



Asiantuntijoina työskentelevien näkemys johtamisen kehittämiseen

Liisa Haapakoski, Päivi Väänänen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiantuntijoina työskentelevien näkemys johtamisen kehittämiseen

Liisa Haapakoski, Päivi Väänänen
Yrityksen kasvuun johtaminen YAMK
Opinnäytetyö
elokuu, 2021

Liisa Haapakoski, Päivi Väänänen

Asiantuntijoina työskentelevien näkemys johtamisen kehittämiseen

Vuosi

2021

Sivumäärä 89

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda raportti asiantuntijaorganisaation johtajalle - dokumentti, josta selviää kuinka asiantuntijat kokevat itseään johdetun aiemmin, ja kuinka heitä tulisi johtaa tulevaisuudessa. Tarkasteltavana organisaationa on Oriola Oyj:n Expert Services liiketoiminta, joka tuottaa asiantuntijapalveluita lääkeyritysten tarpeisiin. Raportti asiantuntijaorganisaation johtajalle tehtiin, jotta organisaation johtamista kehitettäessä voidaan ottaa asiantuntijatyötä tekevän näkemys huomioon.

Työ on kehittämistyö, jossa ensin esitellään johtamisen viitekehys sekä yleisesti, että käyden läpi tarkemmin 4 johtamisen teemaa, jotka ovat matriisijohtaminen, etäjohtaminen, itsensä johtaminen ja asiantuntijajohtaminen. Tutkimusosan menetelmänä käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimustapoja. Havainnoinnin keinoin ja teemahaastatteluin kerätty data yhdistettiin johtamisen teoriaan ja sitä kehitettiin tutkimukseen osallistuneiden kanssa käydyin dialogein, kunnes lopputulokseen ei enää saatu lisää arvoa. Interaktiivisen osan usealla vaiheella luotiin moninkertaisia tietokerroksia.

Lopputulos on tietopaketti, jota voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä. Kohdeorganisaation johdon on hyvin vaikea saada näin avointa ja suoraa tietoa johtamisen näkemyksistä ilman ulkopuolista tutkimusta. Kohdeorganisaation johtamisen koetaan keskittyvän tavoite- ja tulosjohtamiseen sekä tilannejohtamiseen. Johtamiselta taas odotetaan muutosjohtamista ja sosiaalista johtamista ihmisten johtamisen näkökulmana. Sosiaalinen- ja ihmisten johtaminen koetaan asioiden johtamista tehokkaampana johtamistapana asiantuntijaorganisaatiossa. Lopputulos antaa konkreettisia ehdotuksia johtamisen kehittämiseen ja siten työhyvinvoinnin parantamiseen. Dokumentti voi olla hyödyksi myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen kehittämisessä. Asiantuntijat haluavat osallistua oman organisaationsa johtamisen kehittämiseen. Pelkästään jo siihen osallistaminen luo hyvinvointia. Kehittämisideana esitämme, että tämän työn noudattamaa kaavaa sovelletaan jotakin toista yritystä koskevaan tutkimukseen ja kehittämistyöhön ja verrata tuloksia keskenään. Useita organisaatioita tutkimalla voitaisiin saada selville tärkeää tietoa johtamisesta.

Asiasanat: asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijajohtaminen, etäjohtaminen, johtaminen, matriisijohtaminen

Liisa Haapakoski, Päivi Väänänen

The Experts' View on the Development of Leadership

Year

2021

Pages

89

The purpose of this development work was to create a report to the Director of the Expert Organization - a document that shows how experts perceive themselves to have been led in the past and how, in their view, they should be led in the future. The organization under review is Oriola Corporation's Expert Services business, which provides expert services for the needs of pharmaceutical companies. The report was made in order to be able to take into account the views of the expert worker when developing the management of the organization.

The work is a development work, in which the framework of management is presented first in general, and then through 4 themes of management in more detail, which are matrix management, remote management, self-management and expert management. Both qualitative and quantitative research methods are used. The data collected through observation and thematic interviews is combined with management theory and developed through dialogues with study participants until no more value was gained in the outcome. Multiple data layers were created in several steps of the interactive part.

The end result is an information package that can be utilized in management development. It is very difficult for the management of the target organization to obtain such transparent and direct information about the views of management without external research. The management of the target organization is perceived to focus on goal and result management as well as situation management. Leadership, on the other hand, is expected to lead change and social leadership from the perspective of people management. Social and people management is perceived as a more effective way of managing in an expert organization. The end result gives concrete proposals for the development of management and as a by-product the improvement of well-being at work. The document can also be useful in developing the management of other expert organizations. The conclusion is that experts want to participate in the development of the management of their own organization. Involvement alone creates well-being. As a development idea, we suggest that the formula followed in this work would be applied to research and development work on another company and compare the results with each other. Examining several organizations could reveal important information about leadership.

Keywords: expert leadership, expert organization, leadership, management, remote leadership

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	8
2	Johtaminen ilmiönä	10
2.1	Mitä johtajuus ja johtaminen ovat?	10
2.2	Miksi johdetaan?.....	11
2.3	Johtajaksi tulemisen dilemma	11
2.4	Saarikankaan näkökulma johtajuuteen	12
2.5	Johtamisen historiaa - kuinka moderni johtaminen on kehittynyt nykypäivän muotoonsa teollistumisen aikana	12
2.6	Johtamisen ja hallinnoinnin ero.....	13
3	Tarkasteltavan ja kehitettävän organisaation kuvaus: Oriola Expert Services	14
3.1	Yrityksen kuvaus.....	14
3.2	Oriolan johtamisprofiili	14
3.3	Johdettavan ryhmän/henkilön kuvaus	15
3.4	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet	16
4	Johtamisen eri mallit	16
4.1	Johtaminen matriisiorganisaatiossa	17
4.1.1	Tietojohtaminen	18
4.1.2	Muutosjohtaminen	19
4.1.3	Tavoite-/tulosjohtaminen	21
4.1.4	Tilannejohtaminen	22
4.1.5	Prosessijohtaminen.....	22
4.2	Etäjohtaminen	23
4.2.1	Vinkkejä etäjohtamiseen	23
4.2.2	Eettinen johtajuus.....	25
4.3	Asiantuntijajohtaminen	27
4.3.1	Ryhmän johtaminen/Tiimin johtaminen	27
4.3.2	Henkilöstöjohtaminen ja motivaation johtaminen.....	28
4.3.3	Valmentava johtaminen	29
4.3.4	Sosiaalinen johtaminen osana ihmisten johtamista	30
4.3.5	Intuitiivinen johtaminen	31
4.4	Itsensä johtaminen.....	31
4.4.1	Organisaatiokulttuurin vaikutukset itsensä johtamiseen	32
4.4.2	Näkökulma itsensä johtamiseen	33
4.4.3	Tunteiden johtaminen	34
4.5	Mikä johtamismalli kannattaisi valita käyttöön?	35
5	Tutkimus- ja kehittämisosio	37

5.1	Tutkimusongelma	37
5.2	Menetelmä	37
	5.2.1 Tutkimusmenetelmän valinta	38
5.3	Aineiston kerääminen.....	39
	5.3.1 Teemahaastattelut	39
	5.3.2 Havainnointi	41
	5.3.3 Haastattelu ympäristön valinta.....	41
	5.3.4 Haastateltavien valinta	41
	5.3.5 Haastatteluiden toteuttaminen ja tiedon analysointi	42
	5.3.6 Haastattelun kehittyminen.....	42
	5.3.7 Tiedon käsittely, osallistujien anonymiteetti ja raportin 1.0. kirjoitus	43
	5.3.8 Kommenttikierros raporttia 2.0. varten.....	44
	5.3.9 Kommenttikierros raporttia 2.1. varten.....	44
6	Tutkimustulokset teemahaastatteluista	44
6.1	Kuinka vastaajat kokivat tulleen johdetuiksi	45
6.2	Vastaajat kokisivat hyödyllisimmiksi johtamismalleiksi organisaation tulevaisuudessa	45
6.3	Start-upista pörssi-yhtiöön: Mitä johtamis- ja toimintamalleja olisi asiantuntijan kokemuksen mukaan tuottoisaa ottaa mukaan	46
6.4	Matriisiorganisaatio, johtamisen kokemukset	47
6.5	Itsensä johtamisen kokemukset	49
6.6	Etäjohtamisen kokemukset	50
6.7	Asiantuntija johtamisen kokemukset.....	51
7	Kehittämistyön lopputuloksen ensimmäinen versio: Raportti asiantuntijaorganisaation johtamisesta 1.0	52
	7.1 Asiantuntijaryhmän muutosvalmius	57
	7.2 Matriisijohtaminen	57
	7.3 Itsensä johtaminen.....	58
	7.4 Etäjohtaminen	60
	7.5 Asiantuntijaorganisaation johtaminen	61
8	Kehittämistyön lopputulos: Raportti asiantuntijaorganisaation johtamisesta 2.0./2.1. ..	61
8.1	Asiantuntijoiden havaitsemat ja toivotat johtamismallit	62
8.2	Havaitut johtamismallit	63
	8.2.1 Tavoite/tulosjohtaminen	63
	8.2.2 Roolien jako ja tiedonkulku	63
	8.2.3 Tilannejohtaminen	64
8.3	Mitä tulevaisuuden johtamiselta odotetaan?.....	64
	8.3.1 Valmentava johtaminen	64
	8.3.2 Sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana	65

8.3.3	Muutosjohtaminen	65
8.4	Asiantuntijaryhmän muutosvalmius	66
8.5	Matriisijohtaminen	68
8.5.1	Roolit ja tiedonkulku matriisiorganisaatiossa	68
8.6	Itsensä johtaminen.....	69
8.6.1	Henkilöstön itsensä johtamisen kykyyn voi vaikuttaa	70
8.7	Etäjohtaminen	71
8.7.1	Etätyön koettu kuormittavuus	71
8.7.2	Tämän kehittämistyön keskeiset havainnot etätyöhön liittyvästä johtamisesta kiteytyvät seuraaviin:	71
8.8	Asiantuntijajohtaminen	72
9	Yhteenveto	73
9.1	Mitä opimme kehittämistyön tekemisestä	74
9.2	Kehittämistyön eri kerrokset	74
9.3	Virhemahdollisuudet tutkimuksessa ja datan käsittelyssä	75
9.4	Yhteenveto johtamisen oivalluksista	75
	Lähteet.....	77
	Kuviot	81
	Liitteet	82

1 Johdanto

Mielenkiintoinen ajatus: mitä johtaminen oikeastaan on? Moni on varmasti pitänyt sitä itsestään selvänä, mutta niinhän asia on: mitä enemmän aiheesta tiedät, sitä enemmän ymmärrät, ettet tiedäkään. Vastustimme kiusausta kirjoittaa Googlen hakuriville ”what is leadership”, sillä päätimme ensin itse miettiä, mitä johtaminen meidän mielessämme tarkoittaa. Puhumme tässä työssä johtamisesta voittoa tavoittelevan liikeyrityksen kontekstissa. Päädyimme seuraavanlaiseen tiivistykseen:

”Johtaminen on sitä, että henkilö pystyy kokoamaan ja vetämään yhteen kaiken saatavilla olevan ja relevantin tiedon, muodostamaan sen perusteella vision ja strategian, ja saa organisaationsa ihmiset toimimaan sen mukaisesti”

Tutkiessamme aihetta tarkemmin, käy ilmi, ettei johtamiselle ole olemassa täysin yleispätevää määritelmää, mutta aiheesta keskustellaan laajasti ja tutkimusta aiheesta tehdään muodostaen uusia johtamisen suuntauksia. Kirjallisuuden perusteella voimme olettaa, että koska johtaminen ja johtajuus on niin erilaista eri tilanteissa ja konteksteissa, määritelmästä tuskin ollaan pääsemässä tulevaisuudessakaan yksimielisyyteen, eikä sille ole tarvettakaan. Johtaminen voidaan jaotella eri tyyleihin/malleihin tai painopistealueisiin, kuten muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, intuitiivinen johtaminen, tietojohtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Mitään näistä lajeista ei varmasti voida käyttää hyödyksi sellaisenaan, vaan konteksti, ihmisten välinen vuorovaikutus ja yrityskulttuuri määrittelevät sen millainen yhdistelmä erilaisia johtajuuden ilmentymiä tilanteessa tarvitaan, ja miten tyylit limittyvät toistensa kanssa.

“Leadership is like beauty - it’s hard to define but you know it when you see it.” Warren G. Bennis.

Tässä opinnäytetyössä käsittelemme ensin johtamista yleisesti ja esittelemme Oriolan Expert Services liiketoiminnan. Sitten esittelemme teoriaosiossa tarkasteltavan liiketoiminnan konseptiin sopivimmat 4 kehitettävää johtamisen teemaa, jotka on valittu itsemme ja Oriolan HR osaston edustajan sekä liiketoiminnan johtajan yhteisen näkemyksen mukaan. Työmme on kehittämistyö ja se sisältää tutkimuksen valitussa liiketoimintaympäristössä sekä vuorovaikutteisen osion, jonka avulla työtä kehitetään vaiheittain vastaamaan tutkimusongelmaamme, eli siihen, kuinka kyseisen organisaation johtamista voitaisiin kehittää.

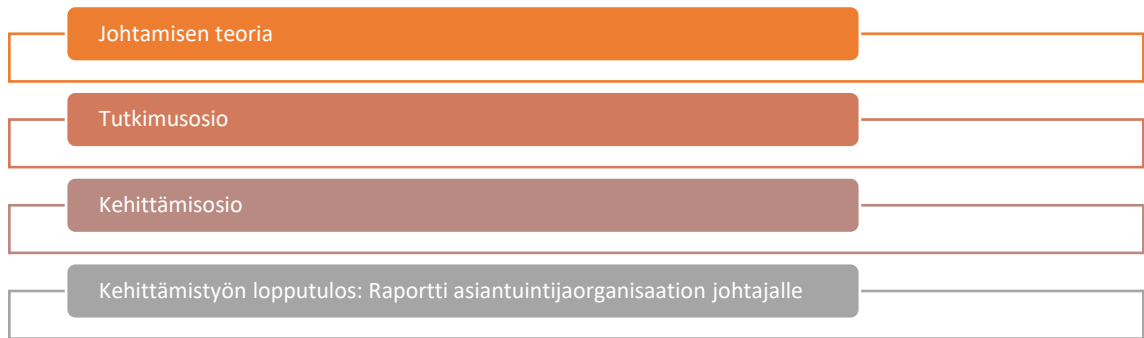
Emme tutki tässä työssä yksittäistä johtamisen teemaa tai mallia, vaan kokonaisuutta. Emme myöskään tutki tai käsittele yksittäisen johtajan osaamista/johtamistyyliä, vaan koko organisaation johtamista. Emme halunneet myöskään keskittyä liian laajaan alueeseen siitä, miten

johtamista ylipäänsä voi kehittää, vaan halusimme keskittyä asiantuntijaorganisaatioon ja sen johtamisen tarkasteluun ja kehittämiseen. Tuloksemme ovat yhdestä organisaatiosta, mutta tulokset ovat jossain määrin hyödynnettävissä myös muissa samantyyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa.

Tutkimusongelmamme on: Johtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Miten asiantuntijat kokevat asiantuntijapalveluiden johtamisen nykytilan ja millainen tekeminen kyseiseen liiketoiminta-alueeseen nähden on relevanttia johtamisen kannalta. Haluamme selvittää, mikä asiantuntijaorganisaation johtamisessa on keskeistä, ja miten sitä voitaisiin asiantuntijoiden kokemusten perusteella kehittää. Kehittäminen tapahtuu mielestämme liian usein organisaatioissa liian ylhäällä, nyt haluamme tuoda asiantuntijoiden näkökulman kehittämiseen ja antaa asiantuntijoiden äänen organisaation johdon ja henkilöstöosaston käyttöön. Johtamisen ajatus on tässä työssä laajennettu, ja johtamisella käsitetään oman lähiesimiehen lisäksi matriisiorganisaatiossa toimivat liiketoimintaan liittyvät muut johtajat, yrityksen ylin johto sekä itsensä johtaminen, ja miten organisaation rakenne ja muu johtaminen vaikuttavat itsensä johtamiseen.

Kehittämistyössä kuvaamme sitä, miten asiantuntijat Oriolan Expert Services -liiketoiminnassa kokevat olevansa johdettuja tällä hetkellä, ja miten heidän kokemuksensa mukaan heitä tulisi johtaa. Olemme valinneet tarkemmin tarkasteltaviksi 4 eri johtamisen teemaa, joiden kautta käsittelemme johtamisen teoriaa ja teemme teemahaastatteluita, sekä analyysyjä niistä saadusta datasta. Teemat ovat: Matriisiorganisaation johtaminen, etäjohtaminen, asiantuntijoiden johtaminen ja itsensä johtaminen. Juuri nämä teemat ovat valikoituneet sen perusteella, mitkä asiat koemme tarkasteltavassa organisaatiossa työskentelevinä hyödyllisimmiksi aiheiksi organisaation johtamistavan kehittymisen kannalta. Matriisijohtaminen on otettu mukaan liiketoiminnan johtajan pyynnöstä, koska hän kokee toimimisen matriisiorganisaatiossa haasteeksi, ja haluaa saada lisää informaatiota asiantuntijoiden näkemyksestä. Itsensä johtaminen valittiin yhteistyössä mukaan Oriolan HR -osaston kanssa, jotta saisimme selville voisiko olla tapoja edistää kokemusta itsensä johtamisesta asiantuntijoiden keskuudessa. Etäjohtaminen valikoitui mukaan vallitsevan koronaepidemiatilanteen, ja sen mukanaan tuomien haasteiden perusteella. Asiantuntijajohtaminen on aihe, joka valittiin luonnollisena osana mukaan asiantuntijoiden johtamista koskevaan kehittämistyöhön.

Neljän valitun teeman alle olemme koonneet niihin sopivia teorioita ja johtamisen oppeja luodaksemme toimivan oppaan heille, jotka käyttävät opinnäytetyötämme tietopakettina asiantuntijoiden johtamiseen. Tutkimme näiden neljän johtamisen opin käyttöä tällä hetkellä asiantuntijaorganisaatiossa ja sitä, miten alaiset kokevat ne arjessaan ja miten heidän mielestään näitä oppeja tulisi hyödyntää heidän johtamisessaan tulevaisuudessa. Tuloksia peilataan yrityksen viralliseen käytössä olevaan johtamisprofiiliin, jonka tarkoituksena on antaa johtajille työkaluja siitä, millaista johtajuutta heiltä yrityksen puolesta odotetaan.



Kuvio 1: Lopputyön rakenne johdannon jälkeen

2 Johtaminen ilmiönä

2.1 Mitä johtajuus ja johtaminen ovat?

Aito ihmisten johtajuus saattaa olla ominaisuus, jota toisilta ihmisiltä vain löytyy. Osa meistä on ehkä siihen ohjelmoituja ihmisen pitkän historian aikana, pienempi osa ihmisistä johtaa ja suurempi osa hakeutuu valovoimaisimpien johtajien seurueeseen. Evoluution kannalta näin on kannattanut toimia, jotta ihmisryhmät toimisivat tehokkaasti, kun eri ihmisillä on erilainen rooli. Yuval Noah Harari kertoo kirjassaan *Sapiens* (Harari, 2011) siitä, kuinka ihmisryhmien koon ylittäessä tietyn henkilömäärän, on ollut ensiarvoisen tärkeää ryhmän toimimisen kannalta, että ryhmässä on erilaisia rooleja, ja myös johtajuutta. Ei olisi ollut kannattavaa ihmislajin säilymisen kannalta, että jokainen toimisi ryhmässä täysin samoin toistensa kanssa. Tarvi-taan heitä, jotka uskaltavat johtaa ryhmäänsä uusille asuinalueille, mutta myös heitä, jotka tuovat esiin huomioon otettavia seikkoja, ja heitäkin, jotka saattavat hidastaa ryhmän lähtöä ja antaa miettimisaikaa muille, jotta löydetään yhdessä parhaat ratkaisut.

Oppi ihmisen psykologiasta ja evoluutiosta on pohja johtamisen ymmärtämiselle. Johtaminen ei missään tapauksessa ole pelkästään ihmisten keksintöä, vaan ennemminkin ryhmäkäyttäyty-misen lainalaisuus; johtaminen on tavallista myös eläinten parissa, sekä hyönteisillä että nisäk-käillä. King ym. korostaa johtamisen olevan tärkeimpiä sosiaalisten tieteiden kysymyksiä, joka

on aiheena monimutkainen syntynsä ja vaikuttavuutensa vuoksi. (King, Johnson & Van Vugt, 2009).

Johtaminen ja johtajan rooli yrityksessä eivät ole missään nimessä synonyymeja. Titteli ei tee johtajaa, vaan tilanne ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Ensin on oltava jonkinlainen organisaatio prosesseineen, ihmisineen ja rakenteineen, sitten johtajuutta voi ilmetä. Johtajaksi nimitetty voi johtaa ihmisiä hyvin, huonosti tai ei ollenkaan. Siihen, ettei johdeta tai johdetaan huonosti voi olla syynä moni seikka: esimerkiksi ei välttämättä ymmärretä mitä tulisi tehdä, motivaation puute, osaaminen ja ihmissuhdetaidot eivät riitä, väärät syyt olla johtajana tai ei ymmärretä organisaatiota. (Campbell, 2014.)

Eri ihmisillä on myös erilainen käsitys johtajuudesta ja siten he näkevät eri ihmiset johtajina. Toisinaan emme tunnista henkilöä johtajaksi, koska hänen toimintansa ei ole oman johtajuuden näkemyksemme mukaista. Kuitenkin toinen henkilö voi nähdä hänet johtajana. (Owen, 2012. s. 77.)

2.2 Miksi johdetaan?

Johtamista tarvitaan, että voidaan saavuttaa yhdessä organisaationa uusia asioita hallitusti. Johtamista tarvitaan organisaation suunnan määrittelyyn, motivointiin ja innostamiseen. Liiketoiminnan johtajan onnistumisen tärkein mittari on liike-tulos. Hyvään liike-tulokseen yhä uudelleen voidaan päästä vain ottamalla huomioon pehmeitä arvoja, ja saamalla ihmiset motivoituneena mukaan pyrkimään organisaation tavoitteisiin. Tällöin myös henkilöstön tyytyväisyys korreloi hyvään johtamiseen. Henkilöstön tyytyväisyys korreloi myös asiakastyytyväisyyteen luoden positiivisen kierteen. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr & Schlesinger, 2008).

2.3 Johtajaksi tulemisen dilemma

On mahdollista, että Peterin periaate (Peter's Principle) on todellinen ilmiö, ja toisinaan johtaviin asemiin nimitetyt eivät ole niihin riittävän päteviä. Peterin periaate kuvaa ihmisten urakehitystä niin, että suuressa organisaatiossa usein henkilön suoriutuessa työstään hyvin on palkintona jollain aikavälillä ylennys seuraavalle tasolle organisaation portailla. Kun työ hoituu hyvin edellisellä portaalla, ei se kuitenkaan aina tarkoita sitä, että henkilö olisi pätevä seuraavalle portaalle. Kuitenkin tämän periaatteen mukaan henkilö tulee usein ylennetyksi yhtä porasta liian ylös, ja ei olekaan riittävän kyvykäs hoitamaan uutta tehtäväänsä täysin. (Peter & Hull, 1969.)

Nähdäksemme Peterin periaate on erittäin mielenkiintoinen ajatus, ja sen huomiointi henkilöstöjohtamisessa voisi mahdollisesti olla varteenotettavaa. Uskomme periaatteen olevan pitkälti totta omien kokemustemme perusteella. Henkilöllä voi olla loistava karisma ja puhetaidot tai

todella hyvä substanssiosaaminen asiantuntijana, mutta hänen esimiehenänsä ja johtajana työskentelynsä saattaa vaikuttaa hyvin väkinäiseltä tai epäjohdonmukaiselta. Tällöin herää kysymys: mitä kyseinen henkilö positiossaan oikein tekee organisaation kannalta, paljonko haittaa organisaatiolle väärästä rekrytoinnista voi olla ja voiko henkilö itse viihtyä johtajan roolissaan tällaisessa tilanteessa?

2.4 Saarikankaan näkökulma johtajuuteen

Pitkän työuran johtajana työskennellyt Martin Saarikangas kertoo näkemyksiään johtajuudesta Helsingin Sanomien artikkelissa. Hänen voidaan katsoa olleensa myös tietyllä tavalla edelläkävijä tiedostaessaan jo 90-luvulla itseohjautuvien tiimien merkityksen ja organisaation matalan hierarkian edut omassa johtamisessaan. Avoimuus ja tiimityö on Saarikankaan johtamisen keskiössä. Kertoessaan avoimesti työntekijöille yrityksen tilanteesta hän sai kuulijan kokemaan olevansa luotettu henkilö, jolla oli varmasti vaikutusta työhön ja yritykseen sitoutumiseen. (Storås, 2021.)

Saarikankaan mukaan johtajan tulisi seurata yksinkertaista kaavaa; tehtävän määrittely, tavoitteen asetanta ja palautteen anto. Tunnustuksena hyvästä suorituksesta tulee seurata myönteinen palaute ja joissain tapauksissa palkintona voi olla ylennys. Tähän seikkaan Saarikangas puuttuu ja kokee, että ylennyksiä saavat henkilöt eivät monesti kykene hoitamaan johtajan tehtäviä hyvin ja tämä on selkeä epäkohta työelämässä. Ratkaisuksi Saarikangas tarjoaa työkiertoa, joka estää ehkä kykyjensä yläpuolelle ylenneen ihmisen lamaantumisen työsuorituksiinsa. (Storås, 2021.)

Muita keskeisiä asioita johtajuuteen liittyen Martin Saarikangas nostaa esiin mm. johtajan tapan tehdä töitä ja huolehtia itsestään. Hänen mielestään työn vaativuus, tehokkuus ja keskittyminen ajatustyössään samoihin asioihin vaatii vastapainokseen monipuolista vapaa-aikaa, jotta aivot saavat lepoa. (Storås, 2021.)

2.5 Johtamisen historiaa - kuinka moderni johtaminen on kehittynyt nykypäivän muotoonsa teollistumisen aikana

Johtaminen, kuten se nykypäivänä tunnetaan, on kehittynyt melko hiljattain ihmiskunnan historiassa. Industrialisaatio oli ihmisen historiassa käänne, joka vaati toiminnan järjestäytymistä tietynlaisiksi organisaatioiksi ja aiheutti johtamisroolien, ja monien muidenkin erilaisten työroolien synnyn. Asioita piti pitää järjestyksessä uutta liiketoimintaa ja tuotteiden valmistusta silmällä pitäen. Tehtäviä oli esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytointi, raaka-aineiden hankkiminen, myynti, tulevaisuuden suunnittelu, budjetointi ja kirjanpito. Johtajia tarvittiin pitämään isompia kokonaisuuksia harmonisesti yhdessä ja pitämään yrityksen toiminnan yllä tasaisesti. Kun organisaatio kasvoi, tarvittiin jossain vaiheessa enemmän ja enemmän johtajia pitämään huolta jokaisesta kasvaneesta osa-alueesta. (Kotter 2008.)

2.6 Johtamisen ja hallinnoinnin ero

“Management is doing things right - Leadership is doing the right thing.” Tuntemattoman lausahdus, joka ei ole suomennettavissa hyvin.

Johtajuus on sekä esimiestyötä, että asioiden johtamista erilaisissa mittakaavoissa. Myös projektien johtaminen on omanlaisensa kokonaisuus. Johtajuutta ja johtamistilanteita on olemassa lukemattomia erilaisia. Johtajuus voidaan jakaa kahteen karkeampaan osa-alueeseen: asioiden ja ihmisten johtamiseen. Englanniksi puhutaan leadership ja governance tai management termeistä. Robert A. Campbell kirjoittaa kirjassaan Governance and Social Leadership muun muassa elottomasta organisaatioympäristöstä, johon kuuluvat erilaiset rakenteet ja prosessit, joiden avulla organisaatio voi toimia, ja niitä tulee johtaa. Toisena puolena kirjassa esitellään ihmisten johtamisen sosiaalinen ulottuvuus. Ihmisten tulee saumattomasti sopia tähän elottomaan prosessien ympäristöön, ja pystyä ja haluta toimimaan siinä. Nämä kaksi näkökulmaa täytyy saada kulkemaan käsi kädessä. Rakenteiden on oltava kunnossa ja samalla henkilöjohtamisen tulee toimia. Erittäin hyvä sosiaalinen johtaminen ilman suurempia rakenteita toimii hyvin jonkin aikaa pienessä start-upissa, mutta yrityksen menestyessä ja kasvaessa johtamiseen tarvitaan jatkuvasti enemmän rakenteita ja asioiden johtamista. (Campbell 2014.)

