuomas Syrjänen & Communications specialist Arttu Tolonen kertovat kirjoittamassaan artikkelissa, että yrityksen alkuvaiheen haasteellisella taipaleella Futurice ei keskittynyt valitsemaan mitään tiettyä johtamisjärjestelmää, vaan itseohjautuvuus oli enemmänkin alun sanelema pakko. Oma-aloitteinen työote ja itsenäisyys olivat perusedellytyksiä, jotta tarvittavat tehtävät tuli tehtyä. Kun Futurice alkoi haastavan alun jälkeen kasvamaan, halusi se pitää kiinni itseohjautuvuuteen pohjautuvasta johtamismallista. Heidän kantava ajatus oli tuolloin artikkelin mukaan: "palkataan hyviä ihmisiä töihin, annetaan heille vapautta ja vastuuta". (Syrjänen & Tolonen 2017, 202.)

Kasvu toi kuitenkin mukanaan vastuuta ja Futurice huomasi olevansa vuonna 2008 tilanteessa, jossa henkilöstöluvumäärä oli kasvanut jo noin 70 työntekijään. Kirjoittajien mukaan johtamistilanne oli muuttunut tuolloin lähes hallitsemattomaksi. Jotain tuli tehdä. Futurice halusi ymmärtää, miten muut yritykset olivat toimineet vastaavanlaisessa tilanteessa. He hankkivat aiheesta suuren määrän tietoa ja sen avulla ottivat käyttöön nipun suuremman yrityksen johtamiseen suositeltuja menetelmiä. Yllätyksekseen Futuricen johtajat

kohtasivat kuitenkin vahvaa vastarintaa työntekijöiden suunnasta. Johtajat tajusivat pian, että kontrolloinnin ja vahtimisen sijasta, kannattaisi ihmisiä pitää edelleen fiksuina ja vastuullisina. (Syrjänen & Tolonen 2017, 203-204.)

Syrjänen ja Tolonen korostavat artikkelissaan läpinäkyvyyden merkityksellisyyttä siihen, miten yritys voi rakentaa luottamusta talon sisällä. Heidän mukaansa Futuricessä ei ole mikään tieto piilossa, vaan se on tavalla tai toisella jokaisen työntekijän saatavilla. Toisaalta he korostavat myös kaikkien työntekijöiden mahdollisuutta tuoda ajatuksia ja ideoitaan esille. Artikkelin mukaan työntekijöillä on myös aidosti mahdollisuus päättää omaa työtä koskevista asioista. Tähän Futurice on kehittänyt yrityksen itsensä brändäämän 3x2 mallin, jota aletaan kouluttaa uusille työntekijöille heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Mallin tarkoituksena on tarjota työntekijälle työkalu oman päätöksenteon tueksi. Loogisten omaan, yrityksen ja asiakkaan hyötyihin liittyvien kysymysten avulla työntekijä saa vastauksen siihen, kannattaako vaikkapa tulevaan konferenssiin osallistua vai ei. (Syrjänen & Tolonen 2017, 205-209.)

Mitä johtamiseen tulee, Syrjänen ja Tolonen kertovat sen olevan itseohjautuvassa organisaatiossa erilaista ja omalla tavallaan jopa vaikeampaa kuin perinteiset johtamistavat. Konkreettisena yhtenä erona artikkelissa nostetaan esille, että itseohjautuvaa organisaatiota johdetaan etulinjasta käsin. Johtajan ei kuitenkaan odoteta olevan kaikessa tekemisessään paras, mutta hän tuottaa omalta osaltaan yritykselle lisäarvoa niissä asioissa, joissa juuri hän on kovan luokan asiantuntija. Omiin ajatuksiin lukittautumisen sijasta yrityksessä kannustetaan ajatteluun ja ideoiden haastamiseen. Syrjänen ja Tolonen väittää tämän haastamisen hiovan myös johdon ajatuksista ehyempiä ja laadukkaampia kokonaisuuksia. Yhdeksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä kirjoittajat nimeävät suunnan näyttämisen ja siihen liittyvän avoimen kommunikaation. Johtajien tulee pystyä antamaan kaikenlaisessa viestinnässään vastaus etenkin kysymykseen ”miksi”. Koska itseohjautuvassa organisaatiossa jokaisen tulee johtaa itseään, on tähän kannustaminen myös tärkeässä roolissa. Syrjänen ja Tolonen kertovat tämän yksinkertaisimmillaan tapahtuvan seuraavasti: ”pyydämme ihmisiä tietoisesti tarkastelemaan motivaatiotaan pyytää apua tai kysyä mielipidettä.” Kirjoittajat nostavat esille myös asioihin puuttumisen merkityksen. Tai ehkä

pikemminkin kyvyn olla puuttumatta. Heidän mukaansa asioihin puuttuminen vie vastuun pois toisilta. (Syrjänen & Tolonen 2017, 211-218.)

Syrjänen ja Tolonen päättävät artikkelinsa kertomalla, ettei yleispätevää ohjetta hyvään johtamiseen ole olemassa. He toteavat myös, että ihmisen mahdollisuus toteuttaa itseään johtaa parhaimmillaan sellaisiin ratkaisuihin, joita ei olisi voitu saada aikaan perinteisellä johtamismallilla. Toisaalta he sanovat, että itseohjautuvuus on välillä myös ”kuluttavaa ja stressaavaa”. (Syrjänen & Tolonen 2017, 219-220.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä tarkemmin ns. people manager -malliin, jota hyödynnetään tällä hetkellä toimeksiantajan tuotantoyksikössä kahdella osastolla. Toimeksiantaja tarvitsee lisätietoa tästä tutkittavasta ilmiöstä, jotta johtamismallia voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös muulla organisaatiossa. Toisaalta tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös tarjota toimeksiantajalle sellaista tietoa, jonka pohjalta johtamismallia voidaan kehittää entisestään eteenpäin niissä yksiköissä, joissa se on jo käytössä. People manager -johtamismallia ei ollut aikaisemmin tutkittu kenenkään toimesta ja kyseisessä ajankohdassa nousi toimeksiantajalla selkeä tarve ymmärtää tätä ilmiötä seikkaperäisemmin.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

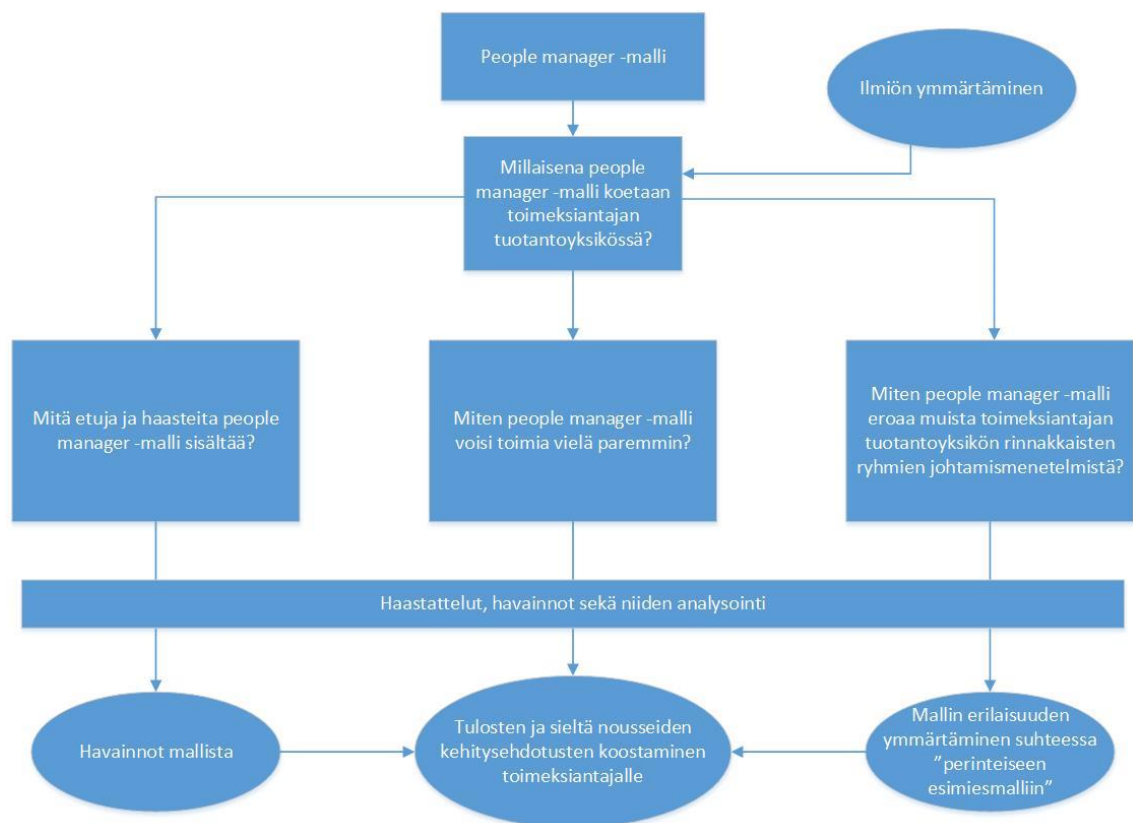
Pääkysymys: Millaisena people manager -malli koetaan toimeksiantajan tuotantoyksikössä.

Ensimmäinen alakysymys: Mitä etuja ja haasteita people manager -malli sisältää?

Toinen alakysymys: Miten people manager -malli voisi toimia entistä paremmin?

Kolmas alakysymys: Miten people manager -malli eroaa muista toimeksiantajan tuotantoyksikön rinnakkaisten ryhmien johtamismenetelmistä?

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin päädyttiin toimeksiantajan kanssa pidettyjen esiselvityspalavereiden ja heiltä saadun johtamisilmiön viitekehyksen määrittelyn kautta. Seuraavan kuvion tarkoituksena on havainnollistaa tutkimustehtävää visuaalisessa muodossa. Kuviossa mainitaan myös aineiston hankintamenetelmiä, joilla ilmiötä tullaan lähestymään.



Kuvio 7. Tutkimustehtävän visualisointi

7 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Koska tarkoituksena oli ymmärtää people manager -mallia ilmiönä sen mittaamisen sijaan, päädyin lähestymään aihetta kvalitatiivisella tutkimusstrategialla. Koin, että kvalitatiivinen tutkimustapa pystyi tarjoamaan monipuolisempaa sekä yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuskysymyksiin kuin kvantitatiivinen lähestymistapa. Tarkoitukseni oli kerätä tutkimusaineistoa perehtymällä ilmiöön ja sen piirissä työskenteleviin ihmisiin, jolloin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tarjosi myös paremmin siihen soveltuvia aineistonhankintamenetelmiä. Tutkittava johtamismalli oli myös iältään melko nuori, jonka vuoksi sitä leimasi eräänlainen hypoteesittomuus – tulosten ennako-oletusten puute (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 7). Tämä osaltaan puolsi kvalitatiivisen tutkimusstrategian valintaa.

7.1 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Aineiston keruussa käytetään menetelminä havainnointia ja teemahaastatteluita. Havainnointiin aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin, koska se soveltuu hyvin etenkin vuorovaikutuksen tutkimiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 59), josta esimiestyössä on paljon kyse. Koska tutkittavasta johtamisen viitekehiksestä oli saatavilla hyvin vähän ennakkotietoa, oli sen valinta aineistokeruumenetelmäksi entistä perustellumpaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94). Havainnoinnin tarkoituksena on tutustua käytössä olevaan johtamismalliin sen tavanomaisessa ympäristössään. Havaintojen pohjalta kirjataan muistiinpanoja, kuinka tämä johtamismalli näyttäytyy käytännössä. Näitä havaintoja hyödynnettiin teemahaastattelun rakentamisessa ja johtopäätösten muodostamisessa.

Ennen varsinaisen havainnoinnin alkamista otin ensimmäiseksi yhteyttä niiden kahden osaston (sovelluskehitys ja alustapalvelut) johtajiin, joissa people manager -malli on käytössä tällä hetkellä. Sovimme, että haastattelin molemmat johtajat erikseen Skypen välityksellä. Tarkoitukseni oli selvittää

etenkin people managereiden yhteystietoja, sekä esitellä heille lyhyesti opinnäytetyöni taustaa. Sain haastatteluissa myös tietoa siitä, miten people manager -malli oli saanut alkunsa. Minulle selvisi, että people manager -malli oli otettu ensimmäisenä käyttöön sovelluspalveluissa huhtikuussa 2016. Alustapalveluissa malli oli ollut käytössä huomattavasti lyhemmän ajan, 09/2017 lähtien. Sovelluskehityksen johtaja kertoi myös, että people manager -malli luotiin tarpeeseen pohjautuen, eikä siinä käytetty mitään ennestään tuttua johtamisen viitekehystä.

Johtajille tehtyjen haastatteluiden jälkeen pidin lyhyet puhelimitse tapahtuneet tilaisuudet myös people managereiden kanssa. Sovimme tilaisuuksissa havainnoinnin ja teemahaastatteluiden alustavan aikataulun, ja kerroin myös heille opinnäytetyöni taustaa. Noin viikkoa ennen havainnoinnin alkamista lähetin people managereille sähköpostin, jossa kerroin tarkemmin siitä, miten havainnointi tulisi tapahtumaan. Kerroin heille, että tarkoitukseni olisi tehdä havainnointia ilman osallistumista, eli pyrkisin vaikuttamaan omalla toiminnallani mahdollisimman vähän people managereiden tai heidän alaistensa toimintaan. Kerroin myös heille, että havainnoinnin tarkoituksena ei olisi arvioida people managereita tai heidän tekemänsä työn laatua henkilökohtaisella tasolla, vaan observoida pelkästään johtamisen viitekehystä ja siihen liittyviä vuorovaikutustilanteita.

Vaikka tarkoitukseni oli suorittaa havainnointia ilman varsinaista osallistumista, jouduin hyvin nopeasti ensimmäisenä havainnointipäivänä huomaamaan, ettei tämä metodi tulisi yksinään toimimaan tutkimustavoitteeni saavuttamisessa. Tästä syystä päädyin ottamaan rinnalle toisen metodin: osallistuvan havainnoinnin. Käytännössä tämä tarkoitti, että esitin tarkentavia kysymyksiä people managereille osana havainnointia. Pyrin kuitenkin siihen, etten johdattelisi havainnoitavaa henkilöä, vaan antaisin hänelle mahdollisuuden kertoa itse spontaanisti asioista valitsemallaan tavalla. Tarkentavien kysymysten tarkoituksena oli saada lisätietoa kyseisestä asiasta, jotta pystyisin muodostamaan siitä kunnollisen kokonaiskuvan.

Päädyin käyttämään teemahaastatteluja, sillä niiden avulla voidaan antaa haastateltaville mahdollisuus vastata vapaasti kysymyksiin valituista teemoista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 59). Haastatteluiden päätarkoituksena oli löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88) sekä täydentää havainnoinnissa tehtyjä huomioita. Haastatteluiden aineisto nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin.

Molempien aineistojen analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Tällä analysointimenetelmällä on mahdollisuus tunnistaa aineistosta keskeisiä yhdistäviä tekijöitä ja aiheita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 59), joka osaltaan auttaa tunnistamaan tutkittavan johtamismallin piirteitä, etuja ja haittoja. Tällä tavoin voidaan saada vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

7.2 Hankitun aineiston kuvaus

Kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi, tähän opinnäytetyön hankittiin tutkimusaineistoa kahdella hankintamenetelmällä – havainnoinnilla ja teemahaastatteluilla. Ensimmäisenä toteutettiin havainnointiosio, joka sijoittui 16.4.–18.4.2018 väliselle ajalle. Havainnoinnin aikana seurattiin molempien yksiköiden people managereita ja heidän ryhmiään toimeksiantajan toimipisteessä. Havainnointien pohjalta syntyi 11 sivua raakamuistiinpanoja, jotka kirjattiin ylös havainnointien aikana tietokoneella.

Toisena tehtiin haastatteluosuus, joka toteutettiin 15.5–17.5.2018 välisenä aikana toimeksiantajan tiloissa. Haastatteluissa haastateltiin yhteensä 11 toimeksiantajan työntekijää. Haastatteluihin valittiin henkilöitä molemmista tutkittavista yksiköistä. Haastatteluissa oli roolien puolesta mukana people managereita, service delivery managereita, people managerien alaisuudessa työskenteleviä työntekijöitä sekä vertailua varten esimiehiä, jotka eivät käytä people manager -mallia johtamistyössään. Vastaajien ikä vaihteli 30 – 50 vuoden välillä keski-ikänsä asettuessa 38 vuoteen. Vastaajien työura toimeksiantajayrityksessä oli kestänyt haastatteluiden aikaan kahdesta vuodesta

lähes 25 vuoteen. Keskimäärin vastaajien työura oli kestänyt toimeksiantajayrityksessä noin 11 vuotta.

Haastatteluissa esitettiin kysymyksiä kolmessa osiossa. Ensimmäinen osio käsitteli haastateltavan perustietoja, toisessa käsiteltiin omaan rooliin ja people manager -malliin liittyviä asioita ja lopuksi käsiteltiin malliin liittyviä mielikuvia ja parannusehdotuksia. Jokaiseen haastatteluun varattiin tunti, mutta käytännössä yksittäinen haastattelu kesti noin puoli tuntia. Haastattelut tallennettiin äänitiedostoksi tietokoneelle ja sen jälkeen ne litteroitiin toimestani. Haastatteluista kertyi yhteensä 244 minuuttia ääniteaineistoa ja sen litterointiin meni aikaa noin 30 tuntia. Litterointidokumentaatiota puolestaan kertyi 69 sivua, jotka pitävät sisällään 29122 sanaa.

8 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tulokset käsitellään niin, että ne jaotellaan aineiston hankintamenetelmien, eli havainnoinnin ja haastatteluiden mukaan. Lopuksi näistä tuloksista koostetaan yhteenveto. Seuraavat kappaleet pyrkivät vastaamaan mahdollisimman kattavasti kappaleessa 7. esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksistä muodostettiin neljä-viisi pääteemaa, jonka pohjalta tutkimusaineisto käydään läpi. Havainnointien pääteemat jakautuivat seuraavasti:

- Millaisena people manager -malli koetaan tiimeissä?
- People manager -malliin olennaisesti liittyvä rooli: service delivery manager.
- People managereiden välinen yhteistyö ja mahdollisuus kehittää roolia eteenpäin
- People managereiden käytänteet ja toimintamallit sekä erot muihin toimeksiantajayrityksen samantasoisiiin esimiestehtäviin

Haastatteluiden pääteemat jakautuivat puolestaan seuraavasti:

- Millaisena people manager -malli koetaan toimeksiantajayrityksessä ja millaisia eroja havaitaan sellaisiin tiimeihin, joissa malli ei ole vielä käytössä?
- People manager malliin olennaisesti liittyvä rooli: service delivery manager (SDM)
- People managereiden välinen yhteistyö ja omassa roolissa kehittyminen
- People manager -mallin käytänteet ja toimintamallit
- People manager -mallin edut, haasteet ja kehitysehdotukset

Teemojen tarkoituksena on tarjota vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Esimerkiksi ensimmäinen teema vastaa suoraan päätutkimuskysymykseen: ” Millaisena people manager -malli koetaan toimeksiantajan tuotantoyksikössä?” Muut teemat vastaavat suoraan joko yhteen tai useampaan tutkimuskysymykseen.

8.1 Havainnoinnin tulokset

Millaisena people manager -malli koetaan tiimeissä?

Tämän teeman havainnot pohjautuvat pääosin people managereilta kuultuihin kommentteihin ja mahdollisista tarkentavista lisäkysymyksistä saatuihin vastauksiin. Yli puolet havainnoitavista people managereista toivat esille, että he olivat saaneet positiivista palautetta siitä, että heillä oli esimiehenä aikaa alaiselleen. Tämän palautteen mukaan heidän saavutettavuutensa ja asioiden nopea hoitaminen koettiin tiimeissä positiivisena asiana. Tiimiläiset kokivat myös, että esimies on enemmän läsnä. Parhaimmillaan hallinnolliset esimiesasiat pystyttiin hoitamaan minuuteissa pikaviestinohjelmiston avulla.

Henkilöstö oli kyseenalaistanut uuden johtamismallin sen aloittamisvaiheessa sillä osastolla, jossa malli oli ollut vähemmän aikaa käytössä. Moni ei uskonut siihen, että malli tulisi toimimaan heillä käytännössä. Mielipiteet olivat kuitenkin

muuttuneet tutkimushetkeen mennessä positiivisiksi. Henkilöstö koki esimiehen lisääntyneen saavutettavuuden lisäksi käytössä olevat valmennusmenetelmät hyödyllisenä.

Mallissa mukana olevat työntekijät kokivat osallistuvansa tärkeiden yhteisten päätösten tekemiseen. Etenkin mahdollisuus olla mukana tiimien rekrytoinneissa asiantuntijaroolissa koettiin merkityksellisenä. Tiimiläiset ja tiimi saivat tehdä itsenäisesti päätöksiä omaan päivittäistyöhön liittyen. Tällä tuettiin työntekijöiden kykyä johtaa itseään. Havainnoinneissa tuli myös ilmi, että operatiivista työtä ohjattiin pääosin service delivery managerin toimesta.

People manager malliin olennaisesti liittyvä rooli: service delivery manager (SDM)

Service delivery managerin (SDM) rooli oli käytössä vain osassa havainnoiduista tiimeistä (3/5). Niissä tiimeissä, joissa SDM-roolia ei ollut, people manager osallistui ainakin osittain tiimien operatiiviseen ohjaukseen. Tällaisen osallistumisen esimerkkinä mainittakoon tiimien päivittäispalaverit (dailyt). Havainnointien mukaan SDM:n rooli näytti olevan asiajohtajan rooli, kun people managerin rooli keskittyi puolestaan ihmisten johtamiseen. SDM:llä ei myöskään ole esimiesvastuuta, vaan hän keskittyy asiajohtamisen lisäksi sidosryhmäyhteistyöhön. Service delivery managerien työtavoissa havaittiin eroja etenkin toiminnan ohjaamisen liittyen. Osa pyrki tukemaan tiimien itseohjaavuutta, kun taas osa ohjasi tekemistä tarkemmalla tasolla.