Kotter määrittelee kirjassaan Force for Change: How Leadership Differs From Management (2008) ihmisten johtamisen muutosvoimana. Tämä muutosvoima luo liikettä joko hyvään tai huonoon lopputulokseen. Johtaja saa aikaan liikkeen ja suunnan sille, mihin yritys on menossa. Paras lopputulos saavutetaan, jos kaikki ovat olleet jollain tavalla osallisina suunnan luomisessa. Johtajan haasteena on saada ihmiset toimimaan, sillä tavalla, että liike tapahtuu, ja sitten motivoida heitä jatkamaan. Kun tielle sattuu vastoinkäymisiä, on johtajan roolina motivoida ihmiset ylittämään ne ja jatkamaan matkaa. Tai näin sen pitäisi toimia, mikäli suunta ja tavoite on asetettu oikein ja järkevällä tavalla. Johtajalla on myös oltava uskallusta muuttaa tavoitetta matkan varrella sen ollessa tarpeellista, tai lisätä tavoitteita matkan varrelle. (Kotter, 2008.)

Tällainen johtamisen prosessi voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Muodosta suunta - Tulevaisuuden visio ja strategia, miten vision mukaiseen tulevaisuuteen päästään
2. Järjestä joukkosi - Kommunikoi suunta ihmisille, jotta he sitoutuvat yhteistyöhön ja suuntaan
3. Motivoi ja inspiroi - Muistuta visiosta, ota huomioon inhimilliset tarpeet, arvot ja tunteet. (Kotter, 2008)

Kotter huomioi johtamiseen liittyvän sekä hallinnointia (governance) sekä johtajuutta (leadership) molemmat ovat aitoja ilmiöitä ja tarpeellisia prosesseja jokaiselle organisaatiolle.

Nämä molemmat johtamisen ilmenemät voidaan jakaa pienempiin osasiin ja jakaa vastuu niiden toteuttamisesta organisaation sisällä. Koska nämä mallit ovat hyvin erilaisia, tarvitaan myös erilaisia ihmisiä hoitamaan rooleja: tarkkoja prosessorientoituneita henkilöitä pitämään huolta hallinnon selkeydestä ja sujuvuudesta, sekä johtajapersoonia, jotka pystyvät motivoimaan henkilöstöä ylittämään esteitä. On myös kätevää, että ylimmän johdon ja suorittavaa työtä tekevien välillä on linkki tai linkkejä viemässä viestiä ruohonjuuritasolta ylimmälle johdolle ja toisinpäin. Näin kontaktien määrää vähennetään ja selkeyttä lisätään. Näin voi kuvata hyvin yksinkertaista mallia siitä, miten organisaatio toimii. (Kotter, 2008.)

3 Tarkasteltavan ja kehitettävän organisaation kuvaus: Oriola Expert Services

Seuraavat kappaleet kuvaavat yrityksen, organisaation, liiketoiminnan ja henkilöryhmän, joiden kontekstissa tarkastelemme johtamisen kysymyksiä tavoitteenamme kehittää toimintaa. Tämä kehittämistyö kuvaa tilannetta, jossa keskitytään erittäin kokeneiden asiantuntija-tiiminvetäjien kokemuksiin johtamisesta, ja siksi työssä ei puututa uusien työntekijöiden johtamiseen eikä erityisryhmien, kuten nuorten tai osa-aikaisten työntekijöiden johtamiseen.

3.1 Yrityksen kuvaus

Tässä työssä käsiteltävien teorioiden ja tutkimuksen näkökulma on suomalaisesta logistiikan ja asiantuntijapalveluita tarjoavasta yrityksestä, Oriolasta. Yritys on pörssilistattu, ja viimeisin ilmoitettu liikevaihto, 1,8 mrd. euroa, on vuodelta 2020. Työntekijämäärä oli noin 4 300 henkilöä. Yritys toimii pohjoismaiden alueella ja sen pääkonttori on Suomessa. (Oriola, 2021)

Oriolan liiketoiminta-alueina on palvelut lääkeyrityksille, apteekkeille ja eläinlääkäreille. Lääkeyritysten palvelut jakautuvat lääkelogistiikkaan ja asiantuntijapalveluihin lääkeyrityksille, eli Expert Services. Asiantuntijapalvelut lääketeollisuudelle käsittävät palvelut kliinisiin tutkimuksiin, lääkevalmisteen koko elinkaaren kattavat myyntilupa-, lääketurva- ja lääkeinformaatiopalvelut, potilastukipalvelut, market access palvelut kattaen sekä sairaala-, että apteekki-alueet sekä myynnin ja markkinoinnin tukipalvelut. (Oriola, 2021)

Expert Services liiketoiminta-alue tarjoaa siis lääkealan huippuasiantuntemusta lääkeyrityksille joko markkinoille tuloon tai lääkevalmisteiden lupa- yms. asioiden ylläpitoon Suomessa ja Pohjoismaissa. Tässä organisaatiossa työskentelee noin 80 asiantuntijaa, jotka ovat pääasiassa taustaltaan farmasisteja, eli farmaseutteja ja proviisoreita. (Oriola, 2021)

3.2 Oriolan johtamisprofiili

Oriolan sisällä ollaan parhaillaan implementoimassa uutta johtamisprofiilia. Haluamme ottaa tämän mukaan lopputyöhön, koska voimme tutkimuksen avulla tuoda työnantajallemme dataa

siitä, miten nämä johtamisprofiilin asiat koetaan asiantuntijoiden keskuudessa tällä hetkellä. Johtamisprofiili pohjautuu yrityksen arvoihin ja toimii arjessa työkaluna esimiehille ja myös ohjenuorana esimiesten koulutukseen. Tässä työssä on otettu huomioon uuden johtamisprofiilin asioita osittain ja työn lopputuloksena olevan oppaan tuloksista voidaan saada hyötyä Oriolassa johtamismallien implementointiin.

Leadership profile		
Area	Behaviours	
Goals & Strategy	Creates clear visions and strategies as well as communicates them. Secure the business strategies by setting goals, following up and pursuing them in order to achieve strong and valid results. Adopt an agile approach where local initiatives and decisions in line with the company's strategies are encouraged.	
Engage & Develop	Being a role-model. Gives ongoing feedback, listens and adjusts the leadership and communication style depending on the employee as well as the situation. Is clear with expectations and encourages and creates the preconditions for employees to develop according to the business needs. Shows curiosity to innovative thinking and allows mistakes along the way.	
Team & Network	Leads, builds and develops strong and effective teams. Plans and organizes work effectively to reach the set goals and desired results. Creates, develops and maintain relationships both internally and externally. Encourages individuals' differences and celebrates good performance.	
Market & Customer	Puts the customer in the center, understands the customers' needs and acts thereafter. Keeps updated about where the industry and the world society is heading and identifies opportunities for new business.	
Business & Results	Understands the local as well as the company's business and services. Represents the business and execute decisions. Drive and contribute to increased sales and profitability without compromising on quality. Seeks continuous improvement and optimizes business flows in line with goals and strategies.	

Kuvio 2: Oriolan johtamisprofiili ja siihen liittyvä keskustelu, lähde: Kempas, Heidi, HR business partner. 07.04.2021.

3.3 Johdettavan ryhmän/henkilön kuvaus

Tämän työn tutkimus- ja kehittämisosassa keskitymme Oriolan lääketeollisuuden asiantuntijapalveluiden liiketoiminnan henkilöstön kokemukseen johtamisesta ja odotuksiin siitä, miten he toivoisivat itseään ja liiketoimintaa johdettavan tulevaisuudessa.

Oriolan Expert Services, eli lääketeollisuuden asiantuntijapalveluiden henkilöstöryhmässä keskitymme erityisesti eri palveluiden vetäjiin, ja jo pidempään asiantuntijoina työskennelleisiin, eli työssään hyvin kokeneisiin ja korkeasti koulutettuihin henkilöihin. Tämäntyyppisiä henkilöitä on kokonaisuudessaan noin 20 kpl, joista odotamme vähintään puolen suostuvan kehittämistyön vaatimaan haastatteluun.

Palveluiden vetäjillä on itsellään esimiesrooli ja heidän työhönsä kuuluu vaativimman asiantuntijatyön lisäksi oman tiiminsä johtaminen ja henkilöstöhallinta. Heillä on omat myyntitavoitteensa ja matriisiorganisaatiossa on muun muassa HR:n, lakiosaston sekä myynnin ja asiakkuudenhoidon toiminnot tukenaan. Osaston vetäjien johtaminen ja siten koko tämän liiketoiminnan

johtaminen antaa mahdollisuuden tehostaa monitahoista palvelukoneistoa, jolla pystytään vastaamaan lääkeyritysassiakkaiden tarpeisiin entistäkin paremmin.

3.4 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet

Asiantuntijaorganisaatioissa on monia erityispiirteitä, joita tulisi ottaa huomioon myös johtamisessa. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuoppaassa Herkko Pesonen määrittelee, min-kälaisia organisaatioita on olemassa ja mitkä niiden erityispiirteet ovat. Yksi karkea jako eri organisaatioiden välillä on jako tavaran tekijöihin tai palveluiden tekijöihin. Kyseinen nämä kaksi eri organisaatiotyyppiä sekoittuu todellisuudessa keskenään ja niitä esiintyy myös usein samassa organisaatiossa. Niin tavara- kuin palvelupuolellakin on tarjonnassa eri tasoja, yksinkertaisia tuotteita tai palveluita aina kompleksisimpiin tuotteisiin tai palveluihin. (Pesonen, 2007, s.20.)

Pesonen jakaa kaikki organisaatiot ensin tavaroiden valmistajiin ja toisaalta palvelun tuottajiin. Palvelun tuottajat taas voidaan jakaa kolmeen eri kokonaisuuteen; asiantuntijaorganisaatioihin, kaupan alan organisaatioihin ja muihin tavallisiin palveluihin. Pesonen määrittelee asiantuntijaorganisaatioiksi esimerkiksi asianajotoimistot, rahoitusyhtiöt, lääkäriaseman ym. Asiantuntijaorganisaation tavoite on saada tuote tai palvelu vastaamaan asiakkaan odotusta, ja tuotoksena on monesti ratkaisu vaikeaan ongelmaan tai kysymykseen. Asiantuntijaorganisaation henkilöstön keskimääräistä korkeampi koulutustaso ja monesti heillä on myös pitkä kokemus alalta. Tuotteen tai palvelun tuotanto vaatii henkistä työtä, niin sanotusti aivojen tuotteita, tilanteen analysointi ja siihen ratkaisun kehittämisen. Toiminnalle ominaista ovat myös työntekijöiden pätevyys, toimintaan valmistautuminen, heidän harjoittama itseohjaus ja jälkikritiikki ja suorituksen parantaminen. Asiakkaat otetaan myös vahvasti mukaan palvelutuotannon kehittämiseen ja heihin pidetään yhteyttä säännöllisesti. (Pesonen, 2007, s.20-24.)

Asiantuntijaorganisaation erityispiirteisiin voidaan myös lukea toiminnan ja laadun kehittämisen. Yksi tärkeimmistä syistä toiminnan kehittämiseen on asiakastyytyväisyyden lisäksi, organisaation henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön tyytyväisyys on keskeistä, koska se vaikuttaa myös työn tuottavuuteen ja koko organisaation toimintaan. Työntekijät antavat parasta työtulosta vain ollessaan tyytyväisiä olosuhteisiin ja organisaation toimintaan. (Pesonen, 2007, s.16.)

4 Johtamisen eri mallit

Johtaminen voidaan jaotella eri malleihin tai painopistealueisiin, kuten muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, projektijohtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Mitään näistä johtamismalleista ei voida tosielämässä käyttää hyödyksi yksittäisinä toimintatapoina,

vaan konteksti, ihmisten välinen vuorovaikutus ja yrityskulttuuri määrittelevät sen millainen yhdistelmä erilaisia johtajuuden ilmentymiä tilanteessa tarvitaan.

Tässä kehittämistyöhön liittyvässä teoriaosuudessa olemme valinneet perusteellisemmin käsiteltäviksi yläotsikoiksi 4 johtamisen mallia (matriisijohtaminen, etäjohtaminen, asiantuntija-johtaminen ja itsensä johtaminen), joiden alle on koottu muita yläotsikoihin sopivia johtamisen teorioita. Jaottelu on tehty työssä tarkasteltavan organisaation tarpeita ja tilannetta vastaavaksi, eikä missään tapauksessa ajateltavaksi ainoaksi oikeaksi totuudeksi johtamisen teorian kannalta. Osin johtamisen mallit on jaoteltu sen mukaan, miten kyseinen organisaatio on toivonut niiden olevan mukana. Muun muassa matriisijohtamisen alaotsikot on muodostettu Oriolan expert services -yksikön johtajan esittämien toiveiden mukaisesti.

4.1 Johtaminen matriisiorganisaatiossa

Matriisiorganisaatio on organisaatorakenne, jossa on useampia raportointilinjoja ristikkäisohjauksessa. Toisella akselilla on markkinointi ja tuotanto, toisella raportointilinjalla taas tulosvastuuyksiköt. Käytännössä se on hyödyllinen malli silloin, jos organisaatiolla on enemmän tuotteita ja palveluita. (The Economic Times, 2021).

Matriisiorganisaatiossa on mahdollista tehdä työtä monien erilaisten ihmisten ja tiimien kanssa, ja siten oppia paljon. Tämä vaikuttaa toisaalta myös siihen, että työntekijän saattaa olla hankala hahmottaa, kenelle hän raportoi mitään, ja mikä kenenkin oma rooli on. Työ on monimutkaisempaa, odotukset eri suunnista voivat olla erilaisia ja kaikkien osastojen ja toimintojen tilanteita on mahdoton tietää tarkkaan jatkuvasti. Tämä voi johtaa turhautumiseen ja väärinymmärryksiin, siksi johtamisessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon organisaation erityispiirteet. (Metcalfe, Braddock, 2014 s 62-63).

Tällaisen organisaation luominen on välttämätöntä, jotta kasvu tietyn kynnyksen yli on mahdollista. Matriisiorganisaatiolla on lukuisia hyviä puolia mutta sen johtamisessa on otettava huomioon rakenteen luomat haasteet. On mahdollista, että tällainen rakenne aikaansaa vaikeuden suunnata koko organisaation energia yhteen suuntaan. Jotta kaikki johtajat johtaisivat samaan suuntaan, on oltava hyvin selkeät tavoitteet. Matriisiorganisaatiossa voidaan väärinkäsitysten, erilaisten tavoitteiden, reviirikiistojen ja eri lailla kohdistetun huomion vuoksi tehdä joskus paljonkin turhaa työtä. Tämä kaikki helpottuu sillä, kun on yhteinen ja selkeä tavoite, jota koko johto eri tasoilla on sitoutunut noudattamaan. Lisäksi riittävä keskustelu on välttämätöntä, johtajan olisi voitava luoda tervettä keskustelua ja debattia yksiköiden ja tiimien välille.

Parhaimmillaan matriisiorganisaatio vapauttaa eri toiminnot ja osastot siiloistaan ja lisää hedelmällistä yhteistyötä organisaation kaikissa osissa. Tällainen organisaatorakenne, hyvin johdettuna mahdollistaa kasvun organisaatiossa. (Handu 2016.)

Matriisiorganisaatio saattaa olla tuottavampi rakenne liiketaloudellisesti, mutta se saattaa tulla kalliimmaksi yritykselle siitä syystä, että johtajia on yleensä enemmän, kuin muissa organisaatiomalleissa. (The Economic Times, 2021).

On nähtävissä, että tunneälykyys on suuressa roolissa matriisiorganisaatiossa menestymisessä. Tunneäly on muun kyvykkyyden ohella erittäin tärkeä ominaisuus matriisiorganisaation toiminnassa. Tunneäly on myös opetettavissa sekä käyttämällä sitä korostetusti työssä, sekä olemalla avoin tunneälykkyydestä ja sen tärkeydestä matriisiorganisaation toiminnassa. (Metcalf & Braddock, 2014. S. 5-7).

4.1.1 Tietojohtaminen

Yrityksen tietopääoma ja sen johtaminen asettautuvat olennaiseen osaan yrityksen kilpailukyvyssä.

Ihmiskunnan historiassa on nykyisellä jälkitekollisuuden aikakaudella siirrytty informaatioyhteiskuntaan. Yhä useamman rutiininomaisen työn kohtalo on ollut automatisointi, ja ihmisen työpanos on siirtynyt tiedon ja informaation pariin. Arvion mukaan yli puolet työntekijöistä käsittelevät päivittäisessä työssään informaatiota. Tällöin voidaan myös todeta, että harva työntekijä saattikaan yritys voi jättäytyä informaatioyhteiskunnan ulkopuolelle. Kuvaavaa on myös, että tuotteissa olevien aineettomien ominaisuuksien osuus on kasvussa. Täten innovointi, tarkoittaen teknistä, taloudellista tai muuta uutuutta tai uudistusta ja yritykset, jotka ottavat nopeimmalla tahdilla innovaatioita käyttöönsä, näyttävät menestyvän pitkällä tähtäimellä paremmin. (Stähle & Grönroos, 2002).

Stähle ja Grönroos nostavat kirjassaan yrityksen menestyksen avaimiksi mm. tietopääoman tunnistamisen, nopean innovoinnin, organisaation kyvyn vastata muuttuviin tilanteisiin toimintaympäristössä. Organisaation innovointikyky ei saisi rajoittua vain muutamiin yksilöihin vaan todellisen kilpailuedun innovoinnissa saavutetaan sillä, että puhutaan aina organisaation voimavaroista, eikä vain yksilön. Toinen asia, jonka Stähle ja Grönroos tuovat esiin, on yrityksen tunnistaminen systeemiksi, jossa tieto välittyy ja jalostuu yksilöiden ollessa vuorovaikutuksessa luontevasti ja systemaattisesti. Tiedon virtaus muodostaa yhdessä osaamispääoman ja vuorovaikutussuhteiden kanssa organisaation systeemisen perustan. Nämä kolme seikkaa ovat riippuvaisia toisistaan, ja on vaikea kuvitella yrityksen omaavan strategista tietopääomaa, yhden osa-alueen puuttuessa. (Stähle & Grönroos, 2002. s.45, s.72-75).

4.1.2 Muutosjohtaminen

Mitä muutosjohtaminen on?

Nykymaailman muutosnopeus on suuri. Koska maailma muuttuu, on myös yritysten pystyttävä muuttamaan omaa toimintaansa jatkuvasti pysyäkseen kilpailussa mukana. Koska pieni osa ihmisistä on perustavanlaatuisesti ajatusmaailmaltaan edelläkävijöitä ja suurin osa kokee muutoksen jonkin asteisena uhkana, on johtajan oltava aina valmis sopeutumaan muutokseen nopeasti ja pystyttävä johtamaan joukkonsa kohti uutta, vielä parempaa huomista. (Harari, 2011)

Neljä näkökulmaa, näistä näkökulmista esimiehen tulee pystyä muutoksen tapahtuessa johtamaan:

- itseään, pitää pystyä mukautumaan muutokseen ja pystyttävä esimerkillä näyttämään muutoksen oleva tarpeen ja positiivinen asia.
- liiketoiminta, muutostilanteessa liiketoiminnan muotoa tulee muuttaa vastaamaan paremmin ympäröivää maailmaa.
- tiimi, tiimin tehtävät ja/tai dynamiikka saattavat muuttua paljonkin
- jokainen työntekijä, esimiehen tehtävänä on henkisesti valmistaa jokaista erilaista yksilöä ottamaan muutos vastaan positiivisesti (Pirinen, 2014)

Esimiehenä ja johtajana on tärkeää valmistaa henkilöstöä tulevaan muutokseen. Muutos ei saa tulla yllätyksenä, vaan tietoa tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla. Kun kaikilla on riittävä tieto muutoksen varalle, on esimiehellä/johtajalla seuraavana epävarmuuden karistaminen. Muutos vaatii paljon inhimillisyyttä ja jokaisen ihmisen psyykkisten tarpeiden huomiointia onnistuakseen parhaalla tavalla. Jokaista tulee kuulla ja ymmärtää, sekä osallistaa sopivalla tavalla muutokseen. Jokainen haluaa olla tarpeellinen osa organisaatiota, ja siten osaltaan tekemässä muutosta. Tietoa jakamalla ja osallistamalla henkilöstö saadaan mukaan muutokseen motivoituneina, eikä kukaan jää miettimään syitä asioiden tapahtumiselle tiedonpuutteen vuoksi. (Pirinen, 2014.s. 13-21.)

Muutosta läpi vietäessä organisaatiossa, on tavoitteiden selkeys ensiarvoisen tärkeää. Jos tavoite ei ole kirkkaana näkyvissä jokaisella, on se hidasteena/esteenä muutoksen onnistumiselle. Esimiehellä on oltava rohkeutta ja karismaa johtaa ihmisiä (leadership), pelkästään asioiden (governance, management) hoitaminen ei muutosjohtamisessa riitä, vaikka toki myös asioiden johtamisen on oltava kunnossa uusien prosessien, tavoitteiden ja visioiden muodossa. (Pirinen, 2014. s.16-21.)

Muutoksen aikajana on työkalu, jota johtaessa voidaan hyödyntää muutosviestinnässä kuvaamaan sitä, missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa. Aikajanan avulla muutosta on helpompi seurata visuaalisesti ja se voi auttaa henkilöstöä hahmottamaan kokonaiskuvan paremmin.

Muutoksen aikajanelle piirretään jo toteutuneet tehtävät ja tavoitteet, mitä teemme nyt ja nämä teemme seuraavaksi. Muutoksen viestintä on tärkeä osa muutosta (Pirinen, 2014. s. 123.)

Muutosjohtamisessa huomioonotettavat asiat

Muutoksessa on otettava huomioon sekä ihmisten johtamisen näkökulma, että asioiden johtamisen näkökulma. Asioiden johtamisen (management/governance) näkökulmasta johtajan tehtävänä on hoitaa puitteet sellaisiksi, että muutos voidaan saada aikaan. Näihin asioihin kuuluu henkilöstöhallinnon asioita, kuten resurssien riittävyyden varmistaminen ja osaamistarpeiden kartoitus. Ennen muutosta on määriteltävä muutoksen suunta, eli tavoite ja visio. Johtaja muodostaa suunnitelman, kuinka tavoitteeseen päästään ja millä aikataululla, ja luo mittarit, joiden avulla muutosta voidaan seurata. Näin voidaan myös arvioida muutoksen onnistuminen. Alla olevassa kuvassa esitetään yhteenveto muutosta tukevista johtajan tehtävistä.



Kuvio 3: Muutosprojekti asioiden johtamisen, (management/governance) näkökulmasta- (Pirinen, 2014.) Kuvio muodostettu itse teorian pohjalta.

Ihmisten johtamisen, eli leadershipin näkökulmasta muutosta voidaan edistää sosiaalisella, ihmisten välisiin interaktioihin perustuvalla tekemisellä ja tehokkaalla sekä monipuolisella viestinnällä. Johtajan tavoite on luoda innostusta henkilöstön keskuuteen ja määritellä tahtotila, johon yhdessä pyritään. Johtajan tehtävänä on luotsata ihmiset muutoksen läpi

ohjaamalla, taklaamalla mahdollisen vastarinnan ja antamalla palautetta. Tällainen tekeminen on hankalammin mitattavissa. (Pirinen, 2014)



Kuvio 4: Muutosprojekti leadershipin, ihmisten johtamisen näkökulmasta. (Pirinen, 2014.)
Kaavio muodostettu itse teorian pohjalta.

4.1.3 Tavoite-/tulosjohtaminen

Tulosjohtamisen käsitettä käytetään monesti organisaatioissa, joissa jokainen toiminto, prosessi, tuote tai palvelu tulisi toimia parhaimmalla mahdollisella tavalla, jotta sovittu tulos ja tavoite saavutetaan. Tulosjohtamisen tavoitteita voidaan tarkastella niin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteilla. Tulosviitekehystä voidaan käyttää, kun suunnitellaan ja johdetaan projekteja tai organisaatiota tavoiteltuun tulokseen. Viitekehysten avulla voidaan myös seurata tulosten saavuttamista ja suoritusta. (Ministry for foreign affairs, 2021)

Tunnusomaista tavoite- ja tulosjohtamiselle on, että se ei ole vain lyhytaikaista vaan jatkuva prosessi. Tulosjohtamisessa yksilöiden suoritusta mitataan ja kehitetään niin, että nämä suoritukset ja kehitystyö on linjassa yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja suuntaan. Johtajien tarkoituksena on varmistaa, että yksilöille asetettavat tavoitteet todella palvelevat koko yrityksen eteenpäin menoa. Tulosjohtamiseen liittyy tiiviisti työntekijöiden palkitseminen, kun

tavoitteet on saavutettu. Tästä syystä tavoitteiden asetanta on tärkeää, että ne myös ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan. (Aguinis, 2007, s. 2-19.)

4.1.4 Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen on käsitetty tarkasteltavassa organisaatiossa nopeaa toimintaa vaativien yllättävien asioiden hoitamisen parhaalla mahdollisella tavalla. Niin sanottu tulipalojen sammuttelu kuuluu tähän osa-alueeseen. Tilannejohtaminen kuuluu elämään ja tekemiseen aina kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä; koskaan ei voi olla varma, milloin tulee erikoistilanteita, ja ne on silloin käsiteltävä. Kuitenkin liiketoiminnan ollessa kyseessä on mahdollista minimoida tilannejohtamisen tarve siten, että prosessit, suunnitelmat, tavoitteet ja toimintaohjeet on kunnossa.

Tilannejohtamisessa on vuorovaikutuksessa kolme eri toimintoa, 1) johtajan antamat ohjeet ja määräykset 2) johtajalta saatu sosioemotionaalinen tuki 3) yksilön ja tiimin valmius toimia. Tilannejohtamisessa voidaan korostaa tärkeimpänä johtajan käyttäytyminen suhteessa työntekijöihinsä, onkin keskeistä, että johtaja pystyy vaikuttamaan alaistensa suoritukseen nopeasti ja tehokkaasti. (Hersey, Blanchard, Johnson, 2013, s.113-115)

Tilannejohtamista on perusteltua käyttää erilaisissa häiriö- tai kriisitilanteissa, kuten ensihoidossa, pelastustoimissa ja anestesiologiassa. Tilannejohtamista käytetään sellaisissa tilanteissa, joita ei ole voitu ennakkoon suunnitella tai luoda prosesseja jokaisen mahdollisuuden varalle. Tilanteet voivat olla hyvin yllättäviä, vakavia tai tapahtumien järjestystä ei pysty ennakkoimaan. (SecMeter, 2021)

Miretta Tommila kirjoittaa artikkelissaan Tilannejohtaminen anestesiologiassa, kuinka tilannejohtamista tarvitaan anestesiologiassa ja kuinka sitä voidaan ja tulee harjoitella. Tilannejohtaminen on tarpeellista moniammatillisen tiimin kriisitilanteissa toimimisessa, jolloin työntekijöiden perusammattitaito on tärkeää ja se ohjataan tilannejohtajan toimesta oikeisiin ja oikea-aikaisiin suorituksiin. Tilannejohtajalta tarvitaan hänen mukaansa vahvaa johtajuutta, uskottavuutta, ammattitaitoa, rauhallisuutta ja hyvää ja tehokasta kommunikointia. (Tommila, 2019.)

4.1.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen vaikutuksena johdon rooli muuttuu valmentavammaksi ja valvojasta muutoista ohjaavaksi elimeksi. Prosessein on mahdollista hallita organisaation tekemisen ja tuottamien palveluiden laatua ja toistettavuutta. Prosessien hyötynä on työn tehokkuuden parantuminen, kun ei tarvitse miettiä uudelleen samoja asioita, vaan tekeminen on kuvattu tarkkaan kirjallisesti kuvatuissa prosesseissa. (Arter, 2021). Esimerkiksi armeijalla on vahva perinne prosessein johtamisessa. Suurta ihmisjoukkoa kurinalaisesti liikuteltaessa, on välttämätöntä, että

jokaiseen asiaan on prosessi, se on kirjattu selkeästi, se on koulutettu kaikille ja sitä valvomassa on tarpeeksi ihmisiä. Kovacs kirjoittaa armeijassa johtamisen vaatimasta suuresta tieto- ja toimintomäärästä, joka on mahdollista hallita prosessein (Kovacs, 2016.)

Yksi näkökulma prosessijohtamisen tuomiin hyötyihin on tehokkuuden tuominen ydinprosesseihin uudistamalla niitä siten, että eliminoidaan pois toiminnot, jotka eivät tuota konkreettista arvoa vastaanottajalle kuten asiakkaalle. Ydinprosessien monimutkaisuus ja perinteiseen funktionaaliseen ajattelutapaan yhdistyvät raskaat byrokraattiset organisaatiot ovat voineet luoda tehostumutta keskittyessään mm. kapeasti määriteltyihin työtehtäviin (Hannus, 1994, s.15-17). Liiketoiminnan ydinprosessien uudistamisella on paljon suurempi merkitys kuin pelkästään yrityksen organisaation uudistamisella. Operatiivisen toiminnan uudistaminen tuo hyötyjä ei pelkästään asiakkaille, mutta myös työntekijöille. Kirjassaan Hannus nostaa esiin ydintoiminnan prosessien uudistamisen vaikuttavan jopa 90 %:iin työntekijöistä ja toiminnasta, kun pelkän organisaation muutoksen vaikuttavan vain 10 %:iin. Prosessijohtamisen keskiössä ovat myös tehokkuus ja suorituskky. Otettaessa käyttöön prosessijohtamisen periaatteita on mietittävä myös suorituskyyvyn mittareita ja niiden seuranta (Hannus, 1994, s.15-17).

4.2 Etäjohtaminen

Elämme aikaa, jolloin etäjohtaminen on noussut kuumimmaksi johtamisteorioiden ja tyylien osa-alueeksi maailmantilanteen vuoksi. Yhtäkkiä suuri osa maailman toimistotyöntekijöistä on siirtynyt etätöihin, ja se aiheuttaa monenlaisia muutoksia tiimien toimintatapoihin sekä johtamisen haasteisiin. Etätöyön johtaminen voi olla haastavampaa kuin lähijohtaminen, jos tieto ei kulje samalla tavalla esimiehen ja alaisen välillä. Samoin työn järjestelmällisyys voi kärsiä, jos ei osata ottaa oikeita ja sopivimpia työkaluja käyttöön etätöyössä.

4.2.1 Vinkkejä etäjohtamiseen

Päivittäiset/säännölliset puhelut

Säännöllisyys ja ennakoitavuus on tärkeää etätöyöntekijöiden kanssa kommunikoidessa, näin saadaan muodostettua päivään rutiineja, jotka auttavat jokaista luomaan rakennetta työpäivään. Säännölliset puhelut tuovat varmuutta ja turvaa; jokainen työntekijä tietää, että päivittäin on hetki, jolloin voi kysyä esimieheltä neuvoja ja kertoa tekemisistään. Joissain tapauksissa erilliset henkilökohtaiset puhelut ovat tarpeen, mutta hyvin tiimipainotteisessa työssä voi olla, että ryhmäpuhelu riittää useimpina päivinä. (Larson, Vroman, Makarius, 2020).

Clark esittää, että tiheämmät yhteydenpitokerrat esimiehen taholta lisäävät työntekijän työhön sitoutumista ja työmoraalia. (Clarck, 2020.)

Koska esimiehen työmäärä voi nousta melkoiseksi isoa tiimiä johdettaessa, voi olla hyödyllistä määrätä kaikille vertaisvalmentajat, joiden tehtävänä on olla päivittäin yhteydessä ja käydä

läpi sovitut asiat. Vertaisvalmentajien käyttö vähentää sosiaalisen eristytymisen haittoja työssä ja tuo lisää kontakteja tiimiläisten päiviin. Tämä käytäntö lisää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista työhön. (Clark, 2020.)

Useat kommunikaatiokanavat

On tärkeää olla useampia kanavia, joiden kautta voidaan pitää yhteyttä. Pelkän sähköpostin varaan ei kannata heittäytyä. Päivittäisiä asioita voi ohjeistaa sähköpostillakin, mutta myös keskustelu puhelimitse, videopuheluin ja erilaisin pikaviestimin on hyödyllistä, ja näistä tavoista kokoamalla löytyy varmasti sopiva yhdistelmä tehostamaan kaikenlaisten tiimien arkea. (Larson, Vroman, Makarius, 2020.)

Luo tiimillesi kommunikointiohjeistus

Koska etätyössä tiimi voi lähteä helposti eriytymään, on hyvä, vaikka heti ensimmäisessä etäkokouksessa luoda säännöt ja ohjeet siitä, miten ollaan yhteydessä. Esimerkiksi “tarjouspyyntöjen käsittelyyn ja delegointiin käytämme sähköpostia, mutta kiireisten asiakaskyselyjen tullessa laitamme pikaviestiä vastaavalle henkilölle”. On myös hyvä kertoa, mihin aikoihin päivästä esimies on parhaiten tavoitettavissa ja miten. Esimerkiksi “minulle voi soittaa iltapäivisin 12-16 välillä, jos kuitenkin on jotain akuuttia asiaa, niin laita tekstiviesti”. Kun jokainen on selvillä siitä, miten kommunikointi teknisesti järjestetään, helpottaa se etätyöntekijän arkea ja oman työnsä johtamista. (Larson, Vroman, Makarius, 2020).

Järjestä vapaa-ajan etätapaamisia ja anna tilaa jutustelulle

Etäjuhlat voivat kuulostaa väkinäisesti järjestetyiltä, mutta kokeneet kansainvälisten tiimien johtajat kertovat niiden olevan hyvä tapa tuoda tiimiä lähemmäs toisiaan, vaikka se ei olisi fyysisesti mahdollista. Ryhmähenkeä ja rentoutta voidaan luoda jättämällä yhteisen kokouksen alusta aikaa muiden kuin työasioiden juttelulle, mutta on hyvä pitää myös yhteisiä lounaita, juhlia tai muita tapahtumia. Tällöin voidaan yhtäaikaaisesti nauttia, vaikka jokaiselle kotiin lähetettyjä virvokkeita tai vaikka pizzaa. (Larson, Vroman, Makarius, 2020).

Muista koulutukset ja muu normaali arki

Koulutusten järjestämistä ei ole syytä vähentää äkillisestikään alkavassa etätyössä, vaikka niiden kesto voi olla hyvä lyhentää uuden ympäristön myötä. Eri työntekijät voidaan ohjata eri koulutuksiin ja pyytää jokaista referoimaan lyhyesti minikoulutuksessa oppimansa asia muille. Myös tällä tavalla on mahdollista lisätä tiimin yhteydenpitoa ja normaaliuden tunnetta. (Clark, 2020.)

Viesti, vaikkei olisi uutta asiaa

Etätyön aikana, erityisesti pitkien etätyöjaksojen, tai olosuhteiden pakosta tapahtuvan koko tiimin etätyön aikana on korostettava viestintää ja läpinäkyvyyttä esimiehen taholta. Vaikka varsinaista uutta asiaa ei olisi, ole yhteydessä tiimiin ja muistuta tärkeimmistä asioista. Positiivisuus tarttuu, käytä sitä työkaluna motivooidessasi etätöissä olevaa tiimiäsi. (Clarck, 2020.)

Ole herkkä kuulostelevaan tiimin jäsenten tunteita ja tarjoa herkästi tukea

Tunteiden johtamisen tärkeys korostuu etätöissä, sillä monesti etätyöntekijän ahdistusta on hankalampi huomata etänä kuin päivittäin tavatessa. Johtajan on oltava herkkä kuuntelemaan jokaisen tiimin jäsenen tuntemuksia, ja myös ihan suoraan usein kysyttävä ”miten menee xx asian kanssa?” tai ”miltä sinusta tuntuu olla mukana xx projektissa?”. Johtajan tulee rohkaista alaisiaan antamalla esimerkin siitä, että yhdessä kyllä saadaan toiminta sujumaan oikein hyvin, kun vaan puhutaan avoimesti ja tehdään sovitut asiat, sekä muistetaan kommunikoida niistä. (Larson, Vroman, Makarius, 2020).

Clark kehottaa kuuntelemaan työntekijöiden puheen intonaatioita ja rakennetta tavallista tarkemmin. Näin voidaan erottaa muutokset, jotka voivat kertoa työntekijän lisätuen tarpeesta tai henkisestä stressistä.

4.2.2 Eettinen johtajuus

Useassa organisaatiossa katsotaan, että heidän johtamisensa taso on korkeampi mitä se oikeasti onkaan ja myös moni johtaja uskoo niin. Kun puhutaan johtamisen ja erityisesti eettisen johtamisen kehittämisestä, yksi keskeisimpiä asioita on itsereflektio, joka tulee tehdä rehellisesti ja taitavasti. Eettisen johtajuuden vastuulla on koko organisaation toiminnan sävy. Esimiehet johdattavat omalla käytöksellään ja johtajuudellaan yrityksen psykologisen, sosiaalisen tai liiketoiminnallien pääoman joko kasvuun tai laskuun. Voidaankin siis todeta, että eettinen johtaminen on puhtaimmillaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämistä. (Juuriharja, 2021).

”Eettinen johtaminen on hyvää johtamista”, Heiskanen & Salo (2007. s 16). Heidän mukaansa eettinen johtaminen on lähtökohtaisesti hyvää johtamista, eli se on sekä reilua että tuloksellista. Eettisten periaatteiden mukaan toimiva johtaja on siis oikeudenmukaisuuden lisäksi asemassa, jossa hänen on tehtävä inhimillisin keinoin hyvää tulosta. Eettinen johtajuus voi viitata myös siihen, että johtaja haluaa olla rakentamassa asemassaan hyvää koko maailmalle tai yhteisölle. Kukaan tuskin haluaa olla johtajana epäeettinen, mutta maailmassa löytyy kyllä runsaasti esimerkkejä siitä, kuinka tehdään mahdollisimman paljon tulosta välittämättä inhimillisistä seikoista, puhumattakaan vaikutuksista yhteisöön tai ympäristöön. Eettinen johtaja ottaa huomioon nämä kaikki. Jokaiselle yksilölle on kuitenkin erilaiset painoarvot sille, miten

eettisyys toteutuu eri osa-alueilla. Toiselle luonnon suojelu on ykkösasia, toinen haluaa tehdä hyvää tulosta koska tietää yrityksen tukevan ihmisoikeuksia tietyllä osuudella.

Eettinen toimintatapa yrityksessä koostuu seuraavista osista:

- Eettinen kivijalka, käsittäen moraaliset mieltymykset, yrityksen eettisen käytännön ja eettisen päättelyn
- Omat arvot ja johdonmukaisuus, integriteetti, teot, tietoisuus ja päättelytaidot, moraalinen mielikuvitus.

Aiemmin mainittujen lopputulemana muodostuu organisaation eettinen viisaus. (Heiskanen & Salo, 2007)

Jotta voidaan toimia eettisesti, ensin on tiedettävä vaihtoehtoista. Kehitettäessä johtamisen eettisyyttä, on varmistettava ensin tiedon kulku ja toimintojen ja asioiden läpinäkyvyys. Vasta tieto antaa jokaiselle johtajalle mahdollisuuden tehdä eettisempiä valintoja. (Heiskanen & Salo, 2007. s. 66-67) Myös luottamus organisaation sisällä parantaa mahdollisuutta toimia eettisesti, kun uskalletaan kyseenalaistaa vanhoja tottumuksia ja rutiineja. Jos organisaatio ei anna hyvää palautetta vanhojen toimintamallien kyseenalaistamisesta, on mahdollista, että epäeettisempikin vaihtoehto jää tavaksi.

Johtaja voi käyttää tehokkaana eettisyyttä lisäävänä työkaluna moraalista mielikuvitusta (Heiskanen & Salo, 2007. s. 93). Moraalisen mielikuvituksen avulla johtajan on tarkoitus päästä uudelle ajattelun tasolle, ja kuunnella muita uudella tavalla. Moraalista mielikuvitustaan voi kehittää ja kokeilla irrottautumalla omasta roolistaan ja tilanteestaan ja koittamalla nähdä siten toisten tunteet ja ajatukset selkeämmin. Tähän näkymään voi mielessään lisätä tilanteeseen vaikuttavia faktoja, esimerkiksi kyseisestä henkilöstä, roolista ja organisaatiokulttuurista. Seuraavaksi kuvittele useampia skenaarioita eri näkökulmista: miten tilanne saattaisi kehittyä tästä eteenpäin? Sitten arvioi näiden eri vaihtoehtojen seurauksia ja eettisyyttä eri osapuolten kannalta (Heiskanen & Salo, 2007. s. 92).

On aina viimekädessä johtajan vastuulla reflektoida kaikkia päätöksiä ja toimenpiteitä ennen ja jälkeen niiden tekemisen, sillä perusteella mikä on oikein ja mikä väärin. Johtajan tulee myös ymmärtää moraalisia periaatteita ja työntekijöidensä arvoja ja periaatteita ja sovittaa ne yhtiön arvoihin ja tavoitteisiin. Liikeryrityksen päätavoite on tuottaa voittoa omistajilleen, mutta yritysvastuuasiat ovat sen lisäksi erittäin tärkeä asia huomioonotettavaksi. Näiden asioiden merkitys jatkaa kasvuaan tulevaisuudessa ja tämä pitäisi ottaa yhä enemmän huomioon. Johtajan työ onkin tehdä yritys tuottoisaksi kulkien kuitenkin toiminnallaan käsi kädessä eettisten periaatteiden kanssa ja tehden yhdessä yrityksen vastuullisuustyötä. (Carroll 1991.)

4.3 Asiantuntijajohtaminen

Mitä asiantuntijajohtaminen edellyttää? Maisa Huuhka kirjassaan Luovan Asiantuntijaorganisaation Johtaminen avaa asiantuntijaorganisaation johtamisen perusteita ja asioita, jotka tulisi ottaa huomioon johtamisessa. Ei riitä, että johtajalla on liiketoimintaosaaminen tai liikkeenjohdon ajattelumalli, vaan johtamiselta vaaditaan visioiden luomista, työntekijöiden inspiroimista ja motivoimista, organisaation kulttuurin kehittämistä ja arvon luontia myös työntekijöiden suuntaan. Koska asiantuntijaorganisaation menestyminen ja sen erottautuminen markkinoilla perustuu pääsääntöisesti henkilöstön osaamiseen ja korkeaan sitoutumisasteeseen, ja yksilöiden haluun antaa kaiken osaamisensa organisaation hyväksi, ehdottomassa keskiössä on johtajan kyky johtaa ihmisiä. (Huuhka, 2010, s.37-38.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulisi välttää liikaa pomottamista, kontrollia johtamisen keinona sekä hallinnointia. Kun taas pitäisi keskittyä ruokkimaan luovaa asiantuntijatyötä ja vapauttaa asiantuntijat keskittymään siihen työhön missä ovat parhaita, asiantuntijatyöhön. (Huuhka, 2010, s.39.)

Laadun johtaminen on monessa organisaatiossa tärkeää, mutta se korostuu varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa. Esimerkiksi osaamisen hallinta, työntekijöiden motivaation ylläpito ja kehittäminen, sekä toimintaa tukevien ja täydentävien asioiden hallinta, esim. laitteiden hallinta korostuu. Näiden toimintaa parantavien toimenpiteiden keskiössä ja toiminnan parantamisen tavoitteena on asiakas, heidän odotuksensa ja niiden toteuttaminen. (Pesonen, 2007, s.67.)

4.3.1 Ryhmän johtaminen/Tiimin johtaminen

Mielenkiintoinen näkökulma asiantuntijaorganisaation tai -ryhmän johtamiseen on sosiaalisen identiteetin johtamismalli SIMOL (Social Identity Model of Organisational Leadership). Sen ytimessä on käsitys ihmisestä sosiaalisena olentona ja kuinka ympäristö meihin vaikuttaa ja kuinka se saa meidät toimimaan. SIMOL johtamismalli huomioi identiteetin kahden ulottuvuuden kautta, henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin kautta. Sosiaalinen identiteetti varsinkin vaikuttaa ryhmässä toimiseen ja meidän asemaamme ryhmässä. Ryhmän johtamisen keskiössä on se, kuinka yksilöt sitoutuvat yhteiseen sosiaaliseen identiteettiin ja määrittelevätkö he itsensä ryhmää kuvaavan sosiaalisen identiteetin avulla. Yksilön matka sitoutuneena ryhmän jäsenenä voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Yksilön haluun kuulua ryhmään, ryhmän statuksen tukeminen johtajan toiminnalla, yksilö sitoutuu ryhmän tavoitteisiin yhä vahvemmin ja työskentelee entistä ahkerammin ryhmän yhteisten tavoitteiden eteen ja tämä johtaa ryhmän menestykseen. (Koivisto & Ranta, 2019, 42-48).

Työntekijät, jotka ovat sitoutuneet vahvasti ryhmän toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin, eivät tarvitse välttämättä johtajuutta koko ajan, vaan ryhmän ja yksilöiden oma sisäinen sitoutuneisuus ohjaa käytännön toimintaa eteenpäin. (Koivisto & Ranta, 2019, 49).

4.3.2 Henkilöstöjohtaminen ja motivaation johtaminen

Sitoutuminen työhön määrittelee sen, miten halukkaasti henkilö jatkaa työssään. Sitouttamisella voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden työmotivaatioon monella tavoin. Työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus sitouttaa häntä myös toteuttamaan palvelulupausten lunastamista. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017). Sitoutuminen ja motivaatio kuuluvat osana henkilöstöstrategiaan määrän ja laadun lisäksi. Oikein johdettu henkilöstöstrategia sisältäen edellä mainitut asiat tukevat tehokkaasti liiketoimintastrategiaa. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen, 2002.) Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa työntekijän motivaatio ja innostus vaikuttavat suuresti yrityksen menestykseen. Johtajien tärkeimpiin tehtäviin kuuluukin motivaation ylläpito ja huolehtia ettei motivaatio laske. Asiantuntijaorganisaatioissa motivaatiota ei laske niinkään ulkoiset tekijät kuten hankalat asiakkaat, tiukka kilpailutilanne tai työläs tuotekehitys vaan motivaation laskuun on monesti syynä yrityksen sisäiset asiat kuten esimerkiksi huonot esimiehet tai huono johto. (Pesonen, 2007, s.69-72.)

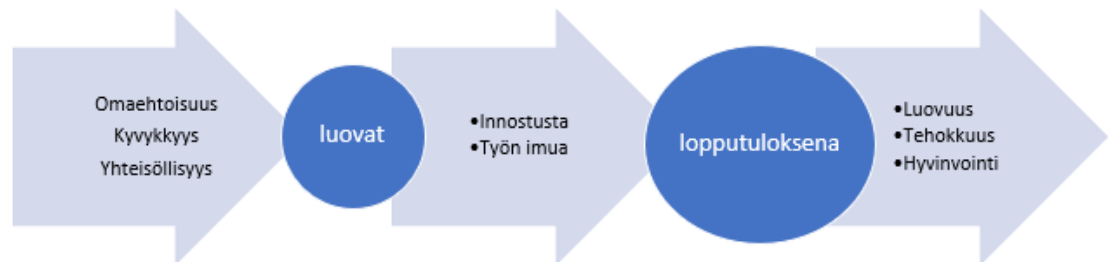
Työssä voidaan sitoutua ainakin ensisijaisesti toisiin työntekijöihin, tiimiin ja lähimpiin työkavereihin. Heiskanen ym. tutkimuksen mukaan myös uraan ja asiakkaaseen sitoudutaan. Tässä tutkimuksessa nostetaan esille haastava organisaation määritelmä; mihin siinä voidaan sitoutua. Tutkimus kuitenkin antaa viitteitä siitä, että myös itse organisaatioon voi sitoutua. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017).

Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: joko työntekijä viihtyy työpaikassa niin hyvin ja haluaa pysyä siellä, hänen on pakko jatkaa työssä (näitä tilanteita voisi olla vaikka määräaikainen työsopimus tai henkilön taloudellinen tai sosiaalinen paine), tai hän kokee niin suurta velvollisuudentuntoa yritystä kohtaan, että jatkaa. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017). Työssä viihtyminen ja työn imu tuovat varmasti hyviä tuloksia yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta, mutta myös työntekijänä on hyvä olla, kun voi oikeasti kokea olevansa merkityksellinen osa organisaatiota, ja kokea että ”homma toimii”, ja siten viihtyä työssä (Kujala & Rantala, 2020). Myös se, että työtehtävät ovat jokaisen oman osaamisen tasolla, on motivoiva seikka. Johtajan tulee toimia tällaisena organisaation arkkitehtinä ja varmistaa, että jokainen tekee osaamiseensa ja motivaatioonsa sopivaa työtä (Storås, 2021.)

Esimiehen kannalta oleellinen vaikutuskanava ja käsite onkin motivaatio. Motivaatiota kuvataan yksilön haluna ja tahtona tehdä vastuullaan olevaa työtään ja hänen ponnistelunaan edetä tavoiteltuun suuntaan. Piili mainitsee kuulleensa osuvan määritelmän motivaatiolle, joka asettaa esimiehelle sekä haastetta että mahdollisuuksia: ”Motivaatio on ihmisen korvien välissä asuva vapaaehtoinen ilmiö, jonka voi houkuttaa esiin”. (Piili, 2006. s.46.)

Piili määrittelee motivaatiolla olevan myös suunta ja voima. Jotta ihminen tietäisi mihin suuntaan haluaa mennä, on hänellä oltava tavoitteita ja unelmia. Jos nämä yksilön haaveet ja tavoitteet eivät kohtaa organisaation tavoitteiden kanssa, eivätkä vastaa yksilön haaveisiin, voi

olla vaikeaa saavuttaa täydellistä motivoitumisprosessia. Tavoitteiden tulee olla myös kohtuullisesti saavutettavissa, ei liian vaikeasti tai mahdotonta, näin ollen ihminen kokee olevansa valmiuksiensa ja osaamisensa kanssa osana motivoitumisprosessia. (Piili, 2006. s.47.)



Kuvio 5: Innostuksen arvoketju kuvataan Martelan ja Jarenkon (2014) materiaalissa seuraavasti. (Martela & Jarenko, 2014). Kuvio muodostettu itse teorian pohjalta.

Motivoituneen työntekijän on helppo saada aikaan paljon, hänen ei tarvitse puurtaa väkisin, sillä hän tekee, oppii ja kehittyy mielellään. Tällöin ei tarvita tahdonvoimaa jota ”pakko nämä työtkin hoitaa alta pois” - asenteella työskentelevän täytyy käyttää saadakseen työt tehdyksi. Motivoitunut saa enemmän aikaan vähemmällä energialla. (Martela & Jarenko, 2014) Kaavio muodostettu itse teorian kirjallisen materiaalin pohjalta.

Motivaatio on yhteydessä sekä työntekijöiden pysyvyyteen, että heidän tuottavuuteensa. Henkilöstön hyvä motivaatio johtaa asiakastyytyväisyyteen, ja sitä kautta parempaan liiketulokseen. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr & Schlesinger, 2008)

4.3.3 Valmentava johtaminen

Tuomi Kariniemi kirjoittaa valmentavasta johtamisesta seuraavanlaisesti. Verrattaessa valmentavaa johtajuutta perinteiseen ohjaavaan tai niin sanottuun direktiiviseen johtamiseen, voidaan nähdä näiden kahden johtamismallin eroavaisuuksia. Johtajan rooli on hyvin erilainen näissä kahdessa mallissa, perinteisessä ohjaavassa johtajuudessa johtajan odotetaan tietävän ja ohjeistavan tiimiläisensä parhaimpaan suoritukseen, kun taas valmentavassa johtajuudessa kuljetetaan ja kannatellaan yksilöä kehittymään ja parempiin suorituksiin. (Kariniemi, 2021)

Kariniemi kiteyttää valmentavan johtamisen filosofiaa ja johtajan rooli keskittyy pitkälti suunnan ja tavoitteiden määrittämiseen tiimin kanssa. Johtajan rooli palautteen ja tuen annossa on keskeinen. Vuorovaikutus ja älykkäät kysymykset, jotka eivät suoraan anna vastausta vaan kannustavat ihmistä oivaltamaan, tekevät tehtävät ja tavoitteet merkityksellisiksi. Monesti saavutetaan hyviä tuloksia, kun ihminen saa valita itselleen parhaan toimintatavan tavoitella tuloksia ja hän kokee tehtävät merkityksellisiksi. (Kariniemi, 2021.)

Valmentavan johtamisen peruseriaatteisiin kuuluu se, että johtajan tehtävä on valmentaa alaisistaan parhaita mahdollisia itsejään. Malli juontaa juurensa urheilumaailmasta, jossa esimerkiksi Henrik Dettman, erittäin menestynyt suomalainen koripallovalmentaja löysi aikanaan, jo ennen kuin siitä bisnesmaailmassa oli kuultukaan, tavan, jolla joukkue menestyy: Menestyvä joukkue tulee koota pelaajista, joilla on riittävästi tahtoa ja motivaatiota oppia lisää. Motivaatio ei saa tulla vain rahasta. Motivoitunutta joukkuetta, joka rakastaa lajia, tulee auttaa pääsemään aina vain parempiin tuloksiin. Valmentaja ei saa tehdä työtään vain voittamisen halusta: valmentaja voi voittaa vain tekemällä joukkueestaan mahdollisimman hyvän, jolloin pelaajat voittavat ja sitä kautta myös valmentaja voittaa. (Saarikoski, 2015.)

Saarikoski nostaa esille Henrik Dettmannin filosofian tärkeänä osana voittavan joukkueen valmentamista ja johtamista luottamuksen. Koko joukkueen tulee luottaa toisiinsa ja valmennukseen. Kuinka tällaiseen tilanteeseen päästään? Saarikoski mainitsee kirjassaan, että Dettmannin näkemyksensä mukaan tärkeintä on yhdessä oleminen ja pienet asiat. Hän nostaa esimerkiksi yhdessä lounastamisen seikaksi, joka tuo joukkuetta yhteen ja luo luottamuksen ilmapiiriä. Nämä pienet viisaudet ovat Dettmannin mukaan suoraan vietävissä yritysmaailmaan. Luottamus, reiluus, mahdollisuuksien antaminen, tsemppaaminen, tukeminen ja yhdessä lounastaminen. Näillä urheilumaailman eväillä mikä tahansa työelämän tiimi saa varmasti yhdessä tekemisen henkeä ja työssä viihtymistä lisättyä. (Saarikoski, 2015.)

4.3.4 Sosiaalinen johtaminen osana ihmisten johtamista

Robert A Campbell korostaa sitä, kuinka organisaation osaset eivät ole sosiaalisessa mielessä keskipiste, vaan se, miten ne toimivat keskenään. Minkälaista liikettä ja reagointia niiden välillä on merkityksellisin asia. Hän jakaa sosiaalisen toiminnan kahteen osaan: self-action ja interaction: jokainen osanen voi toimia itsenäin, mutta oikeastaan organisaatio on sen kulttuuri, eli se, miten jokainen osanen toimii yhdessä muodostaen kokonaisuuden. Yksi palanen ei voi määrittää sitä, eikä ole mahdollista nähdä etukäteen kovin tarkkaan sitä, millainen ryhmän dynamiikka tulee olemaan, kun kootaan uusi ryhmä yksittäisistä työntekijöistä. Sosiaalisella johtamisella tarkoitetaan sitä, miten osasten, eli yksittäisten työntekijöiden muodostama kokonaisuutta voidaan luotsata niin, että saadaan parhaita mahdollisia tuloksia ja tiimi voi hyvin. (Campbell, 2014.)

4.3.5 Intuitiivinen johtaminen

Intuitiota voidaan kuvailla monella eri tavalla. Yleisimpiä synonyymeja ovat vaisto, aavistus, fiilis, sisäinen viisaus tai vatsanpohjantuntuma. Intuitioksi voidaan sanoa sitä tietoa mitä tiedän, mutta en vielä tiedä tietäväni eli tiedostamatonta tietoa. Intuitiivisen ajattelun vastaan kohta on tietoinen analyttinen eli rationaalinen ajattelu. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että intuitiivinen ajattelu ja vaikuttaa meihin kokonaisvaltaisesti enemmän kuin rationaalinen ajattelu ja enemmän kuin tiedostammekaan. (Salonen, 2017, s.17-24.)

Intuitiolla on monia hyötyjä työelämässä, esimerkiksi se usein auttaa näkemään kokonaisuuksina ja systeemeinä. Intuition avulla voi löytää uusia näkökulmia tai ratkaisuja, sekä ymmärtää asioiden syvempiä merkityksiä. Intuitio auttaa monesti ennakoimaan ja niin sanotusti näkemään huomisen yli. (Salonen, 2017, s.106.)