Ne people managerit, joiden tiimeissä SDM oli käytössä, kertoivat että jatkuva ja läpinäkyvä yhteistyö SDM:än kanssa on välttämätöntä mallin onnistumiseksi. People managerilla ei lähtökohtaisesti ole substanssiosaamista tiimin päivittäisestä tekemisestä. People managerilla ja SDM:llä on ollut käytössä vähintään viikkopalaverimalli, jossa tietoa jaetaan puolin ja toisin. Näissä tilaisuuksissa SDM kertoo tietoa tiimin työtilanteesta ja tuo esille havaintoja tekijäkohtaisen valmennustyön tueksi.

People managereiden välinen yhteistyö ja mahdollisuus kehittää roolia eteenpäin

People managerit kokoontuivat yli osastorajojen kerran kuukaudessa. Tilaisuuden tarkoituksensa oli jakaa parhaita käytäntöjä ja hakea kollegasparrausta uusien ideoiden tai toimintamallien kehittämiseksi. Saman osaston people managerit tekivät jatkuvaa yhteistyötä toistensa kanssa. He istuivat myös samassa tilassa, jotta välitön kommunikaatio erinäisten hallinnollisten ja käytännön asioiden osalta olisi mahdollisimman nopeaa ja välitöntä.

Etenkin ne people managerit, joilla oli käytössään service delivery manager, pystyvät käyttämään osan työajastaan erilaisten esimiestyön käytäntöjen ja toimintamallien kehittämiseen. Tästä esimerkkinä mainittakoon alustapalveluiden palkitsemismalli, jonka kaksi people manageria rakensivat yhteisen idean pohjalta. Alkuperäinen palkitsemismalli oli perustunut siihen, että osaston onnistujia palkittiin rahapalkinnolla. Uutta palkitsemismallia kehittäneet people managerit olivat sitä mieltä, että vanha malli oli muuttunut merkitykseltään pieneksi ja he halusivat palkita sen sijaan työntekijöitään elämyksillä. Lopullisessa mallissa osaston työntekijät saivat äänestää osastoltaan viisi onnistujaa toimeksiantajayrityksen arvoja vasten, jotka sitten pääsivät palkintona yhteiselle elämysmatkalle. Ensimmäiset kokemukset uudesta palkitsemismallista olivat olleet erittäin myönteisiä.

People managereiden käytänteet ja toimintamallit sekä erot muihin toimeksiantajayrityksen samantasoisin esimiestehtäviin

People manager -malliin liittyy vahvasti ketterän kehityksen viitekehykset, etenkin Scrum ja Kanban. Käytännössä tämä näkyi päivittäisessä tekemisessä etenkin päiväkohtaisten palavereiden muodossa sekä tavassa ohjata ja seurata työtä yhteisen päivätaulun avulla. Työtä suunniteltiin myös osastotasolla muiden ketterien menetelmien avulla.

People managerit pitivät kerran kuussa jokaisen tiimiläisen kanssa one-to-one-tilaisuuden. Tilaisuuksissa oli eroja eri people managereiden välillä. Sovelluskehityksen people managerin pitämä tilaisuus oli tyyliltään valmentava ja vapaamuotoinen kun taas alustapalveluiden tilaisuudessa käytettiin strukturoitua valmennuslomaketta. Tämän lomakkeen avulla haluttiin varmistaa työntekijän osaamisen kehittyminen ja tekemisen laatu. People managereiden tekemistä aikatauluttaa vuosikello, jonka tarkoituksena on visualisoida tiettyä ajankohtana osastolle tärkeitä tilaisuudet, kuten tavoite- ja kehityskeskustelut sekä osaston toimintaa koskevat suunnittelutilaisuudet.

Toimeksiantajayrityksen asiantuntijatasen muihin esimiestehtäviin verrattuna (ns. perinteinen esimiesmalli), people manager -mallissa esimiehet keskittyvät ihmisten johtamiseen substanssin sijasta. Heillä oli enemmän aikaa miettiä ja kehittää esimies- ja valmennuskäytäntöjä. He tekivät myös tavanomaista enemmän jatkuvaa yhteistyötä, niin oman kuin myös muiden osastojen people managereiden kanssa.

8.2 Haastatteluiden tulokset

Millaisena people manager -malli koetaan toimeksiantajayrityksessä ja millaisia eroja havaitaan sellaisiin tiimeihin, joissa malli ei ole vielä käytössä?

Kaikille haastateltaville esitettiin avoin kysymys, jossa heitä pyydettiin kuvailemaan people manager -mallia omin sanoin. Lähes kaikki vastaajat kuvasivat mallia työntekijän osaamista, kehittymistä ja henkilöstön hyvinvointia tukevaksi. Tämän lisäksi vastauksissa tuli esille seuraavanlaisia asioita:

- People manager auttaa ihmisiä kehittymään ja hoitamaan työnsä paremmin.
- Mallilla tuetaan asiantuntijoiden kykyä johtaa itseään.
- People managerilla on enemmän aikaa tiimiläisilleen.
- Työntekijöistä pidetään mallin avulla yrityksen puolesta parempaa huolta.

- Osa vastaajista ei ollut ymmärtänyt kaikissa tilanteissa, mikä oli people manager -mallin idea tai sen tarkoitus.

Vastaajia pyydettiin kertomaan mitä eroja he olivat havainneet people manager -mallin ja perinteisen esimiestyön välillä. Lähes puolet vastaajista toivat esille epäselvän vastuujakon joissain tilanteissa service delivery managerin ja people managerin välillä. Epäselvänä koettiin, tuliko asian osalta olla yhteydessä operatiivista työtä ohjaavaan service delivery manageriin vai people manageriin. Asia nousi esille, sillä perinteisessä esimiesmallissa nämä molemmat vastuut kuuluvat yhdelle henkilölle. Joissain tapauksissa sama asia tuli kuitenkin käydä läpi sekä service delivery managerin että people managerin kanssa. Tämän lisäksi haasteena koettiin päivittäistyöhön liittyvät keskustelut people managerin kanssa puutteellisen operatiivisen työn ohjausosaamisen vuoksi.

People managereilla näytti olevan enemmän aikaa alaisilleen perinteiseen esimiesmalliin verrattuna. Vastauksissa nousi esille myös haasteet adoptoitua perinteisestä esimiesmallista people manager -malliin. Toisaalta vastaajat olivat havainneet eroja jopa people manager -mallin piirissä olevien tiimien välillä. Samassa yhteydessä nostettiin esille, ettei people manager -mallia tulisi kopioida suoraan sellaisenaan osastolta toiselle, vaan se tulisi räätälöidä sopivaksi jopa tiimitasolla.

People manager malliin olennaisesti liittyvä rooli: service delivery manager (SDM)

People manager -malliin liittyy olennaisesti myös operatiivista työtä ohjaava service delivery managerin rooli. Kymmeneltä vastaajalta tiedusteltiin ensimmäiseksi, onko heidän tiimissään service delivery manageria. Vastausten perusteella tämä rooli oli käytössä kuudessa tiimissä.

Niiden tiimien osalta, joissa service delivery manager oli olemassa, kysyttiin, oliko vastuujako people managerin ja service delivery managerin välillä selvä. Näistä vastaajista puolet koki, että vastuujako oli tutkimushetkellä selvä,

vaikkei se ollut tuntunut siltä mallin käyttöönoton alkuvaiheissa. Osa vastaajista kertoi kokevansa vastuunjakoa edelleen epäselvänä. Näille vastaajille esitettiin toisena jatkokysymyksenä, miten he kehittäisivät service delivery managerin ja people managerin välistä vastuunjakoa tai yhteistyötä. Vastausten mukaan työntekijät olivat huolissaan siitä, että jos people manager keskittyy yksikantaan henkilöstön kouluttamiseen, voi se aikaansaada operatiivisen toiminnan häiriintymisen tai pahimmillaan sen hetkellisen pysähtymisen. Tämän vuoksi jatkuva ja avoin vuoropuhelu service delivery managerin ja people managerin välillä nousi tärkeään rooliin. Ajantasainen tieto työntekijöiden tilanteesta voisi ennaltaehkäistä tällaisien ongelmien syntymistä. Useammassa vastauksessa nousi esille, että service delivery managerin ja people managerin välistä yhteistyötä tulisi kehittää nykytilasta eteenpäin. Konkreettisenä ehdotuksena nostettiin esille päivittäinen aamupalaveri näiden roolien välillä. Lisäksi koettiin, että vastuujakoa ja vastuita olisi tärkeä selventää entisestään.

Niiden tiimien osalta, joissa service delivery manageria ei ollut käytössä, selvitettiin, millaisena työnjohtaminen koettiin ilman tätä roolia. Lähes kaikki vastaajat kokivat tilanteen haasteellisena. Tulosten mukaan people manager ajautui tekemään ainakin osaa service delivery managerin tehtävästä. Näissä tilanteissa koettiin ongelmaksi työn priorisoinnin vaikeus, sillä lähtökohtaisesti people managerilla ei ollut näkyvyyttä työmäärän vaativuudesta ja siten tarvittavasta resurssista. Vastausten perusteella näytti myös, että service delivery managerin puuttuminen oli usein ratkaistu käyttämällä operatiivisen työn ohjaamiseen jotain muuta tahoa, esimerkiksi osastopäällikköä. Nämä henkilöt eivät kuitenkaan olleet suorassa esimiesvastuussa tiimistä.

People managereiden välinen yhteistyö ja omassa roolissa kehittyminen

Yhteistyön muodot vaihtelivat osastokohtaisesti. Lähes kaikki haastateltavat people managerit kertoivat tekevänsä paljon yhteistyötä oman osastonsa people managereiden kanssa. Yhteistyötä tehtiin paljon myös muiden sidosryhmien kanssa. Vastauksissa nousi esille myös, että people managerit tekevät yhteistyötä muiden yksiköiden people managereiden kanssa noin kerran

kvartaalissa. People managerit kokivat kollegasparrauksen erittäin arvokkaana ja tärkeänä osana oman osaamisen ja myös tehtävän kehittämistä. Vastaavasti toimeksiantajayrityksen HR-osaston tuki koettiin tärkeänä osana yhteistyötä.