Organisaatioissa ja johtamisessa intuitio ja intuitiiviset prosessit voidaan valjastaa hyötykäyttöön etenkin organisaation uusiutumisessa. Liiketoimintaympäristöjen muuttuessa koko ajan, on organisaatioiden uusiuduttava myös. Uusiutuminen olisi hyvä tehdä proaktiivisesti ja oikea aikaisesti, ei liian aikaisin, jolloin asiakkaat eivät ole valmiit, eikä liian myöhään, jolloin liiketoiminnalle on jo muodostunut haittaa. Intuitio voi olla avuksi oikea aikaisuuden määrittämisessä. (Salonen, 2017, s.81-82.)

Mihin suuntaan organisaatioiden tulisi uusiutua? Monesti liiketoimintaympäristössä ja markkinoilla on lukuisia vaihtoehtoja ja organisaatioiden tulisi aistia kaikki ympäristössä tapahtuvat muutokset ja uudistauduttava niiden suuntaan. Tässä intuitiivinen ajattelu ja johtaminen voi olla avuksi, määrittelemässä niin sanotusti suuntaa, minne kiekko on menossa, eikä missä se sillä hetkellä on. (Salonen, 2017, s.82.)

4.4 Itsensä johtaminen

Jokaisella on mahdollisuus johtaa itseään, ja siten päättää siitä millaiset edellytykset omalle onnistumiselle antaa suoriutua eri tehtävistä ja asioista. Kaikki alkaa itsensä johtamisesta, ilman hyvää tietoisuutta itsestään on varmasti melko epäuskottava johtaja muille. Voi olla jopa mahdotonta olla hyvä johtaja muille ilman että osaa johtaa itseänsä hyvin, sillä ihmiset eivät seuraa henkilöä, jolla ei itsellään ole suuntaa omassa tekemisessään (Campbell, 2014.)

”Emme ole niinkään heitä, keitä luulemme olevamme, vaan ennemminkin heitä, joina muut meidät näkevät”. Suora lainaus vapaasti suomennettuna Robert A. Campbellin Governance and social leadership -kirjasta.

Drucker (1999) haluaa herättää teoksessaan seuraavat kysymykset, jotka voi kysyä itseltään ja niitä pohtimalla voisi tehdä itsensä johtamisesta loogisempaa ja helpompaa:

- Mitkä ovat omat vahvuuteni?

- Kuinka minä toimin? Kuinka opin ja kommunikoin parhaalla tavalla?
- Mitkä ovat omat arvoni?
- Minne kuulun?

Näihin kysymyksiin vastaamalla Drucker uskoo jokaisen saavan järjestystä ja tehokkuutta omaan elämäänsä. Toinen hänen alleviivaamansa asia on ihmissuhteiden ylläpitäminen ja ihmisten tarkkailu, silmällä pitäen sitä, miten kunkin yksilön kanssa toimiminen kannattaa hoitaa mahdollisimman hyvään lopputulokseen päästäkseen. Silmällä kannattaa pitää muiden ihmisten arvoja ja sitä, miten he toimivat tilanteissa, jotta yhteistyöstä voisi tehdä mahdollisimman hedelmällistä. Eli sosiaaliset taidot korostuvat hänen mukaansa itsensä johtamisessa. (Drucker, 1999.)

Itsensä johtajuus on tärkeä lähtökohta sekä esimiehen roolissa olevalle, että alaisen roolissa. Näissä kahdessa roolissa itsensä johtajuus on pitkälti samoja asioita, vaikka joiltain osin esimiehen on tietysti kohdistettava huomiotaan tarkemmin tiettyihin tekemisiin (Pirinen, 2014 s. 162-164). Esimiehenä työskentelevällä korostuvat erityisesti seuraavat itsensä johtamisen osa-alueet:

- tehtävien priorisointi
- työtehtävien suunnittelu
- omien rajojen asettaminen
- epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden sietäminen
- asioiden jakaminen ja tehtävien delegointi
- ongelmien esille tuominen
- asioiden ennakointi omissa toimissa
- tukiverkon luominen ja luottamussuhteiden vahvistaminen
- asioiden jakaminen pienempiin osiin
- prosessit ja järjestelmällisyys
- ratkaisuhakuisuus
- tulevaisuuskeskeisyys: mieti mitä kaikkea onkaan jo tehty, eikä sitä, mitä vielä pitää tehdä
- toimi heti asian hyväksi, jos jaksamisesi heikkenee

Itsensä johtaminen on tärkeä asia jokaiselle, jotta työpäivät saadaan pysymään hallittuina sekä ajallisesti, että sen suhteen mitä tehdään. Järjestelmällisesti tehtynä asiat etenevät todennäköisesti paljon tehokkaammin. (Pirinen, 2014.)

4.4.1 Organisaatiokulttuurin vaikutukset itsensä johtamiseen

Pirisen (2014) mukaan esimiehen on hyvä osata sanoa ”ei”, koska esimiehen uupuminen on raskas tilanne koko organisaatiolle. Sekä ylempi esimies joutuu ottamaan vastuun tilanteen

johtamisesta, että ainakin osa alaisista näkee uupumistilanteen ja haluaa auttaa väsynttä esimiestä selviytymään siitä eteenpäin ottamalla itse lisää töitä ja vastuuta. Esimies on myös vastuussa siitä, ettei omalle tiimille jaeta ylimäärin työtä vain, koska ei osata sanoa ”ei”. Tällainen tilanne voi myös johtaa itsensä johtamisen ongelmiin koko tiimillä.

4.4.2 Näkökulma itsensä johtamiseen

Helsingin Sanomien artikkelissa 16.1.2021 organisaatiopsykologi Antti Kauppi nostaa esiin itsensä johtamisen väärin tulkinnan nykypäivän työelämässä. Kaupin haastattelusta käy ilmi kolme tämän päivän työelämän ongelmaa liittyen itsensä johtamiseen. Ensimmäisenä haasteena Kauppi mainitsee Itsensä johtamisen asettavan riman liian korkealle. Viime vuosina itsensä johtamisen varjolla työntekijöistä on ikään kuin koulutettu itsensä lähiesimiehiä. Vastuu ajankäytön suunnittelusta, priorisoinnista ja erilaisten ohjelmistojen käytön opettelusta ja tiedonkulusta on tullut entistä tärkeämpää. Työntekijän vastuulla on pitää huolta aikatauluista ja projektien läpiviennistä, ja näiden asioiden epäonnistuessa työntekijä saattaa väistämättä syyllistää itseään itseohjautuvuuden, luovuuden ja pystyvyyden epäonnistumisesta. Kaupin mukaan itsensä johtamisessa keskeistä olisi yksilön ymmärrys roolistaan työyhteisössä ja oman osaamisen sopivuudesta ja kehittämistarpeista. Kuinka oma osaaminen ja rooli tukee kykyä toimia yhdessä ryhmänä ja työntekijän vastuulla on olla kiinnostunut organisaation toiminnassa ja vastuu omasta ammatillisesta kehittämisestä. (Kauppi, 2021.)

Kaupin mukaan työntekijän kuormittavuus on haaste, jos keskittymisrauhaa sovittujen asioiden tekemiseen ei löydy eikä työhön luoda rauhallisia hetkiä ilman, että työntekijään revitään moineen suuntaan tai tuodaan uusia vaatimuksia työpöydälle. Tällöin ei voida sysätä vastuuta työntekijälle ja puhua itsensä johtamisesta. (Kauppi, 2021.)

Toinen haaste, minkä Kauppi nostaa esiin on työroolin ja oman minän yhteen kietoutumisen. Varsinkin nuorten työntekijöiden keskuudessa saatetaan heitä yrittää sitouttaa yrityksen kulttuuriin ja arvojen jakamiseen, jopa henkilökohtaisella tasolla, sisäisen arvomaailmansa kautta. Tämä ryhmäajattelu taas saattaa kuormittaa nuoria, kun työkulttuuria ei tunnetakaan kaikin puolin omakseen. Antti Kauppi kertookin etäisyyden säätelyn työasioihin olevan uusi ja tärkeä työelämätaito tänä päivänä. (Kauppi, 2021.)

Kolmanneksi epäkohdaksi tai haasteeksi nykypäivän itsensä johtamisessa Kauppi nostaa ihmisten välisen yhteyden puuttumisen nykypäivän tietotyöstä. Kaupin mukaan kaikista kuormittavinta ei ole aivojen ja tietojärjestelmien suhde vaan se, että ihmisen perustarpeeseen kuuluvat päätöksenteko, ajattelu ja keskustelu jäävät vähemmälle tai jopa pois työpäivästä. Tämä puolestaan voi heikentää työmotivaatiota ja luoda ahdistusta ja merkityksettömyyttä. (Kauppi, 2021.)

4.4.3 Tunteiden johtaminen

Camilla Tuominen pureutuu kirjassaan, *Johda Tunteita Menesty Työelämässä* (2018), kuinka tunteet vaikuttavat työntekijöiden ja työyhteisöjen toimintaan ja kuinka lopulta tunteiden johtaminen vaikuttaa yrityksen menestykseen. Tuominen nostaa esiin, kuinka suuresti tunteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Jos tunteita ei tunnusteta ja niihin saada tarvittavaa etäisyyttä, voi työntekijöiden sisäiset tuntemukset heijastua negatiivisesti käyttäytymiseen ja sen myötä vaikuttaa työyhteisössä vuorovaikutustilanteisiin negatiivisesti.

Kirjassaan Tuominen nostaa esiin, kuinka nykytyömaailmassa työtehtävien sekamelska, epäselvyys ja deadlinet voivat saada aikaan elimistössä ”taistele ja pakene” reaktion ja sen myötä ihminen kuormittuu ja vaikutukset heijastuvat myös työyhteisöön ja tuottavuuteen. ”Uhka-valmiustila vie meiltä energiaa, sillä mieli muistuttaa tasaisin väliajoin, että epämääräinen asia pitää tarkistaa. Silloin syvä ajattelu kärsii, sillä keho keskittää osan energiasta potentiaaliseen tarpeeseen paeta”. Tämän taistele ja pakene reaktion rauhoittamiseen Tuominen tarjoaa yhtenä ratkaisuna tunteiden johtamista, joka auttaa aivoja rauhoittumaan tunteiden nimeämisen myötä. Tunteiden voimakas syyseuraus suhde ihmisen syvällisen hyvinvoinnin ja käyttäytymisen välillä on merkittävä. (Tuominen, 2018. s.63-65.)

Tuominen tuo esiin kirjassaan tunteilla johtamisen vaikutusten laajuuden ja monitahoisuuden. Kun yksilö on tasapainossa tunteidensa kanssa ja hallitsee niitä, vaikuttaa se myös hänen käyttäytymiseensä työyhteisössä. ”Negatiivisen käytöksen alla on negatiivisia tunteita.” (Tuominen, s.69.)

Camilla Tuominen käsittelee myös kirjassaan, kuinka tulevaisuuden työelämä tulee jatkossa muuttumaan entisestään ja kuinka koneet ja tekoäly voivat suorittaa entistä enemmän erilaisia loogisia ja automatisoituja tehtäviä. ”Tulevaisuudessa kaikki lineaarinen ja looginen tehdään algoritmeiksi. Kone tekee sen sata kertaa paremmin kuin ihmiset.” (Tuominen 2018) ihmisten vahvuus tulee jatkossa olemaan läsnäolossa (s.107), turvallisissa kohtaamisissa (s.125), luovuudessa (s.78) ja intuitiossa (s.121).

Tunteiden johtamisen keskiössä on Tuomisen mukaan tavoiteltavana tilana saavuttaa rauhallinen mieli. Rauhallinen ja positiivinen mieli lähettää ”ei hätää, olet turvassa” - signaalin keholle, josta seuraa mielen ja kehon rauhoittuminen. Tämä tuo esiin monia positiivisia asioita yksilön toiminnassa, joista on etua yksilön, tiimin, työpaikan kuin yhteiskunnankin hyväksi. Näitä etuja ovat läsnäolon paraneminen, yksilön tärkeimpiä taitoja elämästä nauttimiseen ja terveyteen, avoimuus ja turvallinen olo saa ihmisen laajakatseisemmaksi ja avoimemmaksi muiden mielipiteille. Rauhoittunut keho antaa tilaa myös kognitiivisen suorituskyvyn paranemiselle ja laajalle ja luovalle ajattelulle. Luovuus varsinkin tulee esiin rentoutuneessa kehossa, kun on päästetty irti suorittamisesta ja rationalisoinnista. Muita yksilön ja yhteisön hyvinvointiin vaikuttavia positiivisen mielen hyviä vaikutuksia ovat mm. yhteys, haavoittuvaisuus ja

kokeileminen, ihminen uskaltaa "hullutella" turvallisessa ympäristössä. Tuominen mainitsee myös, että onnelliseksi itsensä kokevien ja positiivisten ihmisten avarakatseisuus myös mahdollisti heille onnellisten tapahtumien jatkumoa ja pitkän eliniän odotteen ja positiivisen ajattelumaailman välistä yhteyttä. (Camilla Tuominen s.79.)

Lopuksi Tuominen korostaa tunteiden johtamisen ja yksilön velvollisuudesta myös kantaa vastuuta kokonaiskuvasta ja mikrotason päätöksistä, jotka laajenevat makrotasolle, jos jokainen yksilö muistaisi toimia vastuullisesti omassa arjessaan ja sen myötä monistettaisiin hyvä käytös ja toiminta. (Tuominen, 2018. s.187.)

Juha Martikainen kirjoittaa blogissaan Hälsa, Tunteiden johtaminen vaikuttaa pörssikursseihin, kuinka tunteet voivat viedä mukanaan, jos emme johda tunteita. Organisaatioiden sekä niiden johtajien tulisi myös tiedostaa tunteiden olemassaolo jokapäiväisessä toiminnassa, ja kuinka ihminen ei ole pelkkä rationaalinen tai mekaaninen suorittaja vaan kokonaisuus, niin negatiivisine kuin positiivisine tunteineen. Martikainen nostaa esiin tunneilmaston vaikutuksen yrityksen tuottavuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. (Martikainen, 2021.)

Työntekijöiden päätöksenkykyyn, keskittymiseen, muistamiseen ja oppimiseen vaikuttavat suuresti yrityksen tunneilmapiiri, varsinkin jos työntekijät ovat negatiivisten tunteiden vallassa. Lannistunut ja pelokas tunneilmapiiri vaikuttaa suuresti työntekijöiden luovuuteen, mielikuviin, innostukseen ja pahimmillaan tuhoaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja aidon sitoutumisen. Positiivisten tunteiden lisäämä energia kasvattaa myös yksilön asettamia tavoitteita haastavammiksi ja korkeammalle. (Kujala & Rantala 2020, 32).

Tunneilmapiirin voikin vaikuttaa kilpailuetuun ja tuottavuuteen merkittävästi. Martikainen kirjoittaa, että niissä yrityksissä, joissa henkilöstö on sitoutunut, tuottavuus voi olla jopa 147 % suurempi kuin muissa yrityksissä. Organisaatioissa, joissa työntekijät ovat tyytyväisiä, voi kumulatiivinen tuotto olla jopa 89-124 % suurempi kuin muissa yrityksissä. (Martikainen, 2021.)

4.5 Mikä johtamismalli kannattaisi valita käyttöön?

Laajassa meta-analyysissä on selvitetty muutosjohtamisen olevan tehokkaampaa tulosten näkökulmasta kuin vanhanaikaisempi "keppi tai porkkana" - palkkioilla johtaminen, tai paljon päätöksentekoa delegoiva johtaminen. (Judge & Piccolo, 2004). Olisi mielenkiintoista nähdä analyysi johtamistyylien tehokkuuden eroista, jossa käsiteltäisiin laajemmin eri tyyliä. Sellaista tutkimusta emme kuitenkaan löytäneet, ja lisäksi on mahdollista, ettei tämäntyyppinen tutkimus välttämättä olisi kovin hyödyllinen tai järkevää yksittäisen organisaation hyödyntämänä, koska jokainen organisaatio on erilainen ja siten tarvitsee erilaisia johtamisen elementtejä.

On selvää, että moni johtamistyyli on käyttökelpoinen ja tehokas organisaatioiden johdossa. On kuitenkin mahdollista, että ihmisten huomiointi ja sitä kautta heidän olonsa hyväksi tekeminen ja organisaatioon sitoutuminen yhdistettynä muutosjohtamiseen voisi olla johtamistyylinä kaikkein tuottoisin. (Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt & Alkema, 2014). Vaikka edellisessä kappaleessa mainittu Judge & Piccolon (2004) meta-analyysi paljastaa muutosjohtamisen olevan tehokas tapa johtaa, niin nykyään tieto- ja asiantuntijatyössä ihmisen rooli on suuri, ja marginaaliosaamisesta käydään kilpailua toimijoiden kesken, jolloin ihmisen työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat entistä tärkeämpiä asioita asiantuntijaorganisaatioissa (Dierendonck ym., 2014).

Johtamisen päällimmäisenä tarkoituksena voidaan pitää tiimin tai organisaation toimintakyvyn lisäämistä (capacity to act) johtamisen tyylistä riippumatta. Kaikkien johtamisen toimenpiteiden pitää pyrkiä lopputulokseltaan siihen, että pystytään tuottamaan jotakin paremmin. Johtaja sekä luo, parantaa että ylläpitää organisaation edellytyksiä toimia. Parhaiten edellytyksiä luonut johto saa organisaationsa menestymään parhaalla mahdollisella tavalla. (Campbell, 2015. s.50-56.)

Ihmisten johtajan on mahdollista rakentaa organisaation kykyä toimia yksi ihminen kerrallaan:

- kuuntele
- ota jokainen huomioon
- ole tietoinen
- ota kantaa ja keskustele

Näillä askelilla voit saada henkilöstön sitoutumaan, motivoitumaan ja johtaa heitä empaattisella ja vahvalla tavalla, joka luo organisaatiolle mahdollisuuden menestyä toimintakyvyn muodossa. (Campbell, 2015.) Campbellin ehdottamat toimenpiteet voivat olla erittäin tehokas johtamisen kombinaatio yhdistettynä Pirisen (2014) esittämiin muutosjohtamisen periaatteisiin:

- Luo selkeät tavoitteet, toimintamalli ja visio
- Luo tahtotila
- Varmista riittävät resurssit ja osaaminen
- Aikatauluta
- Käsittele vastarinta ja viesti runsaasti
- Kannusta, anna palautetta, kiritä ja nosta onnistumiset esille (Pirinen, 2014).

5 Tutkimus- ja kehittämisosio

5.1 Tutkimusongelma

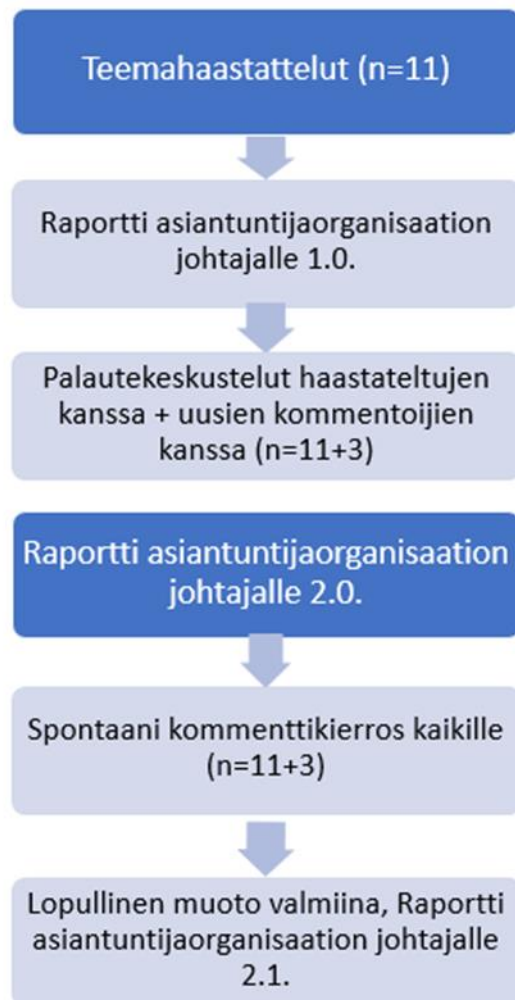
Johtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Miten asiantuntijat kokevat asiantuntijapalveluiden johtamisen nykytilan ja millainen tekeminen kyseiseen liiketoiminta-alueeseen nähden on relevanttia johtamisen kannalta. Haluamme selvittää, mikä asiantuntijaorganisaation johtamisessa on keskeistä, ja miten sitä voitaisiin asiantuntijoiden kokemusten perusteella kehittää. Kehittäminen tapahtuu mielestämme liian usein organisaatioissa liian ylhäällä, nyt haluamme tuoda asiantuntijoiden näkökulman kehittämiseen ja antaa asiantuntijoiden äänen organisaation johdon ja henkilöstöosaston käyttöön. Johtamisen ajatus on tässä työssä laajennettu, ja johtamisella käsitetään oman lähiesimiehen lisäksi matriisiorganisaatiossa toimivat liiketoimintaan liittyvät muut johtajat, yrityksen ylin johto sekä itsensä johtaminen, ja miten organisaation rakenne ja muu johtaminen vaikuttavat itsensä johtamiseen.

5.2 Menetelmä

Haluamme saada kehittämistyöstämme aidosti hyötyä sekä edustamallemme asiantuntijaorganisaatiolle että muille asiantuntijaorganisaatioille ja siksi teemme tiivistä yhteistyötä johtajien kanssa saadaksemme teemahaastattelumme kysymykset vastaamaan heidän kysymyksiinsä. Ammattikorkeakoulujen lopputöiden tutkimuksia tulee yhdistää ammatillisuus ja se, että aiheet ovat ajankohtaisia sekä käytännönläheisiä (Vilkkä 2015). Tähän vastaamme työssämme valitsemalla aidon ympäristön, jossa johtamisen kysymyksiä tarkastellaan. Näkökulma on valittu ja hiottu yhdessä edustamamme organisaation johdon ja HR osaston kanssa vastaamaan käytännön tarvetta. Ajankohtaisuus ilmenee asiantuntijaorganisaatiosta nousevan keskustelun kautta ja myös maailmantilanteen vuoksi; johtaminen on murroksessa etätyön huomattavan ja äkillisen lisääntymisen vuoksi. Ajankohtaisuutta lisää myös tarkastelemamme organisaation uusi johtaja, jonka kanssa yhteistyössä otamme tutkimuksessa huomioon asioita, joita hän haluaa selvittää ja sitten hyödyntää omassa työssään.

Tekemämme työ on kehittämistyö, jonka tavoitteena on tutkia asiantuntijaorganisaatiossa alaisten kokemuksia ja odotuksia johtajuudesta, sekä näiden eroavaisuuksia. Työn lopputuloksena saadaan aikaan raportti asiantuntijaorganisaation johtajalle tutkittavassa organisaatiossa, joka on hyödyllinen tiivis opas myös minkä tahansa muun organisaation johtajalle asiantuntijoiden johtamiseen. Raportin tavoitteena on pystyä antamaan johtajalle parempi käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan kokeneiden (lääketeollisuuden) asiantuntijoiden toimesta sekä päivitteisessä asioiden johtamisessa, suuremmissa strategiakysymyksissä ja ihmisten johtajana. Lisäksi raportti antaa johtajalle ymmärryksen asiantuntijoiden johtamiskäsityksistä ja siten avaimet mahdollistaakseen koko organisaation mahdollisimman hyvän toimivuuden ja hyvinvoinnin sekä luodakseen turvallisen ympäristön innovoida ja kehittää.

Teemahaastatteluiden avulla haluamme selvittää tietyn asiantuntijaryhmän kokemusta johtamisesta tällä hetkellä ja sitä, kuinka kyseinen ryhmä haluaisi tulla johdetuksi tulevaisuudessa. Haluamme korostaa keskustelussa sitä, mitkä tekijät johtamisessa asiantuntijoiden mielestä johtaisivat yrityksen mahdollisimman hyvään taloudelliseen menestykseen. Kehittämistyön lopputuloksena syntyvään raporttiin keräämme asiantuntijoilta tulleen näkökulman siitä, minkälaista johtamista he kaipaavat ja tarvitsevat ja peilaamme tätä kirjoittamaamme johtamisen viitekehykseen.



Kuvio 6: Kehittämistyön eteneminen prosessikuvaajana

5.2.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Määrällistä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää, kun aineisto on muutettavissa numeeriseen muotoon ja pyritään numeeristen arvojen perusteella perustelemaan sitä, miksi asiat ovat niin

kuin ovat. Määrällisessä menetelmässä käytetään keskiarvoja, keskihajontaa ja jakaumia kuvaamaan esimerkiksi haastateltavien mielipiteitä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin ”miten paljon?” ja ”miksi?”. (Vilkkä 2015.)

Hyödynnämme määrällistä tutkimusmenetelmää kohdissa, joissa pyydämme asiantuntijoita arvioimaan väitteiden paikkansapitävyyttä asteikolla 1-10, ja kohdissa, joissa analysoimme tietoa, joka on saatu haastateltavien valitessa tietystä joukosta johtamisen malleja.

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä voidaan tilastollisten riippuvuuksien sijaan keskittyä erilaisiin poikkeamiin aineistossa, ja tutkia tarkemmin niitä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin ”mitä?” ja ”miten?” (Vilkkä, 2015). Laadullinen tutkimus keskittyy ilmiöihin tutkittavan ihmisjoukon näkökulmasta katsottuna (Juuti & Puusa, 2020).

Hyödynnämme pääasiallisesti laadullista tutkimusmenetelmää, koska haluamme keskittyä siihen mitä mieltä asiantuntijat ovat asioista ja nostaa tärkeitä asioita esille saamastamme datasta. Kehittämistyössä on tärkeää, että kaikenlaisia signaaleja otetaan huomioon raakadatan joukosta intuition perusteella. (Vilkkä, 2015.)

Triangulaatio eli monimetodinen tutkimustapa yhdistää ominaisuuksia määrällisistä ja laadullisista tutkimus tavoista. Monimetodisen tutkimustavan käyttö voi olla haastavampaa ja enemmän aikaa vievää, mutta sen avulla voidaan, oikein tehtynä, saada kattavampia tuloksia. Menetelmätriangulaatiossa on mahdollista käsitellä esimerkiksi teemahaastatteluaineistoa molempien, sekä laadullisen että myös määrällisen tutkimusmenetelmän kautta ilman että on tehty varsinaista määrällistä tutkimusta. (Vilkkä, 2015.)

Tässä työssä hyödynnämme menetelmätriangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa teemahaastatteluaineiston käsittelyssä ilman, että teemme varsinaista määrällistä tutkimusta. Tiedon keruu haastattelemalla on tässä tapauksessa laadullista tiedonkeruuta, mutta aineistoa käsitellään osin myös määrällisesti, jotta tutkimuksesta saadaan myös numeerista tietoa ohjaamaan johtamista asiantuntijaorganisaatiossa.

5.3 Aineiston kerääminen

Laadullisten tutkimusten aineiston kerääminen perustuu usein haastatteluihin. Myös havainnointi on tärkeä aineiston keruun menetelmä. (Vilkkä, 2015)

5.3.1 Teemahaastattelut

Datan kerääminen tehdään haastattelemalla asiantuntijoita tarkkaan mietityin teemahaastatteluin. Laadullisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on erilaiset haastattelut, näin on myös organisaatioita ja johtamista tutkittaessa (Juuti & Puusa, 2020). Kun kyseessä on

tiedon kerääminen yhteisön kokemuksesta, voidaan yksilöhaastattelujen lisäksi hyödyntää pari- tai ryhmähaastatteluita (Vilkka, 2015). Nähdäksemme tässä tutkimuksessa on hyödyllistä haastatella ainakin osa mukana olevista henkilöistä pareina tai pieninä ryhminä. Haluamme saada haastateltavat keskustelemaan ja miettimään myös keskenään, jolloin havaintojen keruu on monipuolisempaa. Tässä tutkimuksessa hyödynnämme tiedonkeruun tapana teemahaastatteluita. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu on tapa kerätä tietoa avoimin kysymyksiin laadulliseen tutkimukseen, tai sellaiseen määrälliseen tutkimukseen, jonka aiheesta on saatavilla vain vähän tietoa (Vilkka, 2015). Tämä tiedonkeruumenetelmä antaa meille mahdollisuuden tehdä laadullisten analyysien lisäksi määrällisiä analyyskejä kerätystä materiaalista, ja tämä on tavoitteena tässä tutkimuksessa, jotta saamme lopputuotteena olevasta asiantuntija-organisaation johtamisen oppaasta mahdollisimman monipuolisen.

Haastattelu on rakennettu siten, että ensin kysytään yleisiä kysymyksiä johtamisesta, ja siitä miten haastateltavat kokevat sen nykytilan, sekä sen, miten he haluaisivat itseään tulevaisuudessa johdetun. Sen jälkeen käsittelemme vielä 4 valitsemaamme teema-alueita eli matriisijohtamisen, etäjohtamisen, itsensä johtamisen sekä asiantuntijajohtamisen alueet syvällisemmin. Myös teoriaosio on rakennettu näin. Syy tälle rakenteelle on oletuksessa, että näin saamme vastaukset kohdistettua tarkimmin valitsemiimme teemoihin, jotka ovat havaintojemme perusteella keskeisimmät tällä hetkellä tarkasteltavan organisaation kehittymisen kannalta.

Haastattelussa yleisten johtamisen kysymysten lisäksi käsitellyt teemat ovat valikoituneet sen perusteella, miten me itse koemme tarkasteltavassa organisaatiossa työskentelevinä hyödyllisimmiksi aiheiksi organisaation johtamistavan kehittymisen kannalta. Matriisijohtaminen on otettu mukaan liiketoiminnan johtajan pyynnöstä, koska hän kokee toimimisen matriisiorganisaatiossa tietyllä tavalla haasteeksi, ja haluaa saada lisää informaatiota asiantuntijoiden näkemyksestä. Itsensä johtaminen valittiin yhteistyössä mukaan Oriolan HR -osaston kanssa, jotta saisimme selville voisiko olla tapoja edistää kokemusta itsensä johtamisesta asiantuntijoiden keskuudessa. Etäjohtaminen valikoitui mukaan vallitsevan koronaepidemiatilanteen, ja sen mukanaan tuomien haasteiden perusteella. Asiantuntijajohtaminen on aihe, joka valittiin luonnollisena osana mukaan asiantuntijoiden johtamista koskevaan kehittämistyöhön.

Valitsimme tiedonkeruun toteutustavaksi teemahaastattelut, jotka tehtiin osin yksilöhaastatteluina ja osin parihaastatteluina, emmekä hyödyntäneet työpajatyöskentelyä tai muuta ryhmätyöskentelyä siksi, että halusimme saada haastateltavilta mahdollisimman avoimet ja rehelliset vastaukset kysymyksiimme ja selville myös ehkä jossain määrin arkaluontoisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Uskomme että kaikki eivät välttämättä olisi avautuneet asioista ryhmätilanteissa, ja valitsimmekin parihaastateltaviksi vain sellaisia pareja, joiden tiesimme olevan läheisiä ja avoimia keskenään. Toinen syy ryhmätilanteiden välttelylle on koronaepidemia, ja kolmas se, että ryhmässä etäyhteydellä emme olisi pystyneet seuraamaan haastateltavien

kehonkieltä ja eleitä, jotka auttoivat meitä nyt tekemään mahdollisia jatkokysymyksiä ja -keskusteluita.

5.3.2 Havainnointi

Tosiasiaa tämän kehitystyön aineiston kerääminen on alkanut jo kauan sitten, ja se ollut hyvin pitkäaikaista ja jatkuvaa. Tämä johtuu siitä, että työskentelemme molemmat tarkasteltavassa organisaatiossa, ja olemme valinneet kehitystyömme aiheen omien kokemustemme perusteella. Havainnointi on yksi, ehkä hieman alitiedostettu aineiston keräämisen perusmenetelmä (Puusa & Juuti, 2020), jota olemme käyttäneet esimerkiksi muodostaessamme haastattelukysymyksiä työtämme varten. Olemme siis kyseisessä tapauksessa olleet osana ilmiötä, jota tutkimme ja kehitämme tässä työssä. Puusa & Juuti (2020) kirjoittavat havainnoinnissa havainnoitavien luottamuksen olevan tärkeä asia, ja meillä on ollut se etu puolellamme havainnoidesamme, että kollegat luottavat meihin. Pyrimme ottamaan osallisuutemme huomioon muodostaessamme kysymyksiä haastateltaville ja haastatellessamme heitä, jotta emme johdattaisi heitä huomaamattamme odottamaamme lopputulokseen. Havainnointitutkimuksen tekijän on osattava olla kriittinen toimiaan kohtaan (Juuti & Puusa). Koemme, että olemme olleet kriittisiä. Havainnoinnista huolimatta kehittämistyömme tiedonkeruu on pääasiassa tehty haastatteluin. Havainnoinnista on kirjoitettu vain siksi, että haluamme tuoda esille tiedostavamme oman havainnointimme vaikuttavan haastatteluiden tekoon.

5.3.3 Haastatteluympäristön valinta

Valitsimme haastattelukohteeksi yhden organisaation, Expert Services -liiketoiminnan Oriolan sisällä siitä syystä, että halusimme saada selkeän vastauksen tutkimusongelmaamme: miten asiat ovat nyt, ja miten niiden toivottaisiin tulevaisuudessa olevan johtamisen kannalta? Jos olisimme valinneet haastattelevamme ihmisiä satunnaisista organisaatioista, olisimme saaneet paljon vaihtelua lähtötilanteiden välillä, ja paljon näkemyksiä siitä millaista tulevaisuuden johtamisen tulisi olla. Uskoaksemme nämä asiat ovat jossain määrin liiketoiminta-, ala- ja yritys-kohtaisia. Lisäksi tunnemme tämän organisaation entuudestaan, ja uskomme, että meidän on helppo saada vilpittömiä vastauksia hankaliinkin kysymyksiin, koska tunnemme haastateltavat sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti.

5.3.4 Haastateltavien valinta

Haastateltavat valikoitiin sillä perusteella, että he kaikki työskentelevät, tai ovat hiljattain työskennelleet Oriolan Expert Services osastolla, lääkevalmisteen elinkaaren ylläpitävissä asiantuntijatehtävissä. Kaikki haastateltavat ovat tai ovat olleet esimiehiä kyseisen liiketoiminnan sisällä. Halusimme valita henkilöitä, joilla on sekä itsellään esimieskokemusta, että pitkäaikaista asiantuntijakokemusta. Kukaan mukaan pyydetty ei kieltäytynyt haastattelusta, vaan kaikki vastasivat mielellään kysymyksiimme. Uskoaksemme tämän tyyppiselle keskustelulle oli

tarvetta organisaatiossa ja siksi haastateltavat antoivatkin meille auliisti kehitysehdotuksia ja ideoita ja puhuivat omista tilanteistaan.

5.3.5 Haastatteluiden toteuttaminen ja tiedon analysointi

Kokonaismäärä teemahaastatteluille on 11 kappaletta. Haastateltavia ei jaettu useampiin ryhmiin, koska haastateltavien määrä on pienehkö. Vastaukset ovat myös hyvin paljon toistensa kaltaisia, joten emme olisi saaneet järkevästi vertailtua eri ryhmien tuloksia toisiinsa. Kun kaikki 11 teemahaastattelua on pidetty, niiden pohjalta kirjoitettiin Raportti asiantuntijaorganisaation johtajalle 1.0. Tämä raportti arvioidaan haastatelluilla ja lisäksi kolmella saman organisaation asiantuntijalla, jotka eivät ole osallistuneet haastatteluun, ja herätetään jokaisen kanssa keskustelua aiheen ympäriltä, jotta saamme uutta materiaalia ja palautetta Raporttiin asiantuntijaorganisaation johtajalle 2.0. Raportti 2.0. kirjoitetaan Raportin 1.0. pohjalta ottaen huomioon jatkokeskustelut ja palaute.

Kun Raportti asiantuntijaorganisaatiolle 2.0. on valmis, jaamme sen kaikille haastateltaville, sekä kommentoijille vielä yhdelle kommenttikierrokselle. Katsomme, saammeko vielä palautetta tällä kierroksella spontaanisti. Tämän jälkeen Opas viimeistellään lopulliseen muotoonsa. Jokainen versio liitetään mukaan lopputyöhön ja yhteenvedossa kiinnitetään huomiota siihen, mitä uutta uudet kerrokset antoivat oppaaseen.

5.3.6 Haastattelun kehittyminen

Aloitimme haastattelemalla 2 henkilöä alkuperäisellä kysymyspatteristolla. Kysymykset oli koostettu sen mukaan, mitä kaikkea tutkimus vaatii, mutta lisäksi mukana oli useita kysymyksiä, jotka olimme lisänneet mukaan vain siksi, että niistä saattaisi nousta esille jotakin mielenkiintoista. Huomasimme kuitenkin pian, että sellaisenaan haastattelu oli liian pitkä, se kesti noin 2,5 tuntia. Tämä on liian pitkä aika useimmille haastateltaville, eivätkä he kysymämme perusteella halua käyttää haastatteluun niin paljoa aikaa. Tästä syystä supistimme kysymyspatteristoa 2 ensimmäisen haastattelun jälkeen melko paljon. Sekä alkuperäinen haastattelukysymysten lista, että päivitetty lista on tämän työn liitteinä 1 ja 2.

Seuraavat haastattelut tehtiin käyttäen liitteen 2. kysymyspatteristoa. Haastattelun tällöin kestäessä alle 1,5 tuntia koimme itse, sekä haastateltavat myös kokivat sen sopivan mittaiseksi. Opimme rajaamaan kysymysmateriaalin siten, että vain olennainen tutkimusta varten tarvittava tieto kysytään.

Havaitimme haastatteluiden aikana, että ihmisillä on kova tarve puhua siitä, miten heidän mielestään asiat tulisi tehdä (kuinka heitä tulisi johtaa), ja uskommekin että heidän kuuntelemisensa on ensimmäinen askel toimivaa organisaatioon. Moni paneutui vastaamiseen erittäin tunnollisesti, ja pyrki löytämään ratkaisuja haasteellisiin kohtiin jo kertoessaan ongelmasta.

Haastateltuamme ensimmäiset 7 henkilöä, havaitsimme vastausten olevan hyvin samankaltaisia. Jo tässä kohtaa näkyi selvästi, että täysin uudenlaisia näkemyksiä ei enää tullut ja vaihtelu vastauksissa oli muutenkin yllättävän pientä. Aloitettuamme haastatella seuraavia osallistujia, oli alun perin tarkoitus haastatella taas 7 henkilöä, mutta koska vastaukset jatkoivat hyvin pitkälti samaa rataa, emme nähneet järkeväksi jatkaa samaa haastattelua. Päätimme käsitellä meillä jo olevan datan 11 haastattelun perusteella, ja ottaa myöhemmässä vaiheessa vielä 3-4 henkilöä mukaan arvioimaan haastatteluiden perusteella koostettua raporttia, ja antamaan siitä meille oma näkemyksensä. Tällöin voisimme saada helpommin tietoomme, mitkä näkemykset henkilön omassa mielessä eroavat muiden näkemyksistä. Näin onnistumme saamaan op- paaseemme mahdollisimman monipuolisen ja kattavan mielipiteiden ja kokemusten kirjon.

5.3.7 Tiedon käsittely, osallistujien anonymiteetti ja raportin 1.0. kirjoitus

Kokoamme vastaukset excel-tilukoon, josta niitä on helppo käsitellä ja katsoa myöhemmin. Datasta luotiin joitakin kaavioita tulosten esittämistä varten. Kerätystä tiedosta poimittiin useimmin vastaan tulleita asioita käsiteltäväksi raportissa. Joissain tapauksissa poimittiin myös poikkeavia yksittäisiä vastauksia, jotka mielestämme olivat oivaltavia ja sopivat viitekehukseen parhaalla tavalla. Tietoja käsiteltiin niin, ettei kenenkään henkilökohtainen osallistuminen kehittämistyön haastatteluun käy ilmi mistään kirjallisista materiaaleista. Haluamme suojella osallistujien yksityisyyttä, emmekä paljasta heidän osallistumistaan missään dokumenteissa. Otamme tämän huomioon myös sähköpostikirjeenvaihdossa osallistujien kanssa; heidät on aina lisätty piilokopioiksi viesteihin, jolloin he eivät edes keskenään tiedä, kuka muu on osallistunut kehittämistyöhön.

On erittäin mielenkiintoista huomata käytännössä se, mistä tutkimusmenetelmistä kertovissa kirjoissa kerrotaan: laadullisten haastattelututkimuksen tulosten käsittely on tutkijariippuvaista ja samaa dataa voitaisiin tulkita monellakin tavalla (Vilkka, 2015). Koitamme olla tulosten käsittelyssä mahdollisimman puolueettomia ja tarkastella tuloksia objektiivisesti ja ulkopuolisen silmin.

Raakadatasta luodaan raportti asiantuntijaorganisaation johtajalle 1.0. johon kootaan ne asiat, jotka haastateltujen vastauksissa korostuvat. Raportissa otetaan huomioon johtamisen teoriaa, jonka läpi asioita peilaten kirjoitamme raportin valmiiksi. Teoriaa johtamisesta otetaan myös mukaan tekstiin. Erillisen raporttiosuuden tarkoitus on olla lopputyön kontekstista tarvittaessa irrotettavissa oleva tietopaketti asiantuntijaorganisaation johtajalle, ja siksi teorian läsnäolo on tarpeellista. Raportti lopullisessa muodossaan jaetaan Oriolan Expert Services liiketoiminnan ja Oriolan HR osaston käyttöön.

5.3.8 Kommenttikierros raporttia 2.0. varten

Jotta ensimmäisestä raportista 1.0. saadaan luotua kehittyneempi versio, pyydetään jokaiselta haastatellulta ja lisäksi kolmelta uudelta kehittämistyöhön osallistuvalla henkilöltä palautetta ja keskustelua raportista 1.0. Kuulemme, että heidän mielestään on mielenkiintoista päästä lukemaan muiden mielipiteistä oman organisaation johtamisessa, ja he tutustuvat materiaaliin innolla. Pyydämme lukijoilta palautetta ainakin kolmesta kohdasta, joista ovat joko samaa tai eri mieltä. Annamme kuitenkin hyvin vapaan mahdollisuuden kommentoida lisäksi mitä vain tai antaa lisäyksiä aiheeseen liittyen.

Saamme palautetta raportin selkeydestä ja siitä, että olisi mukavaa, jos siinä olisi enemmän kaavioita ja numeerista tietoa haastattelun vastauksista. Palautteissa toivotaan myös lisää teoriaa. Palautteen perusteella lisäämme väliotsikoita rytmittämään raporttia ja tekemään siitä helppolukuisemman. Suurin osa saamastamme palautteesta liittyy raportin muotoseikkoihin ja tutkimustiedon määrään.

Kirjoitamme raportin 2.0. saamiemme palautteiden perusteella raportin 1.0. pohjalle.

5.3.9 Kommenttikierros raporttia 2.1. varten

Toinen kommentointikierros ei enää anna meille lisää tietoa raporttiamme varten. Asiantuntijat ovat selvästi antaneet kokemuksensa kattavasti meidän käyttöömme. Ainoat palautteet koskevat kielioppiasioita, joten emme koe tarpeelliseksi tehdä uudestaan raporttia 2.1. Tuntuu siltä, että olemme kulkeneet tien loppuun asti, sillä lisää kommentteja ei enää tule. Olemme hioneet useilla toimenpiteillä raportin sellaiseksi, että koko kehitystyöhön osallistunut ryhmä on tyytyväinen lopputulokseen ja pystyy ”allekirjoittamaan” siinä esitetyn tiedon. Tämä on meille kehittämistyön tekijöinä henkilökohtainen voitto, on hienoa saada aikaan lopputulos, josta kaikki osallistujat ovat samanmielisiä ja tyytyväisiä.

6 Tutkimustulokset teemahaastatteluista

Olemme haastatelleet Oriolan Expert Services -liiketoiminta-alueella työskenteleviä, tai hiljattain työskennelleitä asiantuntijoita kerätäksemme tietoa heidän johtamisnäkemyksistään ja odotuksistaan. Tähän lukuun on koottu suoria lainauksia ja yhteenvetoja tutkimushaastatteluista. Näiden perusteella tulleet ajatukset peilattuna teoriaosuuden läpi on tuotu esille seuraavassa osassa, raportti asiantuntijaorganisaation johtajalle 1.0. ja 2.0.

6.1 Kuinka vastaajat kokivat tulleen johdetuiksi

Jokainen haastateltava valitsi kolme johtamismallia, jotka olivat heidän mielestään merkittävimmät omassa organisaatiossa käytetyt, tai ainakin heille itselleen näkyneet johtamismallit.

Kuinka asiantuntijat kokevat heitä johdetun tarkasteltavassa organisaatiossa

Jokainen vastaaja (11/11) koki, että omassa organisaatiossa on näkynyt johtamismalleista tilannejohtaminen. (9/11) oli havainnut tavoite/tulosjohtamista. 6/11 vastasi kokeneensa prosessijohtamista ja 2/7 henkilöstöjohtamista. 2/11 vastasi esimerkillä johtamisen, 2/11 valmentavaa johtamista ja 1/11 muutosjohtamisen sekä 1/11 asiantuntijajohtamisen.

6.2 Vastaajat kokisivat hyödyllisimmiksi johtamismalleiksi organisaation tulevaisuudessa

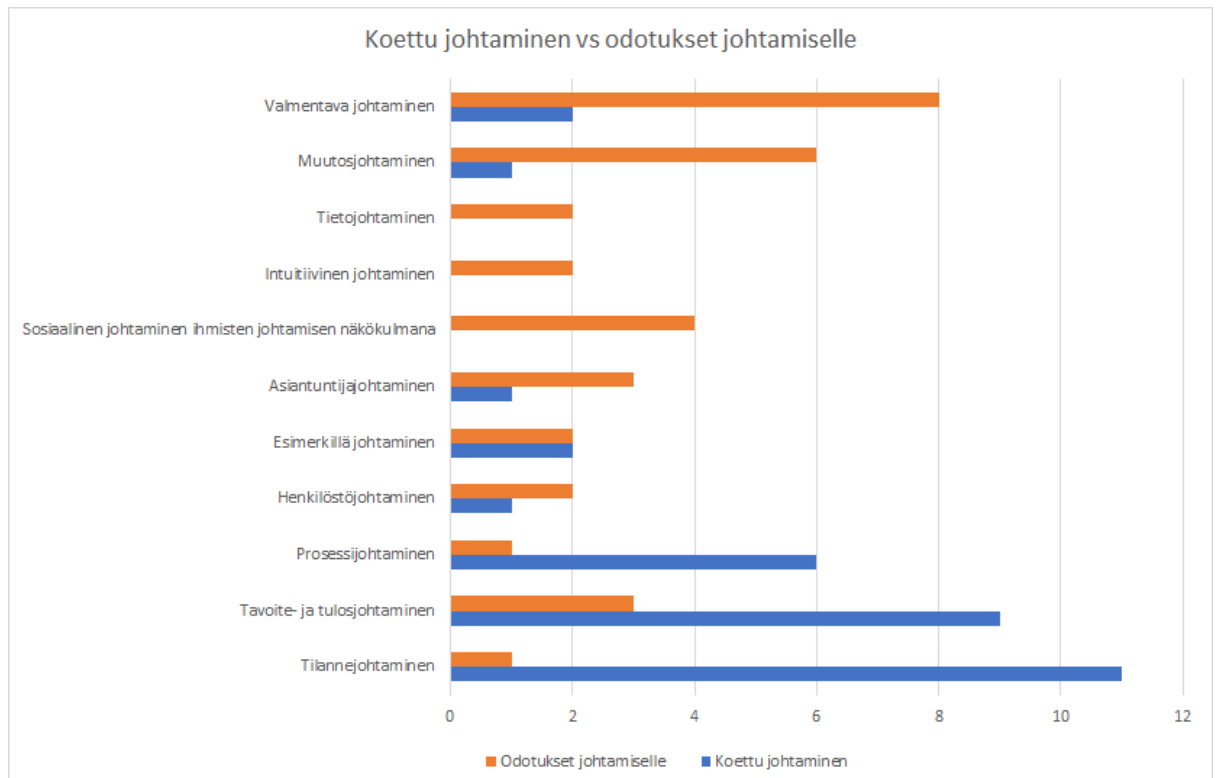
Haastateltavat valitsivat samasta listasta myös kolme johtamismallia, jotka heidän kokemuksensa mukaan sopisivat omaan organisaatioon parhaiten, ja toisivat yrityksen toimintaan menestystä. Tässä osiossa vastaukset hajaantuivat enemmän kuin edellisessä kohdassa.

Kuinka pitäisi johtaa asiantuntijan näkökulmasta, haastattelun tulokset

Selkeästi suosituimmiksi tulevaisuuden johtamisen suuntauksi nousivat valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen. 8/11 nosti esille valmentavan johtamisen tarpeellisuuden omasta näkökulmastaan ja 6/11 piti muutosjohtamista tärkeänä osana oman organisaation menestyksen lisäämistä tulevaisuudessa. Näitä johtamismalleja ei useimpien vastaajien joukossa ollut tunnistettu käytetyn tähän asti juurikaan.

Sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana oli kolmantena (4/11) ja seuraavina tarvittavina johtamisen lähestymistapoina mainitaan asiantuntijajohtaminen (3/11) ja tavoite- ja tulosjohtaminen.

Seuraavat johtamisen mallit mainittiin haastatteluissa 2 henkilön toimesta tärkeimpinä organisaation tulevaisuuden menestyksen kannalta: tietojohtaminen, intuitiivinen johtaminen, esimerkillä johtaminen ja henkilöstöjohtaminen.



Kuvio 7: Kaikkien haastateltujen näkemykset koetusta johtamisesta ja siitä, mitä johtajuudelta odotetaan.

6.3 Start-upista pörssiyritykseen: Mitä johtamis- ja toimintamalleja olisi asiantuntijan kokemuksen mukaan tuottoisaa ottaa mukaan

“Ideasta nopeasti käytäntöön olisi hyvä malli ottaa isompiinkin yrityksiin. Pörssiyrityksiin tarvitaan malli, jolla voitaisiin kokeilla ideoita. Ihmisen näkökulmasta olisi hyvä laajentaa ihmisten rooleja ja positioita vastaamaan start upin mallia. Start upissa saa usein vastuuta, pörssiyrityksessä ei, ja sitten katsoo vaan oman tonttiinsa.”

“Paras mies tehtävään. Johtajat ei voi olla kaiken yläpuolella, eikä voi antaa vastausta kaikkeen. Valta ja vastuu on kokemukseni mukaan eriytetty, eli päätökset tehdään ylhäällä ja mutta työntekijällä on vastuu. Asiantuntijoiden ei anneta tehdä asiantuntijatyötä. HR osasto oli vain itseään varten, ja kasvattivat vain omaa osastoaan.”

“Sosiaalinen johtaminen on startupissa sellainen vahvuus, ja tietojohdamista myös toisin pörssiyritykseen. Isosta pieneen yritykseen, tavoitejohtaminen. Muutosjohtamista ei näy eikä kuulu”

“Jossain startupissa ollaan jatkuvassa muutoksessa, ja tietynlainen muutosjohtaminen on asian ytimessä. Oriolan elinkaareissa nähtävissä koko ajan uusia ohjelmia, ja muutoksia, mutta

johtamismallit ovat stabiileja, ne ei muutu ollenkaan. Muutosta ei oikeasti johdeta, ei ole konkreettista tavoitetta esim. focus21, miten voi viedä omassa johtamisessa eteenpäin, jos ei ole asetettu tavoitteita. Agility tulee startup maailmasta. Eettinen johtaminen on paremmin implementoitu startup maailmassa, vaikka ulkoisesti kuvataan kovasti niin ketään ei oikeesti kiinnosta kuinka työntekijä voi, vain raha merkitsee. Eettinen johtaminen ja sosiaalinen johtaminen on niin startupin rakenteessa, ison pörssi-yhtiön tulisi pystyä myös implementoimaan enemmän näitä arvoja ja johtamisen malleja. startupissa on myös paljon tilannejohtamista, mutta enemmän pehmeitä arvoja, mutta jos jotain kovia arvoja vietäisiin sinne niin voisi nopeuttaa niiden taloudellista kasvua. Tietojohtaminen tulisi viedä startupiin, koska pitää ymmärtää dataa ym., että saa yrityksen menestymään.”

Start-up yrityksestä olisi usean haastateltavan mukaan hyödyllistä tuoda se, että johtaja on lähellä työntekijää ja päätöksenteon joustavuus ja helppous. Ylin johto ei olisi niin kaukana työntekijästä ja pystyttäisiin toimimaan tehokkaammin. Lisäksi ihmisläheisyys ja pehmeät arvot nousivat näissä vastauksissa vahvasti esille.

Suuremmassa yhtiössä yksilöt hukkuvat massaan haastateltavien mielestä. Ihmisten kuunteleminen on tärkeää, ja jää helposti pois isossa yrityksessä. Pienessä yrityksessä on helpompaa auttaa toisia ja yhdessä päästä parhaisiin tuloksiin, pörssi-yhtiössä ihmisiä on jo niin paljon, että kaikkia ei tunne, ja lisäksi unohtuu helposti, että on saanut apua toiselta → ei synny positiivista auttamisen kierrettä ja muodostuu siloja.

Omassa organisaatiossa koetaan olevan osaamista kattavien strategioiden muodostamiseen, mutta niiden tuominen alaspäin ja pilkkominen tehtävätasolle koetaan puutteelliseksi. Vastajien kokemuksen mukaan tätä kokonaisuutta on paljon helpompi hallita pienemmässä yrityksessä.

Haastateltavat korostavat oikean ihmisen oikeaan rooliin asettamista organisaatiossa. Tämä on haastateltavien mukaan helpompaa pienemmässä yksikössä.

Toisaalta pörssi-yhtiöstä voisi tuoda start up maailmaan tai pienempiin yrityksiin laaja-alaista osaamista, tietoa ja johtamista. Monipuolisuus johtamisessa on suuren yhtiön vahvuus, koska toiminta ei ole kiinni yhdestä johtajasta. Lisäksi suuri yritys pystyy tarvittaessa tekemään isompia liikkeitä ja tarjoamaan usein vakaamman työpaikan.

6.4 Matriisiorganisaatio, johtamisen kokemukset

Asiantuntijan näkökulma matriisijohtamisen nykytilanteeseen omassa organisaatiossa

Kysyttäessä “kuinka selkeää vastuun jakautuminen mielestäsi on organisaatiossasi 1-10, siten että 10 on todella selkeää, ja 1 ei ollenkaan selkeää”, saatiin 11 haastateltavan vastausten keskiarvoksi 5,0.

Vapaat kommentit matriisiorganisaation johtamiseen ja vastuun jakautumisen selkeyteen liittyen:

“Usein tulee kysymyksiä, että kuka olisi oikea hlö hoitamaan tätä, ehkä tiedotus on jäänyt puutteelliseksi, vaikka vastuut ovat selvät.”

“oli ihan selkeää, kuka tekee mitään”

“kyllähän kaikenlaisia johtajia on ollut, mutta miten he ovat ottaneet vastuun, niin se on kyseenalaista. On tukitoimintoja ja osastoja, joista voi kysyä apua ja osassa se yhteistyö toimii, mutta osassa saat vain neuvoja ja muodostat itse vastauksen. Välillä joissain asioissa on epäselvää, kuka on vastuussa, ja kukaan ei ota vastuuta. Välillä hämärää, että kuka sitten oikeasti sanoo, että näin tehdään. Vastuut ei ole niin selkeästi jaettu, että tietäisi kuka vastaa mistäänkin.”

“Käskyjä voi tulla eri suunnista, ei aina ymmärretä mitä se tarkoittaa. Tällä hetkellä ollaan aika vahvasti edelleen omissa siiloissaan, pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä osastojen välillä. Riski, kun on hyvin erilaisia tulosityksiköitä, niin ei ehkä ymmärretä kaikkien niiden erilaisia tarpeita.”

“Vastuunjako ei onnistu, oman yksikön tärkein työ oli rekrytää työntekijöitä ja sitten HR, legal ym. ottivat hallintaan ydinbusinessistä liikaa. Liiketoiminnan pomon olisi pitänyt johtaa myös sen myyntiä, ja rekrytointia eikä muiden tukitoimintojen vetäjät. Matriisijohtajien/tukitoimintojen ei tulisi omia ydinbusinessistä.”

Haastateltavat vastasivat myös kysymykseen, stressaako vastuiden jakautumisen epäselvyys sinua. Monia se jossain määrin stressaa. Eräs vastaaja kertoi, että tietää sen stressaavan monia paljonkin. Useat vastaajat sanoivat, että osa asioista on hyvinkin selkeästi jaettu, mutta osaa asioista ei olla osattu ottaa huomioon. Lisäksi vastuuta ei aina oteta siellä, missä se johdon perusteella olisi otettava, ja tämä aiheuttaa haasteita.

Asiantuntijan näkökulma: miten omaa matriisiorganisaatiota voitaisiin kehittää

“Selkeät prosessit ja vastuut. ROOLIT. Osa selvinnyt vasta, mitä tietyt tiimit tekevät: pitäisi tuntea paremmin talo itse. Siilot pois, siellä pyöritään pienissä tiimeissä ja isoa kokonaisuutta ei näe kukaan.”