Vastauksissa nousi vahvasti esille, että people managereiden oman osaamisen kehittäminen oli hyvin pitkälti heidän omalla vastuullaan. Suurin osa people managereista kertoi, ettei hänen esimiehensä erikseen valmentanut häntä, vaan asioita käsiteltiin enemmän tapauskohtaisesti ja tarpeen mukaan. People managerit kertoivat kehittävänsä omaa osaamistaan ensisijaisesti kirjallisuuden, toimeksiantajayrityksen sisäisten koulutusten ja kollegasparrauksen avulla. Myös jatkuva työssä oppiminen koettiin tärkeänä osana oman osaamisen kehittämistä. People managereilta kysyttiin, kokivatko he saavansa riittävästi valmennusta tehtävänsä. Suurin osa vastaajista koki haastatteluhetkellä, ettei ollut saanut riittävästi valmennusta esimieheltään. Joissain tapauksissa tilanne oli kuitenkin muuttumassa ja esimies tai jokin muu taho oli aloittamassa valmennuskäytäntöjä people managereille.

People manager -mallin käytänteet ja toimintamallit

Mallin käytänteitä ja toimintamalleja selvitettiin sekä people managereilta, haastateltavilta työntekijöiltä että service delivery managereilta. People managereilta kysyttiin, mitkä olivat heidän mielestään parhaat toimintamallit esimiestyöhön people manager -mallissa. Heidän vastauksissa nousi esille etenkin mahdollisuus käyttää aikaa ja siten olla säännöllisesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Käytännössä tämä tarkoitti yhteisiä one-to-one-tilaisuuksia, joita pidettiin yleensä kerran kuukaudessa jokaisen työntekijän kanssa. People managerit kokivat, että luottamus, avoimuus ja läpinäkyvyys oli parantunut mallin myötä. Myös se, että people managerilla oli mahdollisuus käyttää systemaattisesti aikaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, nousi vastauksissa vahvasti esille. People managerit kokivat, että tällä tavalla voitiin aidosti varmistaa työntekijöiden osaamisen kehittyminen yksilötasolla.

Työntekijöiden haastatteluista vahvistui, että suurimmalle osalle pidettiin one-to-one-tilaisuuksia kuukausittain. Joissain vastauksissa nousi kuitenkin esille, että edellinen valmentava tilaisuus sijoittui viimeisimpään tavoite- ja kehityskeskusteluun. Kaikki ne vastaajat, joille kuitenkin pidettiin tilaisuuksia säännöllisesti, kokivat ne hyödyllisinä. Työntekijöiltä kysyttiin myös, millaisena he kokivat tavoite- ja kehityskeskustelut (TAKE). Puolet vastaajista olivat pitäneet paljon viimeisimmästä tilaisuudesta ja kokivat saaneensa siitä hyötyä. Vastauksista nousi esille myös, että jossain tapauksissa TAKE-tilaisuuteen osallistui people managerin lisäksi operatiivisesta toiminnasta vastaava henkilö (näissä tapauksissa ei kuitenkaan ollut kyse service delivery managerista). Esille nostettiin myös, että tilaisuudesta oli hyötyä, jos tunnistettiin aidosti muutostarpeita yksilön toimintaan liittyen. Muussa tapauksessa TAKE-tilaisuutta ei pidetty kovinkaan hyödyllisenä.

Haasteena vastauksissa nousi esille epäselvyys siitä, kenelle ryhmän operatiivisen toiminnan kehittämisen vastuu kuului. People managerin keskittyessä yksilön kehittämiseen, ei tämä vastuu kuulunut pahimmassa tapauksessa kenellekkään. Service delivery managerin toiminta tiimissä ei automaattisesti näyttänyt poistavan epäselvyyttä kehitysvastuujakoihin liittyen.

Tämän lisäksi vastaajilta kysyttiin, onko heidän tiimissään käytössä jotain ketterää viitekehystä, kuten Scrumia tai Kanbania. Suurimmaksi osaksi tiimit olivat ottaneet käyttöön jommankumman viitekehyksen joko sellaisenaan tai sovelletusti. Moni vastaaja nosti esille aamupalaverit sekä niiden merkityksellisyyden päivittäistyön jakamiseksi. Joissain tapauksissa tiimi sai itse päättää halusiko käyttää Scrumia vai Kanbania, mutta toinen näistä viitekehysistä tuli valita käyttöön. Osa vastaajista kertoi, ettei heidän tiimissään käytetty tällä hetkellä kumpaakaan viitekehystä. Vastausten perusteella näissä tiimeissä ei myöskään yleensä ollut käytössä aamupalaveri -mallia.

Haastatteluissa tiedusteltiin myös etätöiden tekemisen mahdollisuutta ja sitä, kuinka paljon he tekivät tällä hetkellä etätöitä 0-100% arvoasteikolla. Kaikki vastaajat kertoivat, että heillä oli mahdollisuus halutessaan tehdä etätöitä sen verran kuin halusivat. Suurin osa vastaajista teki kuitenkin ensisijaisesti töitä

toimistolta käsin. Etätyön määrä oli tyypillisesti 5%, eli noin yksi päivä kuukaudessa. Vain muutamalla vastaajalla etätyön määrä oli tätä suurempi.

Haastattelussa kysyttiin ajatuksia mallin käyttöönottoon liittyen ja siitä, miten se oli haastateltavien mielestä onnistunut. Suurin osa vastaajista kertoi suhtautuneensa malliin alusta lähtien positiivisesti. Jalkautuksessa olisi kuitenkin toivottu selkeyttä juuri rooleihin liittyvissä asioissa, jolloin olisi voitu välttää joitain ”keneen olla yhteydessä” -tyyppisiä tilanteita. Joissain vastauksissa nousikin esille juuri silloinen huoli siitä, millaisia päällekkäisyyksiä uusi roolijako (people manager / service delivery manager) saisi aikaan. Esille nousi myös se, että etenkin siinä organisaatiossa, jossa malli oli ollut lyhemmän ajan käytössä, sopivia käytäntöjä ja menetelmiä haettiin tutkimushetkellä edelleen.

People manager -mallin edut, haasteet ja kehitysehdotukset

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään siitä, millaisia etuja ja haasteita people manager -malliin liittyi. Jokaista pyydettiin kertomaan vastauksissaan kolme asiaa. Tämän jälkeen heitä pyydettiin miettimään, että jos heillä olisi mahdollisuus tehdä mitä tahansa, miten juuri he kehittäisivät people manager -mallia eteenpäin.

Etujen näkökulmasta kaikki vastaajat nostivat tärkeimpänä asiana esille sen, että people manager -malli mahdollistaa ajan käyttämisen henkilöiden valmentamiseen ja/tai osaamisen kehittämiseen. Etenkin haastatellut työntekijät kokivat, että people manager oli yleisesti ottaen paremmin saatavilla kuin perinteisen johtamismallin esimies. Joissain vastauksissa koettiin myös, että johtamismallin avulla voitiin vähentää akuuttien tapausten syntymistä sekä niihin liittyvää eskalaation tarvetta. Se, että people managerilla oli enemmän aikaa käytettävissään, nähtiin myös mahdollisuutena kehittää uusia käytäntöjä esimerkiksi henkilöstön palkitsemiseen liittyen. Toisaalta suurempi käytettävissä oleva aika mahdollisti myös paremman tulevaisuuden suunnittelun henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Eräässä vastauksessa todettiin, että ”tällainen henkilö pitäisi olla olemassa ihan joka paikassa”.

Malliin liittyvät haasteet jakautuivat vastauksissa etuihin verrattuna useamman teeman alle. Toisaalta haasteissa nousi esille myös jonkin verran asioita, joita haastateltavat olivat kertoneet jo aikaisempien vastausten yhteydessä. Useammassa vastauksessa nostettiin esille tiimin koko ja sen suora vaikutus people managerin työtilanteeseen. Sopivana tiimikokona pidettiin keskiarvallisesti noin 15 työntekijää. Esille nousi myös, että people managereille muodostui helposti muualta organisaatiosta uusia tehtäviä tai vastuualueita, jotka osaltaan vaikuttivat työtilanteen haasteellisuuteen. Samassa yhteydessä mainittiin tavoite- ja kehityskeskustelut, jotka työllistivät etenkin isojen tiimien yhteydessä people manageria suuresti. Toisaalta TAKE-tilaisuuksien haasteena koettiin, että people managerin tuli yleensä hankkia tietoa työntekijöiden operatiivisesta tehokkuudesta ja suoriutumisen tasosta muilta henkilöltä. Yleensä tällaisia henkilöitä olivat service delivery manager tai muut operatiivista työtä ohjaavat tahot.

Haasteena nostettiin esille myös kommunikaatio service delivery managerin ja people managerin välillä. Vastausten mukaan tilanteissa, joissa kommunikaatio ei toiminut kunnolla tai riittävästi, toi se mukanaan ongelmia operatiiviseen työhön liittyen. Työntekijöille oli myös edelleen joissain tapauksissa epäselvää, kumpaan tahoon heidän tulisi olla yhteydessä. Yhtenä ongelmana nostettiin esille myös people managerin (mahdollisesti liian vähäinen) kyky ymmärtää operatiivista tekemistä, keskustella teknisistä asioista tai näiden summana ottaa joissain tapauksissa kantaa resurssitarpeista tai sen riittävydestä. Vastauksissa pohdiskeltiin myös sitä, että service delivery manager oli organisatorisesti eri esimiehen vastuulla kuin muu tiimi. Näissä tilanteissa tämä esimies saattoi pahimmillaan antaa service delivery managereille eriäviä tavoitteita kuin mitä people managerit olivat muulle tiimille antaneet. Haasteena nousi esille myös se, että muissa organisaatioissa oli välillä haasteita ymmärtää people manager - mallia ja sen ideologiaa.

Kehitysehdotuksiin liittyvässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat niin ikään useampaan kategoriaan. Toisaalta kehitysehdotukset mukailivat aiemmin esille nousseita asioita ja tarjosivat jopa suoria ratkaisuja aikaisempaan

haastekysymykseen. Useammassa vastauksessa nousi esille service delivery managerin ja people managerin välisen yhteisen ajan kasvattaminen sekä uusien toimintamallien synnyttäminen tiedon jakamiseksi puolin ja toisin. Vastuujakoa toivottiin selkeytettävän etenkin resurssien ylläpitoon ja ohjaamiseen liittyen. Muutamassa vastauksessa nostettiin esille myös, että people managerin tehtäväkuva olisi tarvetta tarkastella ja selkeyttää entisestään. Ryhmän osalta kehitysideana ehdotettiin henkilölukumäärän tarkastamista ja mahdollisesti pienentämistä. Tällä keinolla uskottiin saavutettavan entistä parempaa people managerin ajan riittävyttä ja yleisen saatavuuden parantumista henkilöstölle. Vastauksissa nostettiin myös esille, kuinka people managerit voisivat jatkossa tukea entistä paremmin asiantuntijoiden itsensä johtamista. Näin voitiin varmistaa, että jokainen asiantuntija saisi parhaiten juuri häntä hyödyntävää ja kiinnostavaa osaamista.

Kehitysehdotuksissa nousi myös esille nykyisen tavoite- ja kehityskeskustelumallin uudistustarve ja sen sovittaminen paremmin people manager -mallia palvelevaksi. Ehdotuksissa pohdiskeltiin jatkuvan valmentamisen suhdetta nykyiseen kaksi kertaa vuodessa pidettävään TAKE-tilaisuuteen ja sitä, kuinka tilaisuus voisi olla luontevampi jatkumo kuukausittaisille one-to-one-tilaisuuksille. Moni haastateltava nosti esille kehitysehdotuksena yleisen ymmärryksen kasvattamisen people manager -mallia kohtaan. Toisaalta pohdiskeltiin mallin formalisointia, jotta sitä osattaisiin jatkossa hyödyntää entistä paremmin myös muissa toimeksiantajan yksiköissä. Esille nostettiin myös mahdollisuus hyödyntää mallissa löydettyjä oppeja ja käytäntöjä laaja-alaisemmin yrityksen sisällä.

8.3 Havainnointien ja haastatteluiden tulosten yhteenveto

Tässä osiossa käydään läpi havainnointien ja haastatteluiden tärkeimmät asiat koostettuna esitettyjä tutkimuskysymyksiä vasten. Ilmiötä tarkastellaan sen kautta, millaisena people manager -malli koetaan etujen ja haasteiden näkökulmista. Toisaalta mallia tarkastellaan suhteessa niihin tiimeihin, joissa on

käytössä eriävä johtamismenetelmä. Lopuksi tarkastellaan malliin liittyviä kehitysehdotuksia

Millaisena people manager -malli koetaan toimeksiantajan tuotantoyksikössä:

Havainnoinneissa ja haastatteluissa nousi vahvasti esiin tunne siitä, että people managerilla on alaisilleen enemmän aikaa kuin perinteisen esimiesmallin esimiehellä. Alaiset kokivat tämän käytännössä etenkin parempana esimiehen saavutettavuutena ja läsnäolona sekä hallinnollisten esimiesasioiden nopeampana hoitamisena. People managerit puolestaan kokivat tämän säännöllisinä one-to-one-tilaisuuksina, joissa he pystyivät paremmin varmistamaan työntekijöiden osaamisen kehittymisen. Yleisesti ottaen pidetyt valmennustilaisuudet koettiin hyvinä ja hyödyllisinä. Tutkimusaineistossa nousi esille myös, että valmennuskäytännöissä oli eroja kahden osaston välillä. Sovelluskehityksen puolella tilaisuus oli enemmän avoimempi keskustelutilaisuus, kun taas alustapalveluissa käytettiin valmennuslomaketta. Mallin koettiin myös tukevan työntekijöiden omaa kykyä johtaa itseään. Molemmissa aineistoissa etuna nähtiin yhteistyön määrä ja laatu niin osaston, sidosryhmien kuin people managereiden välillä. Käytännön esimerkkinä mainittakoon people managereiden luoma uusi ja innovatiivinen henkilöstön palkitsemismalli. Työntekijät kokivat selvästi voivansa vaikuttaa päätöksiin niin omaa päivittäistyötä kuin myös yhteisiä tärkeitä asioita koskien. Tulosten mukaan he kokivat pääsevänsä vaikuttamaan olemalla mukana uusien työntekijöiden rekrytoinneissa. Yleisesti ottaen people manager -malli koettiin molemmilla osastoilla hyvänä ja henkilöstön hyvinvointia tukevana. Ihmiset kokivat, että heistä pidettiin parempaa huolta yrityksen puolesta johtamismallin avulla.

Aineistossa nousi toisaalta esille, että mallin käyttöönottoon oli liittynyt jonkin verran haasteita. Nämä haasteet liittyivät etenkin siihen, ymmärrettiinkö malli täysin ja oliko vastuujako selvä people managerin ja service delivery managerin välillä. Konkreettisesti tämä ilmeni puutteellisena yhteistyönä ja kommunikaation vähäisyytenä. Haasteena koettiin myös se, ettei kaikissa tiimeissä ollut

käytössään service delivery manageria. Ne people managerit, joiden tiimistä tämä rooli puuttui, kokivat tilanteen haasteellisena. Tutkimustulosten mukaan nämä people managerit ajautuivat usein tekemään vähintään jotain osaa service delivery managerin tehtävästä. Niissä tiimeissä, jossa molemmat roolit olivat käytössä, koettiin vastuujako vaihtelevasti selvänä. Epäselvyydet liittyivät etenkin mallin käyttöönoton jälkeiseen aikaan. Tämä ilmeni epäselvyytenä siinä, kumpaan tahoon työntekijän tulisi olla yhteydessä missäkin asiassa. Toisaalta mahdollinen vuoropuhelun puute näiden kahden roolin välillä saattoi aikaansaada esimerkiksi tilanteen, jossa tiimistä liian suuri osa oli koulutuksessa yhtä aikaa. Aineistossa nousi esille myös tiimikoon merkitys people managerin työtilanteeseen. Sopivana tiimikokona pidettiin keskiarvollisesti noin 15 työntekijää. Haasteena nousi esille myös, että toimeksiantajan muissa yksiköissä oli vaihtelevasti ongelmia ymmärtää people manager -mallia ja sen käytänteitä.

Miten people manager -malli voisi toimia entistä paremmin?

Malliin liittyvät kehitysehdotukset tulivat esille lähinnä haastatteluiden tulosten kautta. Havainnointi tarjosi osaltaan hyvän pohjan siihen, että tutkimuksessa osattiin kysyä "oikeita kysymyksiä" ja sen avulla saamaan runsaasti kehitysehdotuksia mallin parantamiseksi.

Ensimmäisenä parannusehdotuksena nousi service delivery managerin ja people managerin välisen kommunikaation lisääminen sekä heidän välisen yhteisen keskusteluajan kasvattaminen. Konkreettinen ehdotus oli ottaa käyttöön aamupalaverimalli näiden kahden roolin välillä. Tämän toimenpiteen avulla voitaisiin edesauttaa vastuujaon kehittymistä entisestään. Vastauksissa nousi esille myös pohdinta siitä, missä service delivery managerin paikka tulisi olla organisatorisesti. Tutkimushetkellä service delivery manager oli saman esimiehen alaisuudessa kuin people manager. Tämä sai välillä aikaan tilanteita, joissa näiden kahden roolin tavoitteet eivät välttämättä olleet linjassa toistensa kanssa. Kehitysehdotuksena nousi esille myös tarve tarkastella people managerin tehtäväkuvaa ja mahdollisesti selkeyttää sitä entisestään. Tähän aiheeseen liittyi vahvasti myös ryhmäkoon lukumäärän tarkastaminen ja

mahdollisesti pienentäminen. Sen lisäksi aineistosta nousi esille tarve kehittää TAKE-tilaisuuksia people manager -mallia tukevaksi, jolloin se olisi myös parempi jatkumo muille valmennuskäytännöille. Toisaalta mallin formalisointi ja malliin liittyvän ymmärryksen kasvattaminen muissa toimeksiantajayrityksen yksiköissä, nousi tutkimusaineistossa esille. Tämän lisäksi koettiin, että mallia tai osia siitä voitaisiin todennäköisesti hyödyntää laaja-alaisemmin toimeksiantajayrityksen sisällä.

Miten people manager -malli eroaa muista toimeksiantajan tuotantoyksikön rinnakkaisten ryhmien johtamismenetelmistä?

Jo havainnointivaiheessa nousi esille konkreettisin ero people manager -mallin ja perinteisen esimiesmallin välillä. Perinteisessä esimiesmallissa esimiehen vastuulle kuuluu niin operatiivinen vetovastuu kuin myös vastuu ihmisten johtamisesta. People manager -mallissa esimiestehtävä on jaettu kahteen rooliin: service delivery manageriin (operatiivinen vastuu) ja people manageriin (ihmisten johtamisen vastuu). Tämä näkyi tuloksissa myös ajoittain näiden kahden roolin välisenä epäselvänä vastuujakona. Erona perinteiseen esimiesmalliin nousivat esille myös aiemmin käsitellyt teemat ajankäyttöön ja systemaattisiin valmennuskäytäntöihin liittyen. Näiden lisäksi esille nousi mallin käyttöönottoon liittyneet haasteet, jotka ilmenivät esimerkiksi työntekijöiden ongelmina adoptoitua perinteisestä esimiesmallista people manager -malliin.

9 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön pohdinta tehdään kolmessa osassa. Ensimmäiseksi käsitellään tulosten ja teorian suhdetta toisiinsa. Toisessa osassa käsitellään opinnäytetyön hyödynnettävyyttä sekä ehdotuksia jatkoon. Kolmannessa osassa käydään läpi tutkimusmenetelmien ja prosessien arviointia, sekä reflektoidaan ja pohditaan omaa oppimista.

9.1 Tulosten ja teorian suhde toisiinsa

Kuten tämän opinnäytetyön johdanto-osassa kerrotaan, tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen kahdella erilaisella osastolla käytössä olevaa uudenlaista johtamiskäytäntöä, people manager -mallia. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan etenkin sitä, millaisena malli koetaan, sen parhaita käytäntöjä ja kehityskohteita. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tekemään havaintoja yleisellä tasolla, millaisia eroavaisuuksia tällä mallilla on niihin tiimeihin, jossa se ei ole vielä käytössä.

Tässä opinnäytetyössä tehdyssä tutkimuksessa tuli vahvasti esille, että people managerilla koettiin olevan aikaa alaisilleen. Tulosten mukaan tämä oli mahdollistettu päivittäistyötä ohjaavan ja substanssin omaavalla service delivery managerilla. Aarnikoivu (2008, 26) kertoo, ettei esimiehen oma substanssiosaaminen ole hyvän esimiehyden edellytys. Hänen mukaansa on jopa olemassa riski, että asiantuntijaroolissa toimivan esimiehen aika menee enemmän substanssin kuin esimiestyön parissa. Tutkimuksessa tämä ilmiö tuli esille sellaisten people managerien toimesta, joiden tiimissä ei tutkimushetkellä ollut käytössä service delivery manageria. Tulosten mukaan nämä people managerit olivat ajautuneet ohjaamaan ainakin osaa operatiivisista töistä ja kokivat tämän tilanteen myös haasteelliseksi. Ne people managerit, joilla oli käytössään service delivery manager, käyttivät vapautunutta aikaa etenkin alaisten valmentamiseen ja heidän osaamisensa kehittämiseen. Ristikangas & Ristikangas (2017, 102) tuovat esille, että valmentavan esimiestyön suurimpia etuja on mahdollistaa yksilön kasvu ja kehitys.