“Loisin selkeät prosessit ja roolitukset, laajempi yhteistyö eri osastojen välillä. Pehdytykset jokaiselle siitä, mikä koko yrityksen tarkoitus ja toiminnot ovat. Mitä paremmin organisaatio tunnetaan, sitä parempi liikkuvuus työvoimalla eri tehtäviin, joka johtaisi yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tukitoimintojen vastuuhenkilöiden esittäytyminen ja palvelualltius

bisnestä kohtaan. Tukitoiminnoilta ohjeistuksia ajankohtaisiin asioihin useammin, jotta bisnes toimisi tehokkaammin.”

“Tiedonkulun kehittäminen ja ketteryuden lisääminen siiloutumisen vähentämiseksi. Huolehditaan myös siitä, että jos henkilö haluaa kehittyä talon sisällä muuallekin kuin oman siilonsa sisällä, eli henkilön oman urapolun kehittäminen”

“Pitäisi tunnistaa liiketoimintojen ydintoiminnot ja piirteet, ja katsoa voidaanko matriisilla sitoa ne yhteen vai ei. Yksi yhteinen tavoite, ja pitää saada ihmiset olemaan valmiita tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen.”

”Selkeät roolit tukitoiminnoille ja että olisi resurssit mietitty kohdilleen. Eri funktioille olisi osoitettu omat tukitoimintoresurssit.”

Toimintojen selkeyttäminen yrityksen sisällä on monen vastaajan mielestä tarpeellinen toimenpide tulevaisuudessa:

“Businessyksikön johtaja on monesti kysynyt mitä te oikein teette. Tuntuu että ovat oma firmansa ison yrityksen sisällä. As.tunt. organisaatiot on omanaan, ja siiloutunut toiminta, sekä as.tuntija toiminnan sisällä on myös asia näin. saa selitellä joka kuukausi.”

6.5 Itsensä johtamisen kokemukset

Pyysimme asiantuntijoita arvioimaan numeraalisesti “onko muutos stressitekijä vai mahdollisuus? 1 ollessa äärimmäinen stressi ja 10 mahdollisuus, joka on mukava ottaa vastaan”, asiantuntijoiden vastausten keskiarvo on 8,4

Miten organisaatio voi edesauttaa itsensä johtamista: asiantuntijan näkökulma nykytilanteeseen

Haastattelemamme asiantuntijat kertoivat siitä, miten he kokevat työympäristön voivan olla hyödyksi itsensä johtamisessa ja siinä, että saadaan aikaan itseohjautuvia työntekijöitä ja tiimejä:

“hyvä tiimi ja hyvä esimies”

“Organisaatio voi auttaa siten että arvostetaan jokaisen osaamista ja tekemistä niin että annetaan mahdollisuus tehdä itsenäisesti. Vastuuta annetaan niin, että jokaiseen asiaan ei tarvitse kysyä lupaa.”

“Avoin kulttuuri auttaa itsensä johtamista. Kun tavoitteet ovat selkeät ja on ne elementit siellä tukemassa, niin on helppo johtaa itseään. Täytyy olla lupa epäonnistua, täytyy olla

työkalut. Yrityksen pitäisi tarjota työkaluja, joilla voi selvittää omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan.”

“Luottamus ja ilmapiiri tuo varmuutta ja mahdollistaa itsensä johtamisen. Se että tietää oman roolinsa ja vastuunsa. Sopiva vastuu ja vapaus.”

“minulle normaalitila on jatkuva muutos, ja turhaudun jos muutosta ei ole. Jos on stabiiliotila niin mielestäni pitäisi koko ajan edistyä ja asioiden tulisi rullata koko ajan, ja saan siitä energiaa, uudistumisesta ja muutoksesta. Kahden vuoden jälkeen alan jo kyllästymään, nyt mennään vaan tavoitteen ja myydään periaatteella, eikä kehitetä, ja sen myötä en saa irti sitä mitä haluaisin.”

Asiantuntijan näkökulma hyvään itsensä johtamiseen: miten he kokevat, että itse voisivat kehittyä tällä saralla

“voisi asettaa omalle kehitymiselleen konkreettisia tavoitteita. Askelmerkit kehittymiseen”

“Oma vastuu omasta jaksamisesta tulisi ottaa huomioon. Työstä irtautuminen on tärkeä osa itsensä johtamista.”

“varmasti monellakin tavalla, ehkä seuraamalla mitä maailmassa/alalla tapahtuu, aina voisi olla parempi yleistuntemus ja tietämys alasta, esimiestyössä kuunteleminen ja että huomaa mitä ympäristössä tapahtuu. Alantuntemus, ja ihmisten tuntemus. Ajan tehokkaampi käyttö, työnteon tehostaminen.”

“haluan oppia olemaan valmentava johtaja ja oppia ”ihmisrakkautta” ollakseni parempi ihmisten kanssa”

6.6 Etäjohtamisen kokemukset

Asiantuntijan näkökulma nykytilanteeseen

Kysyttäessä etätyön ja lähityön kuormittavuudesta, asiantuntijat kertovat jatkuvan etätyön olevan selvästi kuormittavampaa kuin lähityö.

“Etänä et voi olla niin läsnä johtamisessa.”

“tiedon jakaminen tiimin kanssa hankalampaa. Henkilösuhteen kärsii etänä olemisesta”

“Oman töiden tekemiseen jää enemmän aikaa. Kontakteja tulee vähemmän. Esimiestyö on varmasti vaikeaa etänä. Kuinka hyvin ottaa eri viestintä kanavat ja uudet chatit ym. Käyttöön.

Pitäisi paremmin hyödyntää sähköisiä toimintoja, esim. vaikka teamsin sisällä olevia juttuja. Pitäisi keskittyä siihen, ettei ole pelkkää kokousta kokouksen perään, spontaanit tauot.

Vastuiden jako on ehkä helpompaa, jos esimiehen on vaikea olla mikromanageeraamatta. Hankalista aiheista voi olla helpompi jutella, kun ollaan fyysisesti kaukana. Tasa-arvo tiimin jäsenten välillä, jos osa asuu kauempana ja tekee normaalistikin etänä.

yleinen ilmapiirivaihtelu jää huomiotta, ja jättää yksilölle paljon vastuuta ilmaista ja viestiä jos joku mättää, koska esimiehenä en voi nähdä yleisestä habituksesta näkemättä.

Asiantuntijan näkökulma hyvään etäjohtamiseen

“Digitaaliset työkalut korostuu ja niitähän on olemassa aika paljon, zoomit, teamsit, on olemassa työpaja työhön soveltuvia ratkaisuja jo olemassa. HR iso rooli siinä, että HR pystyy tuomaan digitaaliset työkalut käyttöön, osataan hyödyntää käytännössä parhaalla mahdollisella. “

“Virtuaaliset työkalut kuntoon, osaaminen työkalujen käyttöön. Fasilitointiosaaminen kuntoon. Kehittämisen suunnittelu kuntoon. Asiakkaiden osallistaminen on helpompaa etänä. “

“Luottamuksen kehittäminen, ja jos on selkeästi työntekijän tiedossa mitä heiltä odotetaan ja mikä on luvallista. Roolien ja tehtävien selkeyttäminen, jokainen tietää mitä siltä odotetaan. “

“Toivoisin että olisi enemmän palautetta esimiehille, henkilökohtaista jokaiselle erikseen. Pohdittaisiin, miten ihmiset näkisivät, vaikka ollaan etänä. Työhyvinvointia ja jotain kivaa etänä. Johtamismalleja käsikirjatyyppisesti. “

6.7 Asiantuntijajohtamisen kokemukset

Asiantuntijan näkökulma nykytilanteeseen

“ei ole tullut mitään hirveästi tilaisuuksia, jossa olisi haluttu kehittää asiantuntijuuttani täällä ollessani. Siihen ei ole panostettu. “

“mun asiantuntijuuttani käytetään vaan siihen, että pitää myydä vain projekteja, vaikka tarvittaisiin asiantuntijuuttani talon sisällä paljon enemmän ja siitä olisi paljon enemmän hyötyä siitä, että muutettaisiin toimintoja, palveluita kun saataisiin paljon enemmän taloudellista hyötyä siitä, että tehtäisiin asioita toisella tavalla sisäisesti. Organisaation sisäisen toiminnan kehittäminen on ihan yhtä tärkeää, ehkä tärkeämpää. “

“Asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön tuottavuutta voisi parantaa ja siten lisätä tuottavuutta. Henkilöstön kehitys näkökulma. Oman työn mielekkyys ja hallinnantunne tärkeää. Asiakkuusvastuuta voisi ehkä antaa enemmän tekijöille. Merkityksellisyyden tunnetta työhön. “

“Haluaisin käyttää asiantuntijuuttani yrityksen sisällä enemmän, jotta saataisiin isoille asiakkaille myytyä laadukkaita kokonaisuuksia. Kehittämiselle ei ole aikaa. “

Asiantuntijan näkökulma hyvään asiantuntijajohtamiseen

“Vaatii nöyryyttä ja tietynlaisen luonteen. Esim. kovia asiantuntijoita ei toisaalta johdeta. Kaikista paras johtamismekanismi esim. HUS:ssa olisi, että asiantuntijoiden annettaisiin vaan olla. “

“Hierarkisuuden vähentäminen, mietintää miksi asiantuntijoita lähtee paljon? Haluavatko enemmän vastuuta, haluavatko esittää enemmän ideoitaan. “

“viikoittaiset sparraushetket, jatkuva kehittäminen. Miten voitaisiin olla vielä parempia. Aitoa välittämistä ja halua kehittää toimintaa. Selkeämpi osaamisen kartoittamisen profiilit, oppimistavoitteet eri vuosille. Oppimistavoitteet näkyviksi. “

“se mikä olisi huikeaa, niin työnkiertomahdollisuus as.tuntija organisaatiossa, ja olisi hienoa jos olisi useampia ihmisiä joilla olisi laajempaa näkemystä ja esim. kun olen itse tehnyt kaikenlaista niin aika olen oppinut uutta ja nähnyt että aikaisemmat liittyvät toisiinsa. Taataan tarvittava tuki asiantuntijoille, varmistetaan asianmukainen resursointi, että on aikaa myös semmoiseen prosessien ja laadun kehittämiseen. Paljon pitää tulla tiimin sisältä, koska laatuhenkilönä en osaa muuttua tiimin asiantuntijaksi. “

“paljon asioita on mitkä toimivat, mun mielestä pahin puute on se, että ei käytetä tietoa organisaation johtamiseen, pitäisi paljon enemmän johtaa tiedolla ja myös päästä pois tavoite/tulosjohtamisesta, eettiseen ja sosiaaliseen johtamiseen. Mietittäis enemmän ihmisen kannalta asioita, koska silloin kun sillä puolella kaikki on hyvin niin numerotkin näyttävät hyvältä. “

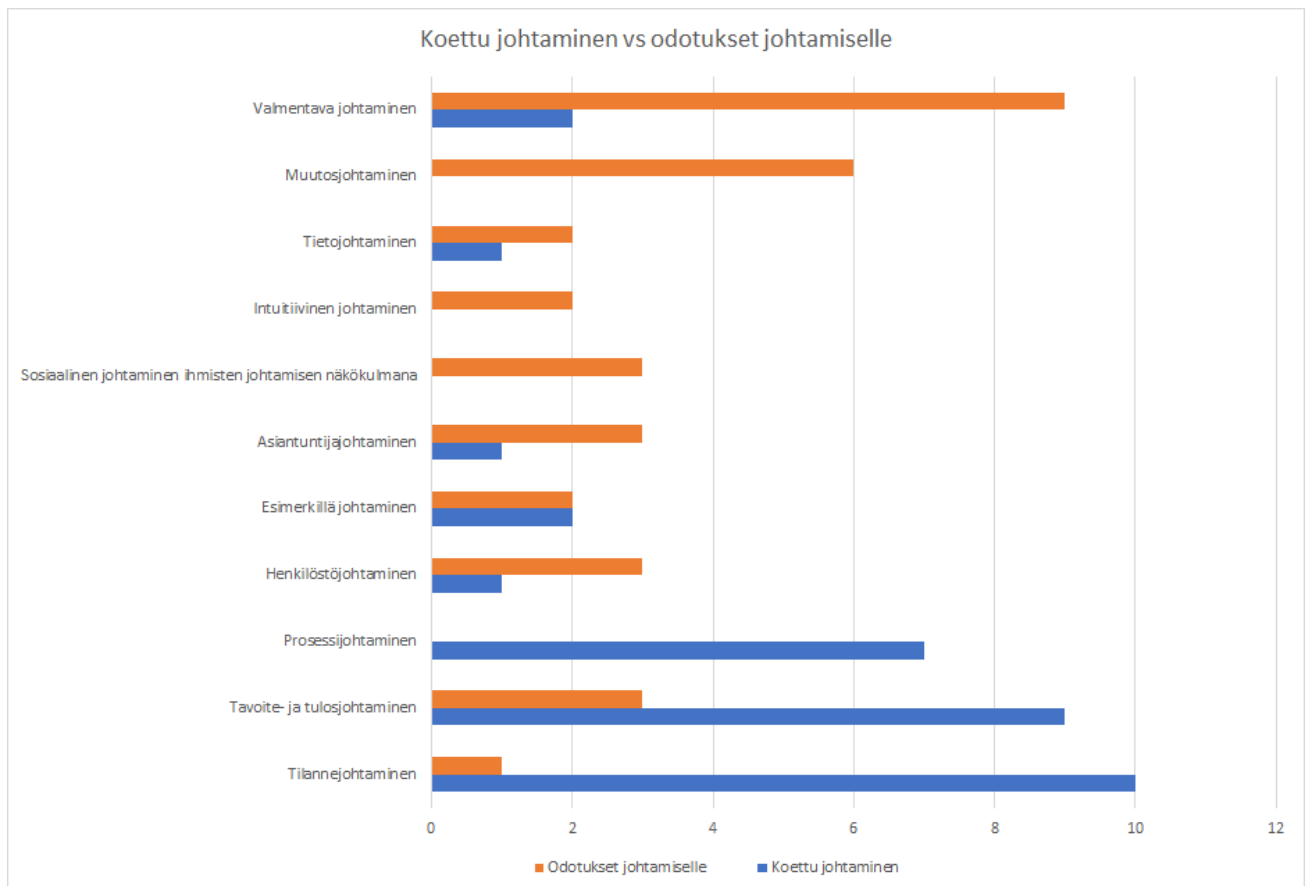
7 Kehittämistyön lopputuloksen ensimmäinen versio: Raportti asiantuntijaorganisaation johtamisesta 1.0

Tässä raportissa esitetyt asiat on johdettu suoraan tekemästämme haastatteluun ja palautteenannoin/mielipidekommentein tehdystä kehittämisdialogista. Aiheet on valikoitu käsiteltäviksi sen mukaan, miten usein ne toistuivat kehitystyössä mukana olevien asiantuntijoiden dialogissa ja käsitelty asioina peilaten johtamisen teoriaan. Toivoaksemme näistä seuraavista sivuista on

hyötyä esimiehille ja johtajille tarkastelemassamme organisaatiossa. Suurin osa esille tulevista asioista linkittyy vahvasti Oriolaan, mutta myös muiden yritysten, erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtajat voivat varmasti löytää tästä raportista asioita oman työnsä edelleen kehittämiseen.

Halusimme selvittää, mikä asiantuntijaorganisaation johtamisessa on asiantuntijoiden mielestä keskeistä, ja miten sitä voitaisiin asiantuntijoiden kokemusten perusteella kehittää. Kehittäminen tapahtuu yleisesti ottaen mielestämme monesti organisaatioissa liian ylhäällä, nyt haluamme tuoda asiantuntijoiden näkökulman kehittämiseen anonyymisti ja antaa sen organisaation johdon ja henkilöstöosaston käyttöön. Emme väitä, että tämä näkökulma olisi yksin oikea tapa ajatella johtamista, vaan kannustamme tämän näkökulman huomioon ottamiseen ja avuksi ylimmän johdon päätöksentekoon. Johtamisen ajatus on tässä kehittämistyössä laajennettu, ja johtamisella käsitetään oman lähiesimiehen lisäksi matriisiorganisaatiossa toimivat liiketoimintaan liittyvät muut johtajat sekä yrityksen ylin johto (koko organisaation toimivuus). Haluamme huomauttaa, että suurin osa tässä raportissa mainituista asioista liittyy koko yrityksen toimintaan ja ylimpään johtoon, eikä välttämättä ollenkaan lähimpään esimieheen.

Johtaminen on hankala aihe, jonka tulee muuttua aina tilanteen mukaan. Johtaminen on myös erittäin haastavaa ja tilanneriippuvaista. Yhdessä sitä kehittämällä organisaatio voi päästä hienoihin tuloksiin ja onnistumisen sekä positiivisuuden kierteeseen!



Kuvio 8: Kaikkien haastateltujen näkemykset koetusta johtamisesta ja siitä, mitä johtajuudelta odotetaan.

Asiantuntijoiden havaitsemat ja toivomat johtamismallit

Ensisilmäys haastattelun perusteella koottuun kaavioon kertoo, että johtamisen painopistealueet ovat tällä hetkellä osin melko päinvastaiset verrattuna odotettuihin/toivottuihin johtamisen painopisteisiin. Joukosta erottuu selvästi kolme eniten tällä hetkellä koettua johtamismallia, jotka ovat tilannejohtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä prosessijohtaminen.

On todella positiivinen asia, että pääosa haastateltavista on kokenut tavoite/tulosjohtamisen läsnäolon. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat ovat kokeneet, että heille on annettu selkeitä tavoitteita, ja ne on myös kommunikoitu ymmärrettävästi, mikä on tärkeä asia organisaation tuottavuuden ja toimivuuden näkökulmasta. Organisaation tuloksellisen toiminnan kannalta sekä yksilöiden, että eri funktioiden roolien selkeys on ensiarvoisen tärkeää. Jotta selkeät tavoitteet voidaan asettaa, on oltava ensin selvillä mikä tehtävä kuuluu millekin osastolle, ja kuka vastaa mistäkin. Kehittämistyömme perusteella useat haastateltavat, jotka kaikki olivat talossa jo vuosia työskennelleitä ja kokeneita henkilöitä, olivat sitä mieltä, etteivät roolit

varsinkaan eri funktioiden välillä ole täysin selvillä. Vasta roolien ja tavoitteiden ollessa täysin selkeät, päästään parhaisiin tuloksiin ja onnistumisiin.

Tarkastelun alla olevan organisaation osalta voisi olla hyödyllistä selkeyttää rooleja, koska tavoitteet tuntuvat haastatteluiden perusteella olevan jo kunnossa. Epäselvyyksistä eri roolien välillä mainitaan esimerkiksi eri funktioiden, kuten lakiosaston, logistiikan toimintojen ja HR osaston kanssa. Useat vastaajat ovat kokeneet, etteivät prosessit kaikkien toimintojen välillä ole täysin kunnossa, ja siksikin ehkä moni kokee, ettei ole ihan selvää missä vastuiden raja kulkee. Lisäksi useat haastateltavat mainitsevat hankalana yhteistyön eri liiketoimintojen kanssa. Uskomme että tämä johtuu yksinomaan siitä, ettei kaikilla haastattelemlamme henkilöillä ole riittävästi tietoa eri liiketoiminnoista ja niiden vastuuhenkilöistä. Yrityksen ylemmän johdon tulisi lisätä liiketoimintojen yhteistyötä ja tiedonkulkua lisätäkseen liiketoiminnan yhtenäisyyttä ja yrityskuvaa asiakaskentälle päin.

Haastateltavat valitsivat yksimielisesti yhdeksi näkyvimmistä johtamismalleista tilannejohtamisen. Yksimielisyys tilannejohtamisen käytöstä ei välttämättä ole pelkästään positiivinen signaali, koska se kertoo työtavasta jossa ”sammutellaan tulipaloja”, eli reagoidaan nopeasti vastaantuleviin tilanteisiin. Se on johtamismallina tärkeä esimerkiksi pelastustoimessa, sillä siinä ympäristössä tuleviin tilanteisiin ei välttämättä voida täysin valmistautua, vaan ne täytyy ratkaista nopeasti tilanteen ilmetessä. Tämäkin johtamismalli on tarpeellinen asiantuntijaympäristössä, mutta sen ei tulisi olla liian hallitseva syrjäyttäen järjestelmällisempää toimintamallia. Tilannejohtamisen hallitsevuuden vähentämistä asiantuntijaorganisaatiossa voisi edesauttaa jo aiemmin mainittujen roolien selkeyttämisen, tavoitteiden asetannan ja eri liiketoimintojen välisen kommunikaation lisäämisen lisäksi järkevöittämällä monia prosesseja. Haastatelluissa nousee esille esimerkiksi asiakastyön tietyt osa-alueet ja rekrytointi epäselvinä prosesseina, joihin menee ylimääräistä aikaa, kun asioita palloitellaan tahoilta toisille.

Mitä tulevaisuuden johtamiselta odotetaan?

Kolme eniten toivotuiksi mainittua johtamisen mallia olivat valmentava johtaminen, muutosjohtaminen ja sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana.

Valmentava johtaminen on alkujaan urheiluvalmennuksen piiristä työelämään otettu tärkeä menetelmä, joka on yleistynyt paljon parin viime vuosikymmenen aikana. Valmentavassa johtamisessa johtaja on ennen kaikkea valmentaja, joka auttaa varsinaista tähteä, eli tässä tapauksessa työntekijää huippusuorituksiin. Valmentavan johtamisen etuja asiantuntijaorganisaatiossa ovat esimerkiksi seuraavat:

- asiantuntija saa keskittyä pääasiaan, eli asiantuntijatyön tekemiseen, kun johtaja ottaa asiakseen hoitaa sellaiset asiat, jotka edesauttavat asiantuntijan ”työn helppoutta”. Eli johtaja kannustaa parhaisiin suorituksiin (ja parhaaseen laskutukseen), ja helpottaa asiantuntijan työn selkeyttä prosessein, sekä hoitaa asiantuntijalle mahdollisuuden

tehdä mahdollisimman suuri osa työajastaan laskutettavaa asiantuntijatyötä, jolloin muut oheistyöt on jaettu järkevällä tavalla.

- Valmentava johtaminen voi saada aikaan kilpailullista ilmapiiriä hyvässä mielessä, jolloin kasvu ja tuottavuus voivat parantua
- Valmentava johtaminen voi lisätä työssä viihtymistä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista, mikä on taloudellisesti erittäin merkittävää ottaen huomioon erittäin vaativan asiantuntijatyön osaamis- ja kokemusvaatimukset, sekä sen, että tarkasteltavan alueen asiantuntijuus on hyvin rajallista Suomen mittakaavassa.

Valmentavasta johtamisesta voi lukea lisää esimerkiksi Saska Saarikosken kirjasta ”Dettmann ja johtamisen taito”.

Leadershipin eli ihmisten johtajuuden osa-alueena sosiaalinen johtaminen ottaa huomioon hyvinvoinnin ja inhimillisyyden, sekä henkilökohtaiset tavoitteet johtamistyössä. Kehittämistyöhön osallistuneet asiantuntijat nostivat sosiaalista johtamista ja yksilöiden esille nostamista monessa yhteydessä. Monen kokemus suuresta yhtiöstä on kasvoton ja jäykkä, ja he kaipasivat päivittäiseen työhön sekä lähiesimiehen kanssa että muiden funktioiden kanssa inhimillisyyttä ja sitä, että jokainen otetaan vastaan kokonaisuutena, ihmisenä, eikä rattaana koneistossa. On selvää, että liikeyrityksen tarkoituksena on tuottaa voittoa. Sosiaalisen johtamisen keinoin voidaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä esimiehiin että organisaatioon, sekä parantaa suoriutumista, jolloin sosiaalinen johtaminen voi olla monella tavalla myös tuloksellista johtamista. Koska mitään johtamismallia ei koskaan sovelleta yksinään, on sosiaalinen johtaminen epäilyksettä toimiva ainesosa johtajan itsensä määrittelemänä pitoisuutena arkipäivän johtamisen kokonaisuudessa.

Muutosjohtaminen on johtamisen malli, joka mainittiin useimmissa käymissämme haastatte- luissa. Muutoksessa on myös erityisen tärkeää, että koko organisaatio ottaa muutokset vastaan synkronoidusti. Johtajan ja esimiehen tehokkaaseen ajankäyttöön kuuluu tiiviisti jokaisen ihmisen mukana kulkeminen ja auttaminen eteenpäin kohti tavoitteita. Koemme muutosjohtami- sen olevan sellainen johtamisen osa-alue, joka on sulautettava aina kaikkeen tekemiseen. Joh- tajan tehtävänä on saada aikaan asioita, eli päästä tiiminä/organisaationa tavoitteisiin. Tavoit- teisiin pääseminen on aina muutosta aiempaan, ja siten muutos on jatkuvasti mukana tekemi- sessä. Ihmisillä on hyvin erilaiset valmiudet vastaanottaa muutoksia: vain hyvin pieni osa on heitä, jotka ottavat muutoksen heti omakseen, isohko osa on muutosta vastaan pitkähkön aikaa ja suuri lauma velloo jossain siinä välillä. Näiden erilaisten ihmistyyppien johtaminen kohti tavoitteita vaatii työkaluikseen muutosjohtamisen lisäksi ainakin näitä johtamismalleja, joita vastaajamme luettelivat tulevaisuudessa hyödyllisimpinä heidän itsensä johtamisessa:

Valmentava johtaminen

Sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen mallina

Tietojohtaminen

Intuitiivinen johtaminen

Asiantuntijajohtaminen

Esimerkillä johtaminen

Tavoite- ja tulosjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen

7.1 Asiantuntijaryhmän muutosvalmius

Pyysimme asiantuntijoita arvioimaan numeraalisesti “onko muutos stressitekijä vai mahdollisuus? 1 ollessa äärimmäinen stressi ja 10 mahdollisuus, joka on mukava ottaa vastaan”, asiantuntijoiden vastausten keskiarvo on 8,4. Kyseessä on siis hyvin positiivisesti muutoksen vastaanottava ryhmä, jotka todennäköisesti vielä odottavat nopeaa toimintaa ja muutoksia arjessaan. Tämä on hyvä ottaa huomioon asiantuntijaryhmää johdettaessa.

7.2 Matriisijohtaminen

Matriisiorganisaation johtamisessa haasteena on roolien ja vastuiden jakautuminen selkeästi ja tehokkaimmalla tavalla. Haastateltavat vastasivat kysymykseen siitä, kuinka selkeä, asteikolla 1-10 (1 ei ollenkaan selkeä ja 10 todella selkeä), vastuunjako heidän näkökulmastaan on heidän toimintaympäristössään. Keskiarvo 11 vastauksesta on 5,0. Haastateltavien vastauksista on nähtävissä, että roolien epäselvyys omassa organisaatiossa on havaittavissa sekä yksilö, että tiimi/funktioitasolla. Roolien selkeys on hyvin perustavanlaatuinen asia sekä matriisiorganisaation toiminnalle, että kaikenlaiselle tiimityölle. Roolien selkeyttämistä varten voisi olla hyödyllistä kerätä vielä lisää tietoa, ja parantaa tavoitteiden jalkautumista ylimmältä johdolta seuraavalle tasolle ja siitä eteenpäin. Keskitason johtajien olisi myös oltava selvillä omasta roolistaan, sekä siitä mitä heidän vastuunsa sekä valtansa pitää sisällään. Näin voitaisiin vaikuttaa jokaisen yksilön omien tavoitteiden selkeyteen, mikä tuo sekä henkilöstön tyytyväisyyden että toiminnan tehostumisen kautta taloudellista menestystä.

Tiedonkulun haasteet mainittiin monessa haastattelussa. Tiedonkulkua voitaisiin mahdollisesti kehittää, kun jokaisen funktion johdon eri portaat valtuutettaisiin viemään tietoa molempiin suuntiin omassa toiminnoissaan. Tämä liittyy jokaisen henkilökohtaisten roolien selkeyttämiseen. Näin myös asiantuntijat voisivat päästä vaikuttamaan paremmin päätöksentekoon, kun ylin johto saisi sitä kautta enemmän tietoa asiakasrajapinnasta. Vaikutusmahdollisuus lisää sekä tyytyväisyyttä työhön että johdon ymmärrystä liiketoiminnan tilasta.