Sekä havainnoinneissa että haastatteluissa nousi esille myös yhteistyön tärkeys. Tuloksien mukaan people managerit tekivät runsaasti yhteistyötä keskenään. He kokivat tämän myös yhtenä tärkeänä keinona kehittää omaa ammattiosaamistaan. Ristikangas ja Grünbaum (2014) mainitsevat, että juuri kollegasparraus nousee valmentavassa esimiestyössä tärkeään rooliin. People managerit toivat haastatteluissa esille, että heidän henkilökohtainen kehittymisensä oli kuitenkin heidän omalla vastuullaan. Tuloksissa nousi myös esille, etteivät he itse saaneet juurikaan systemaattista valmennusta

esimieheltään, vaan asioita käsiteltiin enemmän tapauskohtaisesti. Samasta syystä suurin osa people managereista koki, ettei saanut riittävästi valmennusta tehtäväänsä. Dweck (2016, 240) tuo ilmi, että esimiehen omat uskomukset alaisensa kehittymisestä voivat vaikuttaa siihen, miten paljon he ovat valmiita käyttämään valmentamiseen aikaa. Toisaalta Manka & Manka (2016, 88) mainitsee, että kiire voi olla yksi oppimisen este. Tutkimuksen people managerit kehittivät osaamistaan kollegasparrauksen lisäksi kirjallisuuden ja toimeksiantajayrityksen sisäisten koulutusten avulla. Sydänmaanlakka (2017, 85) kertoo, että monipuolisten oppimistyylien tehokas käyttäminen tehostaa oppimista kokonaisuutena.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen mukaan people managereiden yhteistyö ja ajan riittävyys ideoinnille oli myös synnyttänyt uudenlaisen palkitsemismallin, jossa työntekijöitä palkittiin aiemman rahapalkinnon sijasta elämysmatkalla. Valinta perustui kollektiivisuuteen, eli työyhteisö sai itse äänestää voittajat toimeksiantajayrityksen arvoja vasten. Carlsson & Forssell (2017, 171) tuovat esille, että ulkoiset motivaatiotekijät, kuten rahapalkitseminen, eivät yleensä saa aikaan kestäväää työmotivaatiota. Surakka & Rantamäki (2013, 53) puolestaan kertoo, että työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön tukee osaltaan sisäistä motivaatiota. Tässä tapauksessa se, että työntekijät pystyivät itse äänestämään onnistujia, antoi heille mahdollisuuden olla mukana vaikuttamassa päätöksiin. Tästä voidaan tehdä myös johtopäätös, että people managerit olivat onnistuneet siirtämään palkitsemisen painopistettä enemmän ulkoisista motivaatiotekijöistä sisäisiin.

Ketteristä viitekehyksistä saatiin koostettua tähän opinnäytetyöhön vähäisesti havaintoja. Tutkimustuloksissa nousi kuitenkin esille se, että tiimit saivat usein itse päättää mitä ketterää viitekehystä he käyttivät. Yleensä tiimit olivat valinneet Scrumin ja Kanbanin välillä, mutta oli myös tiimejä, joissa ei käytetty kumpaakaan viitekehystä. Tutkimuksessa ei käynyt selville, miten seikkaperäisesti edellä mainitut kehitysmallit oli otettu käyttöön ja kuinka hyvin niihin liittyvistä rooleista oli sovittu tiimeissä. Schawer (2007, 106) kertoo, että Scrum-tiimissä työskentelee product owner, scrum master ja tiimi. Voitaisiin sanoa, että edellä mainittua roolitusta vasten tässä opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan

pelkästään tiimiä. Toisaalta tiimien välisten eroavaisuuksien vuoksi (sekalaiset käytännöt, osa ei käyttänyt ollenkaan) yhteneväisten havaintojen tekeminen olisi ollut hankalaa.

People manager -mallista nousi tutkimuksessa esille myös haasteita, joista yksi asia oli hankaluudet mallin käyttöönottoon liittyen. Tämä näkyi etenkin siinä, että jalkautuksessa olisi ollut tärkeää viestiä asioita selkeämmin rooleihin liittyvissä asioissa. Tuloksista nousi myös esille, että siinä organisaatiossa, jossa malli oli tutkimushetkellä ollut lyhempään käytössä, sopivia käytäntöjä ja menetelmiä haettiin jossain määrin edelleen. Järvinen (2013, 42-43) tuo ilmi, että vaikka esimies kokisi itse selittäneensä muutostiedotteen selkeästi ja kattavasti, voi henkilöstö silti kokea, ettei heille ole kerrottu kaikkea tarpeellista tietoa. Järvinen (2013, 29) jatkaa, että jokaisen ihmisen mielenmaailma, eli kokema, on pohjimmiltaan täysin erilainen kuin se todellisuus, jossa hän elää. Leppänen & Rauhala (2012, 182) puolestaan kertoo, että kuunteleminen on avainasemassa, jos haluaa ymmärtää jotain, mikä on toiselle totta. Åhman (2012, 80) jatkaa, että mielen joustavuus eli resilienssitaidot edesauttavat suhtautumaan erilaisiin työyhteisön muutostilanteisiin. Tästä voitaisiin päätellä, että muutostilanteessa henkilöstön kuuleminen ja erilaisten näkemysten hyväksyminen on ensiarvoisen tärkeää. Toisaalta henkilöstön resilienssitaitojen kehittäminen voi edesauttaa mahdollisten muutostilanteiden koittaessa.

Kehitysehdotuksina tutkimustuloksissa nousi esille toimeksiantajayrityksen tavoite- ja kehityskeskustelun muokkaaminen people manager -malliin sopivaksi. People managerit nostivat tulosten mukaan esille myös tarpeen tarjota entistä paremmin itsensä johtamisen keinoja alaisilleen. Tätä pidettiin tärkeänä asiana siksi, että jokainen johdettava voisi saada parhaiten juuri hänelle olennaista ja hyödyllistä osaamista. Hämäläinen (2015, 21-23) korostaa, että kun esimiehen omat itsensä johtamisen kyvyt kehittyvät, voi hän samalla oppia uusia tapoja kohdata ja ymmärtää työntekijöitään. Aarnikoivu (2008, 40) kertoo myös, että jos esimies jää vaille tukea tai kannustusta itsensä johtamiseen liittyen, ei se tue hänen omaa kehittymistään asiassa. Aiemmin läpikäytyissä tuloksissa kävi ilmi, että people managerit jäivät vaille tukea ja valmentamista omalta esimieheltään.

Siksi on mielenkiintoista tuoda esille näiden asioiden mahdollinen yhteys toisiinsa.

Yhtenä tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia myös sitä, miten people manager -malli eroaa muista toimeksiantajayrityksen tuotantoyksikön rinnakkaisryhmien johtamismenetelmistä. Tehdyt havainnot keskittyivät vahvasti edellä mainittuihin roolituksiin, sillä muissa tiimeissä (perinteisessä esimiesmallissa) esimies yleensä hoitaa sekä operatiivisen ohjauksen että ihmisten johtamisen. Ajan käytön mahdollisuus ihmisten valmentamiseen korostui myös näissä tuloksissa. Manka & Manka (2016, 88) kirjoittavat, että yksi yrityksen keino pärjätä alati muuttuvassa markkinassa on panostaa juuri jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. People manager -malli oli alkujaan otettu toimeksiantajayrityksessä käyttöön, jotta se voisi tarjota esimiehille aikaa valmentaa alaisiaan ja tukea heidän kehittymistään. Näiden tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että malli todella tukee näitä tavoitteita, etenkin jos operatiivisen työn ohjaamiselle on nimetty erillinen rooli ja tekijä.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin myös kahta muuta tulevaisuuden johtamismallia. Tutkimustulosten valossa voidaan sanoa, että Vincitin LaaS eli Leadership-as-a-service-malli eroaa huomattavasti tutkitusta people manager -mallista. Kuitunen & Pystynen (2017, 288-294) nostavat esille LaaS-mallin perusideaksi asiakaslähtöisyyden. Heidän mukaansa Vincitillä tarjotaan johtamista tarvelähtöisyyteen perustuen määrämuotoisen johtamisen sijasta. Tutkimustulosten perusteella voitaisiin sanoa, että people manager -malli on eräänlainen välimuoto määrämuotoisesta ja tarvelähtöisestä johtamisesta. Tällaisia määrämuotoisia asioita ovat esimerkiksi valmennustilaisuudet sekä tavoite- ja kehityskeskustelut people managerin kanssa. Toisaalta tiimillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön esimerkiksi valitsemalla mieleinen ketterä viitekehys. Tulosten mukaan myös työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten ja millä sisällöllä valmennustilaisuuksia pidettiin. Kuitunen & Pystynen (2017, 295-299) jatkavat myös, että LaaS-mallissa palveluja tarjotaan niiden tahojen toimesta, jotka omaavat siihen eniten osaamista ja ammattitaitoa. Työntekijä saa heidän mukaansa itse valita hänelle sopivan palvelutarjoajan. Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen mukaan suurimman osan

valmennuksesta ja tuesta tarjoaa yksin people manager, joten eroa näille johtamismalleille syntyy myös sitä kautta.

Toinen tutkittu malli oli puolestaan Futuricen itseohjautuvuuteen pohjautuva johtamismalli. Syrjänen & Tolonen (2017, 211-218) tuovat esille, että itseohjautuvassa organisaatiossa johtaminen tapahtuu etulinjasta käsin. Tutkimustulokset osoittavat, että etulinjassa työskentelyn sijasta people managereiden päätehtävä on valmentaa ja tukea yksilöitä kasvamaan entistä paremmiksi tekijöiksi. Syrjänen & Tolonen (2017, 205-209) kertovat myös, että Futuricella mikään tieto ei ole piilossa, vaan se on aina työntekijän saatavilla. Tutkimustulosten perusteella people manager -mallissa on ollut haasteita tiedon välittymiseen liittyen. Tämä korostui etenkin people managerin ja service delivery managerin välissä kommunikaatiossa. Syrjänen & Tolonen (2017, 219-220) painottavat myös, että yleispätevää ohjetta hyvään johtamiseen ei ole olemassa, mutta itseohjautuvuus johtaa parhaimmillaan sellaisiin ratkaisuihin, joita ei olisi voitu saada aikaan perinteisellä johtamisella. Tutkimustulosten mukaan people manager -malli tarjoaa puitteet itseohjautuvammalle tavalle tehdä työtä (perinteiseen johtamismalliin verrattuna), mutta toisaalta siinä on edelleen kyse esimies-alais-suhteesta. People manager -mallissa painotetaan perinteistä johtamismallia enemmän juuri valmentamiseen ja yksilön kehittymisen tukemiseen.

9.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysehdotukset

Tein elokuussa 2018 erillisen esitysmateriaalin tutkimustuloksistani (Liite 1) ja kävin esittelemässä sen toimeksiantajayrityksen kahden osaston johtoryhmälle. Tässä materiaalissa esittelin opinnäytetyöni taustan, teoriapohjan, tutkimuskysymykset, people manager -mallin edut ja haasteet ja sen, miten malli eroaa muista johtamismenetelmistä sekä ehdotukset mallin kehittämiseksi. Koostin tässä esitysmateriaalissa yhteen samoja asioita, joita toin esille tämän opinnäytetyön kirjallisessa osassa. Tästä syystä en liittänyt koko esitysmateriaalia tähän opinnäytetyöhön.

Sain kuulla huhtikuussa 2019 toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöltä, että tämän opinnäytetyön tulosten ja esitysmateriaalin pohjalta oli päädytty käynnistämään erillinen kehitysprojekti, jonka tarkoituksena oli muodostaa people manager -mallista myös muualla organisaatiossa käytettävä johtamisviitekehys. Saamani tiedon mukaan toimeksiantajalle toimittamani tutkimustulokset olivat olleet mukana merkittävässä roolissa siihen, mitä asioita johtamismallin kehitysprojektissa lähdettiin ratkaisemaan.

Jatkotutkimuksellisesti olisi mielenkiintoista selvittää, miten tämä kehitysprojekti lopulta onnistui ja voitiinko sen avulla välttää vastaavanlaisia haasteita mahdollisissa tulevissa mallin käyttöönotoissa. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tutkia, millä tavalla tämä opinnäytetyö itsessään muutti olemassa olevaa people manager -mallia sen jälkeen, kun tutkimustulokset luovutettiin toimeksiantajayritykselle (elokuu 2018).

Uskon, että näistä tutkimustuloksista voisi olla hyötyä missä tahansa organisaatiossa, joissa työn muotona on asiantuntijatyö ja tulevaisuuden tavoitteena on uudistaa perinteisiä johtamismalleja. Niin tutkimustulosten kuin myös teorian pohjalta uskaltaisin väittää, että kokeileminen on yksi tehokkaimmista tavoista löytää parhaat ratkaisut esimiestyön kehittämiseksi.

9.3 Tutkimusmenetelmien ja prosessien arviointi

Laadullisen tutkimuksen kulmakivenä voidaan pitää sitä, että tutkija ymmärtää oman roolinsa osana tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen tutkimusraportit koostuvat pääosin tutkijan omista tulkinnoista. Siksi voitaisiin sanoa, että hän on itse tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri. Tehdyt havainnot voivat myös tuntua lukijasta todentuntuisemmilta, jos tutkijalla on henkilökohtaista kokemusta tutkimusaiheesta. (Eskola & Suoranta 2014, 211.) Omasta taustastani todettakoon, että olen toiminut esimiestehtävissä hieman yli seitsemän vuoden ajan. Tässä opinnäytetyössä koin, että pystyin havainnoimaan asioita etenkin esimiestyön näkökulmasta ja huomioimaan etenkin eroavaisuuksia perinteisiin johtamismenetelmiin liittyen.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavaa ilmiötä verrattiin yksikön sisällä sellaisiin tiimeihin, joissa uusi johtamismalli ei ole vielä käytössä. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta voitiin lisätä aineistotriangulaation avulla, sillä tutkimuksessa haastateltiin 11:sta eri tehtävissä toimivaa henkilöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 16). Haastateltavat henkilöt olivat uuden johtamismallin piirissä olevia esimiehiä ja alaisia sekä johtamismallin ulkopuolella olevia esimiehiä. Eskola & Suoranta pitää uskottavuutta yhtenä luotettavuuden kriteerinä, jolloin tutkijan tulee haastaa omat käsityksensä ja tulkintansa suhteessa tutkittavien käsityksiin (Eskola & Suoranta 2014, 212). Siksi voidaan sanoa, että tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston suuri määrä lisää myös tutkimuksen uskottavuutta.

Eskola & Suoranta kuvaavat, että teorian tehtävä on toimia joko keinona tai päämääränä. Toimiessaan keinona teoriapohja on apuna tutkimuksen tekemisessä. Päämääränä puolestaan teoria pyrkii kehittämään olemassa tietoa. (Eskola & Suoranta 2014, 82.) Tässä opinnäytetyössä teoriaa käytettiin keinona ja apuna tarkastella saatuja aineistoja. Vaikka teoria rakennettiin useasta osakokonaisuudesta, vastasi se hyvin tutkimustuloksissa esille nousseisiin asioihin.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös menetelmätriangulaatio (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 16), sillä tutkimusaineiston hankintaan käytettiin kahta erilaista hankintamenetelmää. Tutkimuksen eettisyyteen liittyy vahvasti tutkittavien anonymiteetti ja vapaaehtoinen osallistuminen. Tutkittavien tulee olla tietoisia tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä ja mahdollisista riskeistä. Lisäksi eettisyyteen kuuluu tutkimustietojen luottamuksellisuus ja niiden turvallinen käsittely. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155-156.) Tässä opinnäytetyössä häivytettiin kaikkien henkilöiden henkilöllisyys, jotta anonymiteetti voitiin varmistaa. Kaikkien haastattelujen alussa käytiin läpi opinnäytetyön tarkoitus, anonymiteetti ja luottamuksellisuus sekä aineiston käsittelymenetelmät. Kerättyjä alkuperäisiä tutkimustietoja käsiteltiin vain opinnäytetyön tekijän toimesta. Tämän lisäksi toimeksiantaja häivytettiin opinnäytetyöstä, jottei mitään liikesalaisuuden

piirissä olevaa tietoa tulisi tutkimuksessa ilmi. Tämän asian varmistukseksi, opinnäytetyö luetutettiin toimeksiantajalla ennen lopullista palautusta.

9.4 Itsereflektio ja saadut opit opinnäytetyöstä

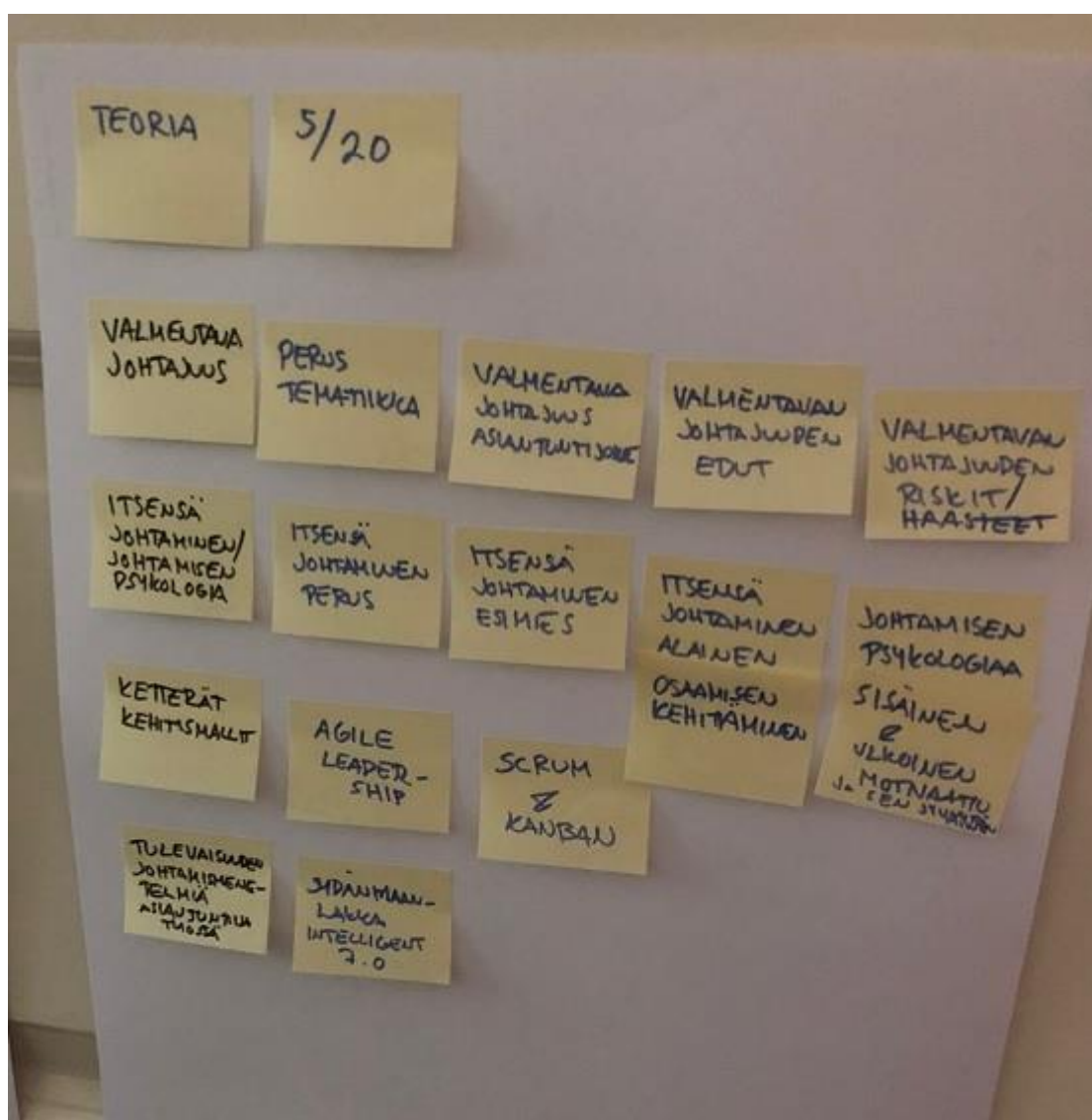
Yksi suurimmista henkilökohtaisista opeista tästä opinnäytetyöstä on ollut saada lisää teoriaymmärrystä etenkin valmentavaan esimiestyöhön liittyen. Kuten olen aiemmin tuonut esille, olen työskennellyt esimiestehtävissä hieman yli seitsemän vuotta. Vaikka olenkin toteuttanut näitä valmentavia käytäntöjä jo osana esimiestyötäni, haastoi teorialähteisiin tutustuminen edelleen omaa tapaa tehdä johtamistyötä.

Konkreettinen muutos omassa työtavassani tapahtui kevään 2018 aikana, kun lisäsin huomattavasti niin sanottujen ”hyvien kysymysten” määrää pitämässäni valmennustilaisuuksissa. Olin jo jonkin aikaa kertonut alaisilleni runsaasti esimerkkejä omasta työelämästäni ja yrittänyt sen avulla tarjota heille erilaisia näkökulmia. Näiden esimerkkien tarkoituksena oli tarjota heille mahdollisuus löytää uusia keinoja kehittää itseään. Tajusin kuitenkin osana tätä opinnäytetyötä, että toista ihmistä ei voi opettaa, ellei hän itse halua ottaa oppia vastaan. Tästä lähti käyntiin pidempiaikainen sisäinen vuoropuhelu, joka osaltaan pakotti minut pysähtymään ja miettimään, millä tavalla voisin olla entistä paremmin avuksi omille johdettavilleni. Saamani palaute ensimmäisistä ”uusista” valmennustilaisuuksista on ollut rohkaiseva, kun vastausten ja ehdotuksien sijaan onkin tarjolla ollut runsas määrä kysymyksiä. Uskon, että tällä tavoin voin kuitenkin aidosti saada myös alaisiani pysähtymään omien asioiden pohdinnan äärelle ja siten tukea heidän kehittymismahdollisuuksia ja toisaalta myös heidän sisäistä motivaatiotaan. Jollen tiedä, mikä yksittäistä tekijää aidosti inspiroi ja motivoi, en voi ohjata häntä hänen näkökulmasta oikeaan suuntaan.