Vastauksissa näkyy mielestämme se, että useat vastaajat kokevat, että osa tukifunktioista tietyissä tilanteissa toimii ilman että liiketoiminta, “se, mistä raha tulee”, olisi keskiössä. Toiminnot toimivat joissain tilanteissa omaa olemassaoloaan varten. Tämä voi olla myös asia, joka juontaa juurensa siitä, etteivät kaikki organisaatiossa koe, että heillä olisi selkeä rooli tai vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin moni henkilö hoitaa vain pakolliset työt ja se johtaa siiloutumiseen omiin tiimeihin ja osastoihin. Voisi olla mahdollista, että ihmislähtöisempi johtamistapa, kehittymismahdollisuuksien lisääminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, roolien selkeyttäminen, sekä yksilö että funktiotasolla, voisi johtaa organisaation tehokkaampaan toimintaan sekä taloudelliseen menestykseen. Tämä taloudellinen menestys saavutettaisiin työhyvinvoinnin ja selkeiden toimintatapojen kautta.

7.3 Itsensä johtaminen

Jokainen voi varmasti kehittyä itsensä johtajana koko työuransa ajan, ja kehitettäviä aiheita on lukuisia määriä. Tärkeintä ehkä työn ja organisaation kannalta on se, että tiedostaa tämän kehitysalueen. Johtajana ja esimiehenä itsensä johtamisen vastuu on vieläkin suurempi, sillä se nivoutuu yhteen muiden asioiden ja tiimin johtamisen kanssa. Pirinen (2014, s 162-164) mainitsee tärkeimpiä itsensä johtamisen kehitettäviä teemoja esimiehelle

- tehtävien priorisointi
- työtehtävien suunnittelu
- omien rajojen asettaminen
- epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden sietäminen
- asioiden jakaminen ja tehtävien delegointi
- ongelmien esille tuominen
- asioiden ennakointi omissa toimissa
- tukiverkon luominen ja luottamussuhteiden vahvistaminen
- asioiden jakaminen pienempiin osiin
- prosessit ja järjestelmällisyys
- ratkaisuhakuisuus
- tulevaisuuskeskeisyys: mieti mitä kaikkea onkaan jo tehty, eikä sitä, mitä vielä pitää tehdä
- toimi heti asian hyväksi, jos jaksamisesi heikkenee!

Tarkasteltavan joukon ajatusten perusteella vedämme yhteen seuraavat asiat, jotka edesauttavat (+) tai haittaavat (-) heidän kykyään johtaa itseään ja joihin yritys voi vaikuttaa:

+

Tiimistä saa paljon tukea ja neuvojen kysyminen/jakaminen auttaa parhaimmillaan montaa henkilöä myös itsensä johtamisen kysymyksissä. Tiimihengen lisääminen ja tiimityöt voivat hyödyttää.

Kulttuurin avoimuus saa ihmiset jakamaan kokemuksiaan. Onnistumisten ja epäonnistumisten kuuleminen muilta lisää jokaisen kykyä johtaa omaa työtään. Tilan antaminen epävirallisellekin keskustelulle, ja rohkeus jakaa onnistumisten lisäksi epäonnistumisetkin julkisesti tuo uskallusta muillekin ja parantaa ilmapiiriä.

Innostuneisuus ja motivaatio lisäävät tehokkuutta myös itsensä johtamisessa. Innostuneisuutta ja motivaatiota voi lisätä varmistamalla tavoitteiden sopivan tason ja oikean roolituksen jokaiselle. Lisäksi on hyvä varmistaa prosessien toimivuus ja yhteistyön pelisäännöt työpaikalla.

Tavoitteiden selkeys helpottaa omien tavoitteiden ja toimintamallien asettamista omassa työssään. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä monella tasolla: koko yritys, liiketoiminnan tavoite, oman tiimin tavoite, oma virallinen tavoite sekä oma suoriutumisen tavoite jokaisen mielessä.

Organisaatio tarjoaa tauottamistyökalua ja edesauttaa taukojen pitämistä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sopivan työkuormituksen varmistaminen lisäävät työntekijän motivaatiota ja mahdollisuuksia johtaa omaa työtään.

-

Liian iso työkuorma/resurssivaje vievät ajatukset helposti pois itsensä johtamisesta ja työn suunnittelusta. Liian kova kuormitus johtaa usein epätehokkaiisiin toimintamalleihin.

Vastuun ja vallan epätasapaino. Esimerkiksi jos työntekijällä on vastuu suoriutumisesta, mutta valta tehdä päätökset johdolla. Tällainen tilanne ei luo ilmapiiriä, jossa omatoimiset ja vastuuntuntoiset ihmiset haluaisivat työskennellä.

Tavoitteiden epäselkeys tekee oman työn johtamisesta hyvin hankalaa. Kun ei ole varma, mihin asiaan kannattaisi panostaa, voi olla, että panostus jää osittaiseksi monella osa-alueella.

Tiukat hyväksytyksiprotokollat luovat toisinaan tarpeetonta byrokratiaa, joka hankaloittaa liiketoiminnan sujumista. Tällaiset kohdat on hyvä tunnistaa ja mataloittaa kynnyksiä liiketoiminnan tehokkuuden lisäämiseksi.

7.4 Etäjohtaminen

Etäjohtamisessa käytetään toki samanlaisia malleja ja metodeja kuin paikan päällä johdettaessa, mutta etänä työskentely tekee monista asioista paljon haastavampia. Toisaalta etätyö tuo myös monia hyviä puolia organisaation toimintaan.

Kysyttäessä etätyön ja lähityön kuormittavuudesta, asiantuntijat kertovat jatkuvan etätyön olevan kuormittavampaa kuin lähityö. Tämä on hyvä ottaa huomioon etäjohtamista suunniteltaessa ja on myös muistettava kysyä jokaiselta syytä kuormittavuuteen. Tämän perusteella on mahdollista kehittää toimintaohjeistuksia ja mahdollisesti myös käytössä olevia työkaluja.

Tämän kehittämistyön keskeiset havainnot etätyöhön liittyvästä johtamisesta kiteytyvät seuraaviin:

Tasa-arvo kehittyy. Tasa-arvo lisääntyy, kun esimiesten aika jakautuu tasapuolisemmin, eivätkä yksilöiden persoonien väliset erot vaikuta niin paljon. Esimerkiksi toimistolla työskennellessä voi olla niin, että äänekkäin saa paljon enemmän huomiota, ja hiljaisimmat jäävät kokonaan kuulematta.

Omien töiden hoitamiselle jää **enemmän aikaa**. Moni kokee, että etätyö lisää aikaa hoitaa omat tehtävänsä, koska kukaan ei pääse samalla tavalla keskeyttämään töitä kuin toimistolla. Tämä on otettava huomioon johtamisessa.

Roolien ja työn pelisääntöjen selkeys on myös etäjohtamisen edellytys, ja jos henkilö kokee roolinsa epäselkeäksi, korostuu sen vaikutus etätyössä.

Koska etätyö vähentää kommunikointia muista kuin tärkeimmistä työasioista, **palautteenanto jää usein tekemättä**. Palautteenantoon voisi olla mahdollista rakentaa pohja ja aikataulu kaksisuuntaiselle järjestelmälle, jonka avulla sekä työntekijä, että esimies saisivat palautetta säännöllisesti.

Koska etätyö vähentää kokousten ja ryhmätyön interaktiivisuutta, tarvitaan **työkaluja lisäämään etätyön interaktiivisuutta**. Teknologia mahdollistaa monenlaisia osallistamisen työkaluja, joista voisi olla hyötyä etänä tehtävissä ryhmätöissä.

Koska projekteja voi olla hankalampi hahmottaa ilman että yhdessä ideoidaan fläppitululle tms, niin sähköinen ja **visuaalinen työn seurannan työkalu** voisi lisätä tehokkuutta ja selkeyttä projekteja seurattaessa.

Sosiaalisuus vähentyy etätyössä, joten olisi hyvä lisätä **mahdollisuuksia jutella tiimin kanssa muistakin kuin työasioista.**

7.5 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Asiantuntijoiden johtamisen kulmakivi on asiantuntijuuden säilyttäminen. Tämä kiteyttää sen, että sekä olemassa olevien asiantuntijoiden työtyytyväisyys ja pitäminen talossa on toinen puoli asiantuntijoiden johtamista. Toinen puoli on heidän asiantuntijuutensa ylläpito ja edelleen kehittäminen. Asiantuntijoiden johtajan ei tarvitse olla itse paras asiantuntija tiimin asiantuntijuuden aiheista, vaan hänen tulee olla tsemppaaja, tavoitteiden antaja sekä strategioiden muodostaja, joka saa asiantuntijat ylittämään itsensä ja viihtymään työssään.

Voi olla hyvä selvittää toisinaan asiantuntijoiden kokemus siitä, kuinka he kokevat itsejään johdetun ja kysyä kuinka he muuttaisivat sitä tulevaisuudessa, jos saisivat valita. Varsinkin kun johtamismallit on määritelty niin, että kaikki ymmärtävät ne samoin, voivat tulokset antaa johtajalle hyvän näkemyksen siitä, kuinka joko omaa toimintaa voisi kehittää tai koko organisaatiota kehittää esimerkiksi uusin roolituksin. Tällaisen selvityksen voi pyytää yrityksen omaa HR osastoa tekemään, tai ostaa ulkoisen konsultin selvittämään asiaa. Toki on myös mahdollista puhua asiasta avoimesti tiimin kanssa tai laajemminkin, mutta tällöin voi olla, että vastaajat eivät anna täysin avoimia vastauksia. Tällaisen tiedon yhdistäminen johdon strategioiden ja ison mittakaavan tavoitteiden kanssa voi olla organisaation avain menestykseen.

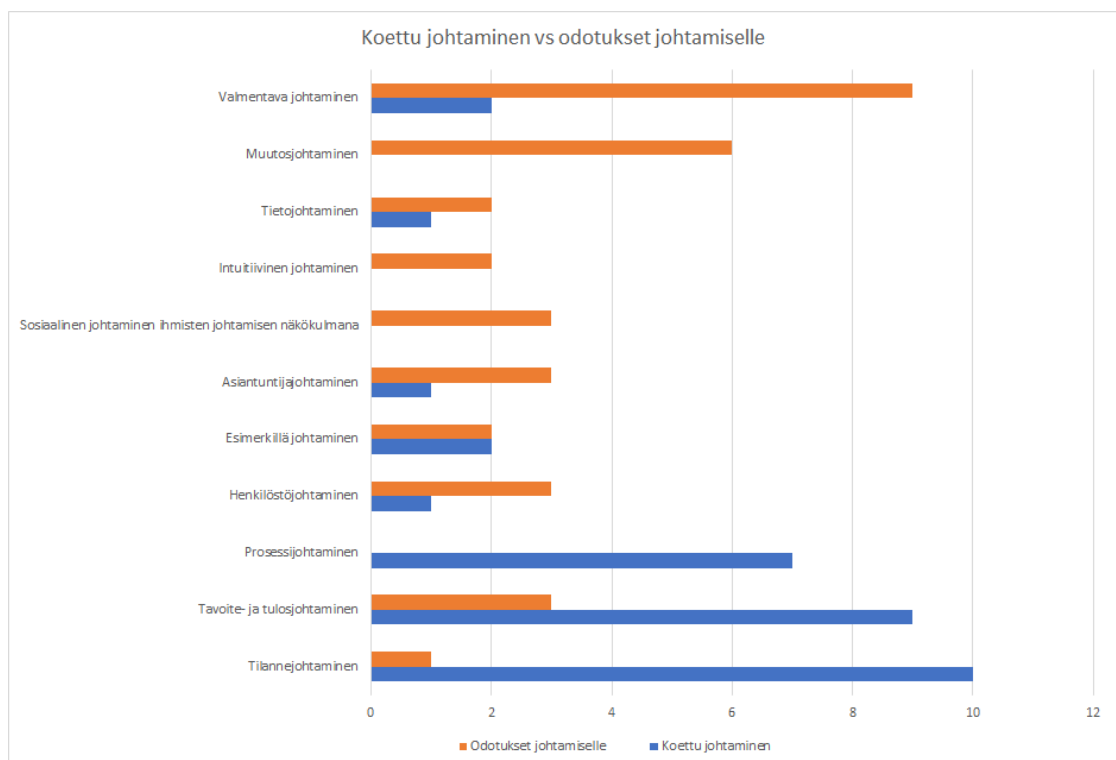
8 Kehittämistyön lopputulos: Raportti asiantuntijaorganisaation johtamisesta 2.0./2.1.

Tässä raportissa esitetyt asiat on johdettu suoraan tekemästämme haastatteluin ja palautteenannoin/mielipidekommentein tehdystä kehittämisdialogista. Aiheet on valikoitu käsiteltäviksi sen mukaan, miten usein ne toistuivat kehitystyössä mukana olevien asiantuntijoiden *kanssa käydyssä* dialogissa ja käsitelty asioina peilaten johtamisen teoriaan. Toivoaksemme näistä seuraavista sivuista on hyötyä esimiehille ja johtajille tarkastelemassamme organisaatiossa. Suurin osa esille tulevista asioista linkittyy vahvasti Oriolaan, mutta myös muiden yritysten, erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtajat voivat varmasti löytää tästä raportista asioita oman työnsä edelleen kehittämiseen.

Selvitimme, mikä asiantuntijaorganisaation johtamisessa on asiantuntijoiden mielestä keskeistä, ja miten sitä *voidaan* asiantuntijoiden kokemusten perusteella kehittää. Kehittäminen tapahtuu yleisesti ottaen mielestämme monesti organisaatioissa liian ylhäällä, nyt haluamme tuoda asiantuntijoiden näkökulman kehittämiseen anonyymisti ja antaa sen organisaation johdon ja henkilöstöosaston käyttöön. Emme väitä, että tämä näkökulma *on* yksin oikea tapa ajatella johtamista, vaan kannustamme tämän näkökulman huomioon ottamiseen ja avuksi ylimmän johdon päätöksentekoon. Johtamisen käsite on tässä kehittämissä laajennettu, ja

johtamisella käsitetään oman lähiesimiehen lisäksi matriisiorganisaatiossa toimivat liiketoimintaan liittyvät muut johtajat sekä yrityksen ylin johto (koko organisaation toimivuus). Haluamme huomauttaa, että suurin osa tässä raportissa mainituista asioista liittyy koko yrityksen toimintaan ja ylimpään johtoon, eikä välttämättä ollenkaan lähimpään esimieheen.

Johtaminen on monimutkainen tehtävä, jonka tulee muuttua aina tilanteen ja johdettavan henkilön mukaan. Johtaminen on myös erittäin haastavaa ja tilanneriippuvaista, johtamisen määrittelykin on toisinaan vaikeaa. Yhdessä sitä kehittämällä organisaatio voi päästä hienoihin tuloksiin ja onnistumisen sekä positiivisuuden kierteeseen!



Kuvio 9: Kaikkien haastateltujen näkemykset koetusta johtamisesta ja siitä, mitä johtajuudelta odotetaan.

8.1 Asiantuntijoiden havaitsemat ja toivomat johtamismallit

Ensisilmäys haastattelun perusteella koottuun kaavioon (kuvio 9) kertoo, että johtamisen painopistealueet ovat tällä hetkellä osin melko päinvastaiset verrattuna odotettuihin/toivottuihin johtamisen painopisteisiin. Joukosta erottuu selvästi kolme eniten tällä hetkellä koettua johtamismallia, jotka ovat tilannejohtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä prosessijohtaminen. Eniten odotetut johtamismallit ovat valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että organisaatiossa käytetään paljon aikaa asioiden johtamisen parissa (management), kuten prosessien ja tavoitteiden ja tuloksen seurannan. Asiantuntijat itse

kaipaavat tulosten mukaan enemmän ihmisten johtajuutta (leadership), joita valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen pitävät sisällään.

8.2 Havaitut johtamismallit

Kolme johtamismallia erottuu selvästi saamistamme vastauksista. Haastateltavat ilmoittivat eniten havainneensa tilannejohtamista, tavoite- ja tulosjohtamista sekä prosessijohtamista.

8.2.1 Tavoite/tulosjohtaminen

On todella positiivinen asia, että pääosa haastateltavista on kokenut tavoite/tulosjohtamisen läsnäolon. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat ovat kokeneet, että heille on annettu tavoitteita, ja ne on myös kommunikoitu ymmärrettävästi, mikä on tärkeä asia organisaation tuottavuuden ja toimivuuden näkökulmasta.

Organisaation tuloksellisen toiminnan kannalta sekä yksilöiden, että eri funktioiden roolien selkeys on ensiarvoisen tärkeää. Selkeiden tavoitteiden asettaminen vaatii sen, että on ensin selvillä mikä tehtävä kuuluu millekin osastolle, ja kuka vastaa mistäkin. Eli toiminto- ja henkilökohtaiset roolit on oltava selkeät ja kirjallisesti sovitut. Kehittämistyömme perusteella useat haastateltavat, jotka kaikki ovat talossa jo vuosia työskennelleitä ja kokeneita henkilöitä, olivat sitä mieltä, etteivät roolit varsinkaan eri funktioiden välillä ole täysin selvillä. Vasta roolien ja tavoitteiden ollessa täysin selkeät, päästään parhaisiin tuloksiin ja onnistumisiin sekä helpotetaan arjen sujumista. Asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella roolien selkeyttä ja tavoitteiden selkeyttä parantamalla on mahdollista vaikuttaa myös työssä viihtymiseen ja yritykseen sitoutumiseen.

8.2.2 Roolien jako ja tiedonkulku

Tarkastelun alla olevan organisaation osalta *olisi* hyödyllistä selkeyttää rooleja, koska tavoitteet tuntuvat haastatteluiden perusteella olevan jo kunnossa. Epäselvyyksistä eri roolien välillä mainitaan esimerkiksi eri funktioiden, kuten lakiosaston, logistiikan toimintojen ja HR osaston kanssa. Useat vastaajat ovat kokeneet, etteivät prosessit kaikkien toimintojen välillä ole täysin kunnossa, ja siksi ehkä moni kokee, ettei ole ihan selvää missä vastuiden raja kulkee. Lisäksi useat haastateltavat mainitsevat hankalana yhteistyön eri liiketoimintojen kanssa. Uskomme että tämä johtuu osittain hierarkkisesta toimintatavasta ja siitä, ettei kaikilla haastattelemlamme henkilöillä ole riittävästi tietoa eri liiketoiminnoista ja niiden vastuuhenkilöistä. Yrityksen ylemmän johdon tulisi voida lisätä liiketoimintojen yhteistyötä myös muilla tasoilla kuin ylimmällä eli johtoryhmä -tasolla. Johtoryhmässä jokaista liiketoimintaa edustaa henkilö, mutta yhteistyö ei usein jalkaudu käytäntöön liiketoimintojen sisällä. Tämä asioiden siirtyminen johtoryhmän tasolta seuraaville hierarkiatasoille vaatii suunnittelua ja seuranta

ylätasoilta, ja asiakasrajapinnan kuuntelemista. Näin voidaan lisätä liiketoiminnan yhtenäisyyttä ja kohentaa yrityskuvaa asiakaskentälle päin.

8.2.3 Tilannejohtaminen

Haastateltavat valitsivat yksimielisesti yhdeksi näkyvimmistä johtamismalleista tilannejohtamisen. Yksimielisyys tilannejohtamisen käytöstä ei välttämättä ole pelkästään positiivinen signaali, koska se kertoo työtavasta jossa ”sammutellaan tulipaloja”, eli reagoidaan nopeasti vastaantuleviin tilanteisiin. Se on johtamismallina tärkeä esimerkiksi pelastustoimessa, sillä siinä ympäristössä tuleviin tilanteisiin ei välttämättä voida täysin valmistautua, vaan ne täytyy ratkaista nopeasti tilanteen ilmetessä. Tilannejohtaminen juontaa juurensa mahdollisesti Oriolan perinteisen logistiikka- ja varastointiliiketoiminnan puolelta. Uusien liiketoimintojen myötä ei ole osattu kaikilla tasoilla ottaa huomioon hyvin erilaisia johtamistarpeita.

Myös tilannejohtaminen johtamismallina on tarpeellinen asiantuntijaympäristössä, mutta sen ei tule olla liian hallitseva syrjäyttäen järjestelmällisempää toimintamallia. Tilannejohtamisen hallitsevuuden vähentämistä asiantuntijaorganisaatiossa edesauttaa jo aiemmin mainittujen roolien selkeyttämisen, tavoitteiden asetannan ja eri liiketoimintojen välisen kommunikaation lisäämisen lisäksi prosessien järjestyttäminen. Haastatteluissa nousee esille esimerkiksi asiakastyön tietyt osa-alueet ja rekrytointi epäselvinä prosesseina, joihin menee ylimääräistä aikaa, kun asioita pallotellaan tahoilta toisille. Prosessit koetaan myös hankaliksi turhalta tuntuvan hierarkkisyyden vuoksi.

8.3 Mitä tulevaisuuden johtamiselta odotetaan?

Kolme eniten toivotuiksi mainittua johtamisen mallia olivat valmentava johtaminen, muutosjohtaminen ja sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana.

8.3.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on alkujaan urheiluvalmennuksen piiristä työelämään otettu tärkeä menetelmä, joka on yleistynyt paljon parin viime vuosikymmenen aikana. Valmentavassa johtamisessa johtaja on ennen kaikkea valmentaja, joka auttaa varsinaista tähteä, eli tässä tapauksessa työntekijää huippusuorituksiin. Valmentavan johtamisen etuja asiantuntijaorganisaatiossa ovat esimerkiksi seuraavat:

- asiantuntija saa keskittyä pääasiaan, eli asiantuntijatyön tekemiseen, kun johtaja ottaa asiakseen hoitaa sellaiset asiat, jotka edesauttavat asiantuntijan ”työn helppoutta”. Eli johtaja kannustaa parhaisiin suorituksiin (ja parhaaseen laskutukseen), ja helpottaa asiantuntijan työn selkeyttä prosessein, sekä hoitaa asiantuntijalle mahdollisuuden tehdä mahdollisimman suuri osa työajastaan laskutettavaa asiantuntijatyötä, jolloin muut oheistyöt on jaettu järkevällä tavalla.

- Valmentava johtaminen voi saada aikaan kilpailullista ilmapiiriä hyvässä mielessä, jolloin kasvu ja tuottavuus voivat parantua
- Valmentava johtaminen voi lisätä työssä viihtymistä ja työhön ja organisaatioon sitoutumista, mikä on taloudellisesti erittäin merkittävää ottaen huomioon vaativan asiantuntijatyön osaamis- ja kokemusvaatimukset, sekä sen, että tarkasteltavan alueen asiantuntijuus on hyvin rajallista Suomen mittakaavassa.

Valmentavasta johtamisesta voi lukea lisää esimerkiksi Saska Saarikosken kirjasta ”Dettmann ja johtamisen taito” (WSOY, 2015).

8.3.2 Sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana

Leadershipin eli ihmisten johtajuuden osa-alueena sosiaalinen johtaminen ottaa huomioon hyvinvoinnin ja inhimillisyyden, sekä henkilökohtaiset tavoitteet johtamistyössä. Kehittämistyöhön osallistuneet asiantuntijat nostivat sosiaalista johtamista ja yksilöiden esille nostamista monessa yhteydessä. Monen kokemus suuresta yhtiöstä on kasvoton ja jäykkä, ja he kaipaavat päivittäiseen työhön sekä lähiesimiehen kanssa että muiden funktioiden kanssa inhimillisyyttä ja sitä, että jokainen otetaan vastaan kokonaisuutena, ihmisenä, eikä rattaana koneistossa. On selvää, että liikeyrityksen tarkoituksena on tuottaa voittoa. Sosiaalisen johtamisen keinoin voidaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä esimiehiin että organisaatioon, sekä parantaa suoriutumista, jolloin sosiaalinen johtaminen voi olla monella tavalla myös tuloksellista johtamista, koska se lisää hyvinvointia ja motivaatiota. Koska mitään johtamismallia ei koskaan sovelleta yksinään, on sosiaalinen johtaminen epäilyksettä toimiva ainesosa johtajan itsensä määrittelemänä pitoisuutena arkipäivän johtamisen kokonaisuudessa. On tutkittu sosiaalisen johtamisen ja muutosjohtamisen olevan erittäin tehokas johtamismallien yhdistelmä taloudellisen menestyksen kannalta (Dierendonck, ym. 2014).

Motivoituneen työntekijän on helppo saada aikaan paljon, hänen ei tarvitse puurtaa väkisin, sillä hän tekee, oppii ja kehittyy mielellään. Tällöin ei tarvita tahdonvoimaa jota ”pakko nämä työtkin hoitaa alta pois” - asenteella työskentelevän täytyy käyttää saadakseen työt tehdyksi. Motivoitunut saa enemmän aikaan vähemmällä energialla. (Martela & Jarenko, 2014)

8.3.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on johtamisen malli, joka mainittiin useimmissa käymissämme haastatteluisissa. Muutoksessa on myös erityisen tärkeää, että koko organisaatio ottaa muutokset vastaan synkronoidusti. Muutosjohtamisessa koetaan tärkeäksi muutoksen suunnittelu ja valmistelu, muutosviestintä ja muutoksen tarpeen perustelu. Myös varasuunnitelmien tekoa ehdotetaan käytännöksi isojen muutosten läpiviennissä.

Johtajan ja esimiehen tehokkaaseen ajankäyttöön kuuluu tiiviisti jokaisen ihmisen mukana kulminen ja auttaminen eteenpäin kohti tavoitteita. Koemme muutosjohtamisen olevan sellainen johtamisen osa-alue, joka on sulautettava aina kaikkeen tekemiseen. Johtajan tehtävänä on saada aikaan asioita, eli päästä tiiminä/organisaationa tavoitteisiin. Tavoitteisiin pääseminen on aina muutosta aiempaan, ja siten muutos on jatkuvasti mukana tekemisessä. Ihmisillä on hyvin erilaiset valmiudet ottaa muutoksia vastaan: vain hyvin pieni osa on heitä, jotka ottavat muutoksen heti omakseen, isohko osa on muutosta vastaan pitkäkhön aikaa ja suuri lauma velloo jossain siinä välillä. Näiden erilaisten ihmistyyppien johtaminen kohti tavoitteita vaatii työkaluikseen muutosjohtamisen lisäksi ainakin seuraavia johtamismalleja, joita vastaajamme luettelivat tulevaisuudessa hyödyllisimpinä heidän itsensä johtamisessa:

Valmentava johtaminen
Sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen mallina
Tietojohdaminen
Intuitiivinen johtaminen
Asiantuntijajohtaminen
Esimerkillä johtaminen
Tavoite- ja tulosjohtaminen
Henkilöstöjohtaminen

8.4 Asiantuntijaryhmän muutosvalmius

Pyysimme asiantuntijoita arvioimaan numeraalisesti “onko muutos stressitekijä vai mahdollisuus? 1 ollessa äärimmäinen stressi ja 10 mahdollisuus, joka on mukava ottaa vastaan”, asiantuntijoiden vastausten keskiarvo on 8,4. Kyseessä on siis hyvin positiivisesti muutoksen vastaanottava ryhmä, joka todennäköisesti vielä odottaa nopeaa toimintaa ja muutoksia arjessaan. Tämä on hyvä ottaa huomioon kyseistä asiantuntijaryhmää johdettaessa.

Vaikka muutos olisi organisaatiossa toivottu ja positiivinen asia, on silti tärkeää johtaa muutosta ja pitää huolta muutosviestinnän onnistumisesta.

Muutosta johtaessa tarvitaan sekä asioiden, että ihmisten johtamisen taitamista. Ensimmäinen kaavakuva on muistilista tärkeimmistä asioiden johtamisen osa-alueista, ja toinen kuva muistuttaa tärkeimmistä ihmisten johtamisen (leadershipin) toimenpiteistä. (Pirinen, 2014.)



Kuvio 10: Muutosprojekti sekä asioiden johtamisen näkökulmasta. Kuvio tehty itse teorian pohjalta.



Kuvio 11: Muutosprojekti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Kuvio tehty itse teorian pohjalta.

8.5 Matriisijohtaminen

Matriisiorganisaation johtamisessa haasteena on roolien ja vastuiden jakautuminen selkeästi ja tehokkaimmalla tavalla. Haastateltavat vastasivat kysymykseen siitä, kuinka selkeä, asteikolla 1-10 (1 ei ollenkaan selkeä ja 10 todella selkeä), vastuunjako heidän näkökulmastaan on heidän toimintaympäristössään. Keskiarvo 11 vastauksesta on 5,0. Haastateltavien vastauksista on nähtävissä, että roolien epäselvyys omassa organisaatiossa on havaittavissa sekä yksilö, että tiimi/funktiotasolla.