Toisaalta tämä opinnäytetyö ja etenkin sitä varten tehty tutkimus oli osaltaan vaikuttamassa siihen, että omassa työtehtävässäni tapahtui muutos lokakuussa 2018. Mikä hienointa, olen voinut hyödyntää laajamittaisesti tässä opinnäytetyössä käsittelemiäni asioita uudessa työtehtävässäni niin teorian tiedon

kuin tekemäni tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tekeminen avasi mieleni myös ajattelemaan tieteellisemmin, eli pohtimaan ja selvittämään enemmän asioiden taustoja niiden välittömän tietämisen sijasta. Käytännön työssä tämä on näkynyt rohkeutena tehdä erilaisia kokeiluita, validoida tuloksia ja tehdä muutoksia toteuttaa omaa päivittäistyötä.

Hyödynsin myös tämän opinnäytetyön tekoprosessissa sovellettua Kanban- taulua työn virtauksen ja visualisoinnin välineenä. Kanbania käsiteltiin tarkemmin osana tämän opinnäytetyön teoriapohjaa. Koin, että käyttämäni visualisointi helpotti huomattavasti jäsentämään suurta ja etenkin alkuvaiheessa hyvin abstraktia opinnäytetyön kokonaisuutta. Alla valokuva opinnäytetyön yhteydessä käytetystä taulusta.



Kuva 1: Valokuva opinnäytetyössä käytetystä Kanban-taulusta

Kantapään kautta tehtynä oppina voisin nostaa esille suuren työmäärän koko opinnäytetyön osalta. Etenkin haastatteluiden suuri määrä ja siihen liittynyt valtava litterointiurakka (n. 30 tuntia) tuli itselle yllätyksenä. Myös aiheen rajaus olisi ollut entisestään järkevää, sillä nyt yritin ymmärtää ja tutkia johtamismallia mahdollisimman kattavasti.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Alma Talent Oy. Sähköinen kirja.
- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi – pääkirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Sähköinen kirja.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Dweck, C. 2016. Mindset: Menestymisen psykologia. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus: kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki: Trinket Oy.
- Huotilainen, M. 2019. Näin aivot oppivat. Keuruu: PS Kustannus.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Helsinki: Auditorium.
- Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektien sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna – miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi. Teoksessa Martela Frank & Jarenko Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent. 287-310.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Leopold, K. & Kaltenecker, S. 2015. Kanban Change Leadership: Creating a Culture of Continuous Improvement. New Jersey: Wiley. Sähköinen kirja.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Kiili: Meedia Zone OÜ.
- Paquette, P. & Frankl, M. 2016. Agile Project Management for Business Transformation Success. New York: Business Express Press.
- Pham, A. & Pham, P-V. 2012. Scrum in action: Agile software project management and development. Boston: Cengage Learning PTR. Sähköinen kirja.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum media Oy. Sähköinen kirja.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum media Oy. Sähköinen kirja.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy. Sähköinen kirja.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009-2012. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto: kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Schwaber, K. 2007. The enterprise and Scrum. Washington: Microsoft Press.
- Scrum.org 2019. What is Scrum? <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>. 6.4.2019.
- Scrumversity 2019. Scrum history. <https://www.scrumversity.org/scrum-history>. 6.4.2019.
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot – sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa: Martela Frank & Jarenko Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent. 201-220.
- Tendon, S. & Müller, W. 2015. Hyper-productive knowledge work performance: The tameflow approach and its application to Scrum and Kanban. Florida: J. Ross Publishing.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tiivistelmä toimeksiantajayritykselle koostetusta esitysmateriaalista

Mallin tärkeimpiä kehityskohteita ovat:

- Jatkuva ja avoin vuoropuhelu service delivery managerin (tai muun operatiivista työtä ohjaavan tahon) ja people managerin välillä. Konkreettinen kehitysehdotus: aamupalaverimalli käyttöön näiden kahden roolin välille.
- People managereiden osaamisen kehittäminen ja valmentaminen
- Tiimin sopivan koon tarkastelu
- People managerin roolin ja vastuiden kirkastaminen entisestään. Tällä voitaisiin varmistaa people managerille entistä parempi ajan riittävyys valmennustyöhön.
- Operatiivisen työn ohjaaminen niissä tiimeissä, joissa service delivery manageria ei ole tällä hetkellä käytössä
- Ryhmän operatiivisen työn kehitysvastuista sopiminen

Huomioitava tilanteet ja tiimit, jossa mallia on järkevä soveltaa:

- Malli näyttää soveltuvan itsenäisen asiantuntijatyön organisointiin ja johtamiseen
- Malli soveltuu käytettäväksi ainakin tiimeihin, joissa tehdään samankaltaista työtä ja päivittäistyötä ohjataan jonkun muun tahon toimesta.
- Tiimeissä, jossa ei ole selkeää operatiivista työtä ohjaavaa tahoa, people manager -malli ei toimi optimaalisesti

Mallin käyttöönottoon kehitysehdotuksia:

- Käyttöönottoon kannattaa kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota. Etenkin mallin ideologian ja eri roolien avaaminen tärkeää jalkautusvaiheessa.

Haastattelussa käytetty kysymysrunko

Haastattelun alussa käydään läpi lyhyesti opinnäytetyön tarkoitus. Sen jälkeen kerrotaan, että haastattelu äänitetään ja sen jälkeen litteroidaan. Kaikkea materiaalia käsitellään luottamuksellisesti ja dokumentaatiosta häivytetään kaikki personoiva tieto. Vastauksia ei opinnäytetyössä voida yhdistää kehenkään yksittäiseen vastaajaan. Näin ollen jokaisella on mahdollisuus vastata kysymyksiin avoimen rehellisesti.

Pohjatiedot:

- Kerro ikäsi?
- Kerro työtehtäväsi?
- Esimiehet: Minkä kokoinen tiimi sinulla on johdettavana?
- Millä osastolla työskentelet?
- Kuinka kauan olet työskennellyt toimeksiantajayrityksessä?
- Kuinka kauan people manager malli on ollut ryhmässäsi käytössä? (Pois lukien se esimies, jossa ei malli käytössä)

Mielikuvat ja eroavaisuudet:

- Miten kuvailisit people manager -mallia omin sanoin? (mielikuva)
- Millaisia eroavaisuuksia olet havainnut omaan tiimisi ja niiden tiimien välillä, joissa ei ole käytössä people manager -mallia?
- Onko ryhmässänne käytössä service (delivery) manager?
 - o JOS EI Millaisena koet työn johtamisen kun ryhmässänne ei ole SDM:ää.
 - o JOS KYLLÄ: Onko vastuujaako mielestäsi SDM:än ja people managerin välillä selkeä?
 - o JOS KYLLÄ: Onko jotain, mitä haluaisit kehittää SDM/People managerin väliseen vastuujaakoon liittyen?

People managerit:

- Miten tämä malli jalkautettiin käytännössä? Miten se mielestäsi onnistui?

Haastattelussa käytetty kysymysrunko

- Onko sinulla esimieskokemusta ennen people managerin tehtävää? Jos on, kuinka paljon vuosissa)?
- Miten pidät huolta oman osaamisesi kehittymisestä?
- Millä tavalla esimiehesi valmentaa sinua?
- Millaisena koet saamasi valmennuksen?
- Koetko saavasi riittävästi valmennusta esimieheltäsi?
 - o JOS EI: mikä olisi mielestäsi riittävästi?
- Millä muulla tavoin saat valmennusta tehtäväsi?
- Millaisena näet työmäärän people managerin roolissa (onko töitä liikaa tai liian vähän)?
 - o JOS LIIKAA: Mistä asioista se on johtunut?
- Millaista yhteistyötä teet muiden people managerien kanssa?
- Mitkä ovat mielestäsi parhaat esimiestyön toimintamallit, jotka liittyvät people manager -malliin?
- Mitä ketteriä kehitysmenetelmiä käytätte tiimeissä / tiimissänne?
- Millä tavalla people manager -malli eroaa mielestäsi toiseen osastoon verrattuna (alustapalvelut vs. sovelluskehitys)?
- Minkä asian nimeäisit suurimpana onnistumisena people managerin tehtävässä? Perustele vastauksesi.

Työntekijät / SDM:

- SDM: Onko esimieskokemusta? Jos on, kuinka paljon?
- Mitä ajatuksia sinulla oli uutta people manager -mallia kohtaan, kun ilmoitettiin että se tulisi käyttöön?
- Miten tämä malli jalkautettiin käytännössä? Miten se mielestäsi onnistui?
- Onko ajatuksesi muuttunut tuosta hetkestä ja jos on, niin miten?
- Työskenteletkö enemmän toimistolla vai etänä?
 - o Millaiset mahdollisuudet sinulla on halutessasi tehdä etätöitä?
 - o Arvioi tekemäsi etätöiden määrä 0-100% suhteessa tehtyyn työaikaan?
- Miten kuvailisit ryhmäsi toimintaa? Mainitse kolme asiaa.
- Millaisia käytäntöjä teillä on tiimissä päivittäistyön jakamiseksi?
- Mitä ketterää viitekehystä/ ketterää viitekehystä käytätte tiimissänne?

Haastattelussa käytetty kysymysrunko

- Millä tavalla työ jakautuu tiimissäsi? / TAI SDM: Sinun ja people managerin välillä?
- Millä tavoin esimiehesi valmentaa sinua?
 - o Kuinka usein?
 - o Mitä mieltä olet tästä valmennustavasta?
- Millaisena kuvailisit ryhmässäsi pidettäviä TAKE-tilaisuuksia?
- Onko jotain, mitä kaipaisit enemmän people managerilta?
- Onko jotain, mitä kaipaisit vähemmän people managerilta?

Edut, haitat ja mallin kehittyminen:

- Mitkä ovat mielestäsi people manager -mallin edut? Mainitse kolme asiaa.
- Mitkä ovat mielestäsi people manager mallin haasteet? Mainitse kolme asiaa.
- Onko PM-malli kehittynyt mielestäsi sen olemassaoloaikana ja jos on niin miten?
- Jos voisit tehdä mitä vain, niin miten juuri sinä kehittäisit people manager -mallia eteenpäin? Mainitse kolme asiaa.

Sovelluskehitysosaston esimies, joka ei ole people manager (verranto):

- Kuinka kauan olet ollut esimiehenä?
- Miten kuvailisit people manager -mallia omin sanoin? (mielikuva)
- Millaisia eroavaisuuksia olet havainnut omaan tiimisi ja niiden tiimien välillä, joissa ei ole käytössä people manager -mallia?
- Miten pidät huolta oman osaamisesi kehittymisestä?
- Millä tavalla esimiehesi valmentaa sinua?
 - o Millaisena koet saamasi valmennuksen?
 - o Koetko saavasi riittävästi valmennusta esimieheltäsi?
 - JOS EI: mikä olisi mielestäsi riittävästi?
- Millä muulla tavoin saat valmennusta tehtävääsi?

Haastattelussa käytetty kysymysrunko

- Millaisena näet työmäärä esimiesroolissa (onko töitä liikaa tai liian vähän)?
 - JOS LIIKAA: Mistä asioista se on johtunut?
- Millaista yhteistyötä teet muiden esimiesten kanssa?
- Mitä ketteriä menettelmiä käytätte tiimissänne?
- Mitkä ovat mielestäsi parhaat johtamiskäytännöt, jotka liittyvät nykyiseen-malliin?