8.5.1 Roolit ja tiedonkulku matriisiorganisaatiossa

Roolien selkeys on hyvin perustavanlaatuinen asia sekä matriisiorganisaation toiminnalle, että kaikenlaiselle tiimityölle. Roolien selkeyttämistä varten on hyödyllistä kerätä vielä lisää tietoa, ja parantaa tavoitteiden jalkautumista ylimmältä johdolta seuraavalle tasolle ja siitä eteenpäin. Keskitason johtajien on oltava selvillä omasta roolistaan, sekä siitä mitä heidän vastuunsa sekä valtansa pitää sisällään. Näin voidaan vaikuttaa jokaisen yksilön omien tavoitteiden selkeyteen, mikä tuo sekä henkilöstön tyytyväisyyden että toiminnan tehostumisen kautta taloudellista menestystä.

Tiedonkulun haasteet mainittiin monessa haastattelussa. Tiedonkulkua voidaan kehittää, kun jokaisen funktion johdon eri portaat valtuutetaan viemään tietoa molempiin suuntiin omissa toiminnoissaan. Tämä liittyy jokaisen henkilökohtaisten roolien selkeyttämiseen. Näin myös asiantuntijat voisivat päästä vaikuttamaan paremmin päätöksentekoon, kun ylin johto saisi sitä kautta enemmän tietoa asiakasrajapinnasta. Vaikutusmahdollisuus lisää sekä tyytyväisyyttä työhön että johdon ymmärrystä liiketoiminnan tilasta.

Vastauksissa näkyy mielestämme se, että useat vastaajat kokevat, että osa tukifunktioista tietyissä tilanteissa toimii ilman että liiketoiminta, "se, mistä raha tulee", olisi keskiössä. Toiminnot toimivat joissain tilanteissa omaa olemassaoloaan varten. Tämä voi olla myös asia, joka juontaa juurensa siitä, etteivät kaikki organisaatiossa koe, että heillä olisi selkeä rooli tai vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin moni henkilö hoitaa vain pakolliset työt ja se johtaa siiloutumiseen omiin tiimeihin ja osastoihin. Voisi olla mahdollista, että ihmislähtöisempi johtamistapa, kehittymismahdollisuuksien lisääminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, roolien selkeyttäminen, sekä yksilö että funktiotasolla, voi johtaa organisaation tehokkaampaan toimintaan sekä taloudelliseen menestykseen. Tämä taloudellinen menestys saavutettaisiin työhyvinvoinnin ja selkeiden toimintatapojen kautta.

8.6 Itsensä johtaminen

Jokainen voi varmasti kehittyä itsensä johtajana koko työuransa ajan, ja kehitettäviä aiheita on lukuisa määrä. Tärkeintä ehkä työn ja organisaation kannalta on se, että tiedostaa tämän kehitysalueen. Drucker (1999) korostaa ihmissuhdetaitojen ja yhteistyössä toimimisen osamista yhtenä tärkeimmistä seikoista itsensä johtamisessa. Hän kehottaa olemaan avoin ja tarkastelemaan ympärillä toimivien ihmisten toimintatapoja, jotta voisi itse kehittää omaa tekemistä siten, että yhteistyö olisi mahdollisimman hedelmällistä. (Drucker, 1999.)

Johtajana ja esimiehenä itsensä johtamisen vastuu on vieläkin suurempi, sillä se nivoutuu yhteen muiden asioiden ja tiimin johtamisen kanssa. Pirinen (2014, s 162-164) mainitsee tärkeimpiä itsensä johtamisen kehitettäviä teemoja esimiehelle

- tehtävien priorisointi
- työtehtävien suunnittelu
- omien rajojen asettaminen
- epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden sietäminen
- asioiden jakaminen ja tehtävien delegointi
- ongelmien esille tuominen
- asioiden ennakointi omissa toimissa
- tukiverkon luominen ja luottamussuhteiden vahvistaminen
- asioiden jakaminen pienempiin osiin
- prosessit ja järjestelmällisyys
- ratkaisuhakuisuus
- tulevaisuuskeskeisyys: mieti mitä kaikkea onkaan jo tehty, eikä sitä, mitä vielä pitää tehdä
- toimi heti asian hyväksi, jos jaksamisesi heikkenee!

8.6.1 Henkilöstön itsensä johtamisen kykyyn voi vaikuttaa

Tarkasteltavan joukon ajatusten perusteella vedämme yhteen seuraavat asiat, jotka edesauttavat (+) tai haittaavat (-) heidän kykyään johtaa itseään ja joihin yritys voi vaikuttaa:

+

- **Tiimistä saa paljon tukea** ja neuvojen kysyminen/jakaminen auttaa parhaimmillaan montaa henkilöä myös itsensä johtamisen kysymyksissä. Tiimihengen lisääminen ja tiimityöt voivat hyödyttää.
- **Kulttuurin avoimuus** saa ihmiset jakamaan kokemuksiaan. Onnistumisten ja epäonnistumisten kuuleminen muilta lisää jokaisen kykyä johtaa omaa työtään. Tilan antaminen epävirallisellekin keskustelulle, ja rohkeus jakaa onnistumisten lisäksi epäonnistumisetkin julkisesti tuo uskallusta muillekin ja parantaa ilmapiiriä.
- **Innostuneisuus ja motivaatio** lisäävät tehokkuutta myös itsensä johtamisessa. Innostuneisuutta ja motivaatiota voi lisätä varmistamalla tavoitteiden sopivan tason ja oikean roolituksen jokaiselle. Lisäksi on hyvä varmistaa prosessien toimivuus ja yhteistyön pelisäännöt työpajalla.
- **Tavoitteiden selkeys** helpottaa omien tavoitteiden ja toimintamallien asettamista omassa työssään. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä monella tasolla: koko yritys, liiketoiminnan tavoite, oman tiimin tavoite, oma virallinen tavoite sekä oma suoriutumisen tavoite jokaisen mielessä.
- Organisaatio tarjoaa tauottamistyökalua ja **edesauttaa taukojen pitämistä**. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sopivan työkuormituksen varmistaminen lisäävät työntekijän motivaatiota ja mahdollisuuksia johtaa omaa työtään.

-

- **Liian iso työkuorma/resurssivaje** vievät ajatukset helposti pois itsensä johtamisesta ja työn suunnittelusta. Liian kova kuormitus johtaa usein epätehokkaisiin toimintamalleihin.
- **Vastuun ja vallan epätasapaino**. Esimerkiksi jos työntekijällä on vastuu suoriutumisesta, mutta valta tehdä päätökset johdolla. Tällainen tilanne ei luo ilmapiiriä, jossa omatoimiset ja vastuuntuntoiset ihmiset haluaisivat työskennellä.
- **Tavoitteiden epäselkeys** tekee oman työn johtamisesta hyvin hankalaa. Kun ei ole varma, mihin asiaan kannattaisi panostaa, voi olla, että panostus jää osittaiseksi monella osa-alueella.
- **Tiukat hyväksytysprotokollat** luovat toisinaan tarpeetonta byrokratiaa, joka hankaloittaa liiketoiminnan sujumista. Tällaiset kohdat on hyvä tunnistaa ja mataloittaa kynnyksiä liiketoiminnan tehokkuuden lisäämiseksi.

8.7 Etäjohtaminen

Etäjohtamisessa käytetään toki samanlaisia malleja ja metodeja kuin paikan päällä johdettaessa, mutta etänä työskentely tekee monista päivittäisistä asioista paljon haastavampia. Toisaalta etätö tuo myös monia hyviä puolia organisaation toimintaan.

8.7.1 Etätö koettu kuormittavuus

Kysyttäessä etätöön ja lähityön kuormittavuudesta, asiantuntijat kertovat jatkuvan etätöön olevan kuormittavampaa kuin lähityö. Tämä on hyvä ottaa huomioon etäjohtamista suunniteltaessa ja on myös muistettava kysyä jokaiselta syytä kuormittavuuteen. Tämän perusteella on mahdollista kehittää toimintaohjeistuksia ja mahdollisesti myös käytössä olevia työkaluja.

8.7.2 Tämän kehittämistyön keskeiset havainnot etätöön liittyvästä johtamisesta kiteytyvät seuraaviin:

Tasa-arvo kehittyy. Tasa-arvo lisääntyy, kun esimiesten aika jakautuu tasapuolisemmin, eivätkä yksilöiden persoonien väliset erot vaikuta niin paljon. Esimerkiksi toimistolla työskennellessä voi olla niin, että äänekkäin saa paljon enemmän huomiota, ja hiljaisimmat jäävät kokonaan kuulematta.

Omien töiden hoitamiselle jää **enemmän aikaa**. Moni kokee, että etätö lisää aikaa hoitaa omat tehtävänsä, koska kukaan ei pääse samalla tavalla keskeyttämään töitä kuin toimistolla. Tämä on otettava huomioon johtamisessa.

Roolien ja työn pelisääntöjen selkeys on myös etäjohtamisen edellytys, ja jos henkilö kokee roolinsa epäselkeäksi, korostuu sen vaikutus etätöissä.

Koska etätö vähentää kommunikointia muista kuin tärkeimmistä työasioista, **palautteenanto jää usein tekemättä**. Palautteenantoon voisi olla mahdollista rakentaa pohja ja aikataulu kaksisuuntaiselle järjestelmälle, jonka avulla sekä työntekijä, että esimies saisivat palautetta säännöllisesti.

Koska etätö vähentää kokousten ja ryhmätyön interaktiivisuutta, tarvitaan **työkaluja lisäämään etätöön interaktiivisuutta**. Teknologia mahdollistaa monenlaisia osallistamisen työkaluja, joista voisi olla hyötyä etänä tehtävissä ryhmätöissä.

Koska projekteja voi olla hankalampi hahmottaa ilman että yhdessä ideoidaan fläppitululle tms. niin sähköinen ja **visuaalinen työn seurannan työkalu** voisi lisätä tehokkuutta ja selkeyttä projekteja seurattaessa.

Sosiaalisuus vähentyy etätyössä, joten olisi hyvä lisätä **mahdollisuuksia jutella tiimin kanssa muistakin kuin työasioista**

8.8 Asiantuntijajohtaminen

Asiantuntijoiden johtamisen kulmakivi on asiantuntijuuden säilyttäminen. Tämä kiteyttää sen, että olemassa olevien asiantuntijoiden työtyytyväisyys ja pitäminen talossa on toinen puoli asiantuntijoiden johtamista. Toinen puoli on heidän asiantuntijuutensa ylläpito ja edelleen kehittäminen. Asiantuntijoiden johtajan ei tarvitse olla itse paras asiantuntija tiimin asiantuntijuuden aiheista, vaan hänen tulee olla valmentaja, tsemppaaja, tavoitteiden antaja sekä strategioiden muodostaja, joka saa asiantuntijat ylittämään itsensä ja viihtymään työssään.

Voi olla hyvä selvittää toisinaan asiantuntijoiden kokemus siitä, kuinka he kokevat itseään johdetun ja kysyä kuinka he muuttaisivat johtamiskäytäntöjä tulevaisuudessa, jos saisivat valita. Varsinkin kun johtamismallit on määritelty niin, että kaikki ymmärtävät ne samoin, voivat tulokset antaa johtajalle hyvän näkemyksen siitä, kuinka joko omaa toimintaa voisi kehittää tai koko organisaatiota kehittää esimerkiksi uusien roolitusten avulla. Tällaisen selvityksen voi pyytää yrityksen omaa HR osastoa tekemään, tai ostaa ulkoisen konsultin selvittämään asiaa. Toki on myös mahdollista puhua asiasta avoimesti tiimin kanssa tai laajemminkin, mutta tällöin voi olla, että vastaajat eivät anna täysin avoimia vastauksia. Tällaisen tiedon yhdistäminen johdon strategioiden ja ison mittakaavan tavoitteiden kanssa voi olla organisaation avain menestykseen.

Asiantuntija haluaa valmentavaa ja ihmislähtöistä johtamista, ja sitä että hänen esimiehensä pitävä huolen organisaation toimivuudesta, jotta asiantuntija pystyy keskittymään täysillä asiantuntemuksensa mukaiseen työhön. Asiantuntijoilla on haastattelumme mukaan harvoin suurta paloa hallinnollisten asioiden hoitamiseen, ja kaikista tehokkainta organisaatiolle on, jos asiantuntijat saavat käyttää aikansa oikeaan asiaan.

Haastattelun perusteella myös asiantuntijatiimien vetäjät/osastonjohtajat kaipaavat omaan työhönsä ylemmältä johdolta selkeämpää ja tehokkaampaa työnjakoa, jotta he voivat keskittyä asiantuntijatiiminsä mahdollisimman laadukkaaseen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä ylläpitoon. On hyvä, jos osastonvetäjän roolia selkeytettäisiin viemällä siitä pois sellaiset työt, jotka onnistuvat myös tukifunktioilta. Tämän asian tarkempi selvittäminen ja tehtävien tunnistaminen vaatii lisää tutkimusta ja haastatteluita. Se on asiantuntijoiden mukaan kannattavaa tehdä, sillä tällainen tehtävien järjeistäminen parantaa asiantuntijoiden työssä viihtymistä merkittävästi. Asiantuntijat kokevat huolta tietovuodosta, joka johtuu tyytymättömistä asiantuntijoista tarkasteltavassa liiketoiminnassa. He myös kokevat, että tukitoimintojen heidän edustamalleen liiketoiminnalle antama tuki ei vastaa täysin sitä, mitä he tarvitsisivat mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn ja tarkasteltavan liikeyrityksen tuloksen maksimoimiseen.

Asiantuntijatiimin johtamisessa päätavoite on henkilöstöjohtamisen kannalta asiantuntijuuden säilyttäminen talossa, eli asiantuntijoiden työtyytyväisyys. Tähän tavoitteeseen vaikuttaa moni asia johtamisessa ja organisaation rakenteessa. Selkeimmät asiat, jotka voivat vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työhön, tiimiin, asiakkaisiin sekä yritykseen sitoutumiseen ovat:

- Tavoitteet ovat kunnossa sekä yksilöillä, tiimeillä että osastoilla, ja ne ovat kaikki linjassa keskenään
- Roolitukset on mietitty sekä toimiviksi, että ihmisten omien taipumusten mukaisiksi kaikilla tasoilla organisaatiossa
- Työvoiman riittävyys on keskimäärin hyvällä tasolla
- Viestintä on tehokasta ja kulkee molempiin suuntiin

Asiantuntijoille saadaan luotua työhön tehokkuutta ja suorituskykyä johtamalla tunteita intuitiivisella tavalla, eli toista kautta, kuin monessa muussa tilanteessa. Usein tehokkuuteen ja suorituskykyyn pyritään prosessijohtamisella ydinprosessien uudistamisen kautta. Asiantuntijaorganisaation prosessit ovat erilaiset ja asiantuntija on enemmän verrattavissa, vaikka taiteilijaan, kuin suorittavaa työtä tekevään duunariin.

9 Yhteenveto

Kehittämistyömme tuo esille monia asioita, joita kohdeorganisaation johtamisessa voidaan kehittää. Katsomme siten onnistuneemme työn tavoitteen saavuttamisessa ja uskomme tulokista olevan aidosti hyötyä.

Tärkeä havainto työmme perusteella on se, että organisaation johtamistapa painottuu pääasiassa asioiden johtamiseen, eikä ihmisten johtamiseen, mitä asiantuntijat itse kokisivat hyödylliseksi. Haastatteluista erottuu selvästi kolme eniten tällä hetkellä koettua johtamismallia, jotka ovat tilannejohtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen sekä prosessijohtaminen. Eniten odotetut johtamismallit ovat valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että organisaatiossa käytetään paljon aikaa asioiden johtamisen parissa (management), kuten prosessien ja tavoitteiden ja tuloksen seurannan. Asiantuntijat itse kaipaavat tulosten mukaan enemmän ihmisten johtajuutta (leadership), joita valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen pitävät sisällään.

9.1 Mitä opimme kehittämistyön tekemisestä

Havaitsimme kehittämistyön tekemisen erittäin antoisaksi ja mielenkiintoiseksi tavaksi luoda uutta ja kehittää jo käytössä olevaa. Tällä tavoin järjestetty teemahaastatteluin ja dialogein tehtävä kehittämistyö on erittäin varteenotettava tapa kehittää myös muiden organisaatioiden johtamista. Opimme työtä tehdessä rajaamaan omaa loputonta mielenkiintoamme kaikenlaisia asioita kohtaan, ja onnistuimme mielestämme lopulta rajaamaan aiheen melko hyvin.

9.2 Kehittämistyön eri kerrokset

Tässä kehittämistyössä korostuvat eri vaiheiden muodostamat kerrokset, ja se, miten ne tuovat uutta lopputuloksena olevaan raporttiin 2.0. Tämä toimintatapa tuo näkyväksi kehittämisen prosessin ja varmistaa sen, että lopputulos on mahdollisimman tasapuolinen kaikkien osallistujien näkemys asiasta.

Ensimmäisenä kerroksena voidaan pitää meidän luomaamme teemahaastattelua

Toinen kerros muodostuu jo ensimmäisten haastatteluiden jälkeen, kun havaitaan, että haastattelua tulee merkittävästi lyhentää ja myös kysymyksiä muotoilla uudelleen.

Kolmas kerros sisältää datan käsittelyä ja ensimmäisen raportin kirjoittamista haastattelun tulosten ja teorian pohjalta.

Neljäs kerros tuo oman lisänsä lopputulokseen lisäämällä raportin tietomäärää kysymällä palautetta haastatelluilta itseltään ja lisäksi kolmelta uudelta kehittämistyöhön osallistuvalta, saman organisaation asiantuntijalta.

Viides kerros on raportin asiantuntijaorganisaatiolle 2.0. kirjoittaminen palautteet huomioiden.

Kuudes kerros, jossa toimitetaan raportti 2.0. kaikille kehittämistyöhön osallistuville ja pyydetään vielä palautteita, on tärkeä siksi, että huomaamme ettei kukaan enää anna sisältöön

liittyvää palautetta. Vain kannustavat kommentit kertovat meille, että olemme nyt luoneet valmiiksi raportin, joka on valmis lähtemään luettavaksi organisaatiolle, jolle se on tehty.

9.3 Virhemahdollisuudet tutkimuksessa ja datan käsittelyssä

Todennäköisimmät vääristymät lopputuloksessa johtuvat inhimillisistä tekijöistä. On mahdollista, että emme ole pystyneet tekemään työtämme täysin puolueettomasti, vaikka olemmekin siihen tietoisesti pyrkineet. Meillä on kuitenkin ihmisinä oma mielipiteemme, molemmilla hie-man omanlaisensa, tarkasteltavan organisaation johtamisesta. Suurin vaikutusmahdollisuus tuloksiin meillä on uskoaksemme ollut haastattelukysymysten asettelussa. Datin käsittely on hel-pompi näistä tehtävistä suorittaa objektiivisesti ja puolueettomasti.

Havaitsimme dataa tutkiessamme seikan, joka vaikuttaa myös tulosten luotettavuuteen: ihmisi-llä on samoista asioista ja termeistä hyvin erilaisia käsityksiä. Havaitsimme joissain kohdin päinvastaisia näkemyksiä. Esimerkiksi 1 henkilö koki organisaatiota johdetun vahvasti tiedolla, 2 henkilöä koki, että tiedon käyttäminen johtamisessa on hyvin vähäistä ja sitä tulisi tehdä paljon enemmän. Tämä toki kertoo mahdollisesti siitä, millaista tietoa henkilöillä on itsellään käytettävissä, ja mitä he itse käsittävät tiedon käsitteellä.

Emme alun perin pitäneet tarpeellisena koko sanaston määrittelyä haastateltaville, vaan mää-rittelimme johtamisen mallit, jotta ne ymmärrettäisiin samalla tavoin. Tämä johtamismallien määrittely on ollut erittäin tärkeä osa työmme onnistumista, nyt lopullisen raportin ollessa valmis, voimme vilpittömästi uskoa tulostemme olevan sen johdosta enemmän relevantteja, kun jokainen ymmärtää johtamisen mallit samoin. Nyt kuitenkin jälkikäteen ajatellen, mitä enemmän asioita ja termejä määriteltäisiin, sitä luotettavampaa tietoa voitaisiin saada myös muilta osin.

9.4 Yhteenveto johtamisen oivalluksista

- Johtaminen voidaan määritellä monin eri tavoin, eikä täysin oikeaa vastausta yleensä ole olemassa kysyttäessä parasta tapaa toimia johtajana. Johtamisen tavoite on kuitenkin aina sama: miten saada parannettua tuloksia ja lisättyä organisaation kykyä toimia (capacity to act).
- Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on hyvät sosiaaliset taidot mukaan lukien kuunteleminen
- Itsensä johtaminen on kulmakivi ja vähimmäisvaatimus, joka määrittää mahdollisuuden menestyä muissa asioissa, kuten muiden johtamisessa.

- Johtaja voi menestyä pitämällä sosiaaliset suhteet mahdollisimman hyvinä ja olemalla se muutoksen voima, jota organisaatio/tiimi kaipaa. Tämä vaatii sisäistä halua muuttaa asioita, päästä tavoitteisiin ja pystyä motivoimaan muitakin saavuttamaan ne.
- Johtaminen on monimuotoinen ja monialainen kokonaisuus, joka määrittyy erilaisiksi erilaisten organisaatioiden ollessa kyseessä. Siihen vaikuttavat yksilöt, joiden summa organisaatio on, sekä yrityksen tavoitteet
- Asiantuntijoiden johtaminen vaatii esimieheltä vahvaa muutos- ja tietojohdamista ja asioiden managerointia, sekä toisaalta hyvin ihmisläheistä sosiaalista johtamismallia, ja näiden välillä tasapainottelemista
- Asiantuntijat itse näkevät parhaisiin tuloksiin päästävän sosiaalisella johtamisella, muutosjohtamisella ja valmentavalla johtamisella
- Tilannejohtamisen ei katsottu asiantuntijoiden keskuudessa olevan toimivin pääasiallinen toimintamalli asiantuntijaorganisaation arjessa, vaan se haluttaisiin korvata prosessijohtamisella, muutosjohtamisella ja tulos- ja tavoitejohtamisella
- Organisaation osien ja yksilöiden roolien sekä tavoitteiden selkeys on ensiarvoisen tärkeää, ja pohja onnistuneelle johtamistyölle
- Viestintä ei saa jäädä unohduksiin johtamisen arjessa. Johtajan vastuulla on luoda viestintämahdollisuudet molemminsuuntaisiksi.
- Palautetta saa harvoin liikaa

Tämän kehittämistyön tulokset on koottu raportin muotoon. Sitä on mahdollista hyödyntää johtamisen kehittämiseen ja johtamiskeskustelun avaamiseen myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa ja yrityksissä kuin Oriolassa, vaikka kaikki haastatteluun osallistuneet ovat Oriolan expert services osaston asiantuntijoita, tai hiljattain Oriolassa Expert services osastolla työskennelleitä asiantuntijoita. Tämä johtuu siitä, että monesti asiantuntijaorganisaatiot työskentelevät ainakin osittain samantyyppisten johtamisen haasteiden kanssa. Kuitenkaan emme voi olla varmoja siitä, kuinka paljon tulokset eroaisivat, jos sama tutkimus toistettaisiin pelkästään toisen yrityksen kontekstissa. Tämä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

Lähteet

Painetut

Aguinis, H., 2005. Performance Management. Pearson Prentice Hall.

Campbell, Robert A. 2014. Governance and Social Leadership. Cape Breton University Press.

Carroll, A. 1990. Principles of Business Ethics: Their Role in Decision Making and an Initial Consensus. Management Decision, Vol. 28 No. 8.

Drucker, Peter F. 1999. Managing oneself. Harvard Business review classics

Hannus, Jouko, 1994. PROSESSIJOHTAMINEN. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. (s.15

Harari, Yuval Noah. 2011. Sapiens. Bazar.

Harvard business review, 8 ways to manage your team while social distancing, Timothy R. Clarck 24.3.2020.

Harvard business review, A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers, Barbara Z. Larson, Susan R. Vroman, and Erin E. Makarius, 18.3.2020

Heiskanen Erika & Salo Jari. 2007. Eettinen johtaminen tie kestävään menestykseen. Talentum.

Heiskanen t., Leinonen M., Otonkorpi-Lehtoranta K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus-Arbeitslivsforskning.

Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E., 2013. Management of Organizational Behavior. Pearson.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., Schlesinger, L.A. (2008) Putting the Service -Profit Chain to Work. Harvard Business Review.

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

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.

King, A. J., Johnson, D. D., Van Vugt, M. (2009). The origins and evolution of leadership. Current Biology, 19(19), R911-R916.

- Koivisto, S., Ranta, R., 2019. Näin motivoin yhteistyöhön - ryhmän johtamisen käsikirja. Kaupakamari.
- Kotter, John P. 2008. Force For Change: How Leadership Differs from Management. Simon & Schuster.
- Kovacs, Gabor, 2016. THE MAIN STEPS OF THE LEADING PROCESS WITH SPECIAL ATTENTION TO ORGANISING AND COOPERATING AT THE LAW ENFORCEMENT AND MILITARY ORGANIZATIONS
- Kujala, I., Rantala, J., 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.
- Owen, Hilarie. 2012. New thinking on leadership. KoganPage.
- Pesonen, H., 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.
- Peter, L.J., Hull, R. 1969. The Peter Principle: Why things always go wrong. Morrow.
- Piili, M. (2006). Esimiestyön Avaimet. Tietosanoma.
- Pirinen, Helka, 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum.
- Puusa, A., Juuti, P., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Saarikoski Saska, 2015. Dettmann ja johtamisen taito. WSOY.
- Salonen, E., 2017. Intuitio ja Tunteet, johtamisen ytimessä. Alma Talent.
- Stähle, P., Grönroos, M. (2002). Knowledge Management- tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY.
- Tuominen, C. (2018). Johda Tunteita, Menesty Työelämässä. Tammi.
- van Dierendonck, D., Stam D., Boersma P, Windt N., Alkema J. 2014. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. The Leadership Quarterly. Volume 25, Issue 3, June 2014, Pages 544-562
- Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A., 2002. Liiketoiminta ja johtaminen, 3. painos. KY-PALVELU OY.
- Vilkkä, Hanna, 2017. Tutki ja kehitä. PS kustannus.

Sähköiset

The Economic Times, E-paper: Matrix organization. 13.2.2021 <https://economictimes.indiatimes.com/definition/matrix-organization>

Handu, Sanjay. 2016. Maze runner in matrix organization, Mint, 31 May 2016. <https://www.livemint.com/Companies/CCxbrpUWW8HtJZuDs6D9tJ/Maze-runner-in-matrix-organization.html>

Helsingin Sanomat, 16.7.2021, klo 11.00. Niclas Storås. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008053269.html>

Juuriharja, 2021. Viitattu 30.7.2021. <https://www.juuriharja.fi/eettinen-johtaminen>

Kariniemi, Tuomi, 2021. <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>

Kauppi, A. (2021) Helsingin Sanomien artikkelissa 16.1.2021 organisaatiopsykologi Antti Kauppi. <https://www.hs.fi/ura/art-2000007742265.html>.

Martela F., Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martikainen, J. Hälsa-blogi, 13.02.2021. Viitattu 30.7.2021. <https://halsa.fi/blog/tunteiden-johtaminen-vaikuttaa-porssikursseihin/>

Metcalfe Dawn & Braddock Martin. 2014. Managing the Matrix: The Secret to Surviving and Thriving in Your Organization. Wiley E-book.

Ministry of foreign Affairs, 2012. Result Based Management (RBM) in Finland's Development https://um.fi/documents/35732/48132/results_based_management__rbm__in_finland_s_development_cooperation. Viitattu 01.08.2021.

Moisio, Jussi 26.08.2020. Prosessien kehittäminen - onko vielä toivoa? <https://www.ar-ter.fi/prosessien-kehittaminen-onko-viela-toivoa/>

Oriola. 2021. <https://www.oriola.com/4928d4/globalassets/investors/vuosikertomukset/2020/oriola-taloudellinen-katsaus-2020.pdf>

Salonen E., 2019. Ajattelusta jopa 95 prosenttia on intuitiivista, mutta hyödynnetäänkö sitä tietoisesti työpaikallasi. Intuitiivinen ajattelu auttaa johtamaan tulevaisuutta, uusiutumaan ja löytämään uusia ratkaisuja. <https://pro.almatalent.fi/article/ajattelusta-jopa-95-prosenttia-on-intuitiivista-mutta-hyodynnetaanko-sita-tietoisesti-tyopaikallasi-intuitiivinen-ajattelu-auttaa-johtamaan-tulevaisuutta-uusiutumaan-ja-loytamaan-uuksia-ra/10217>. Alma Talent Pro.

SecMeter, 2021. Tilannejohtaminen. Viitattu 3.9.2021. <http://www.secmeter.com/tilannejohtaminen.html>

Tommila, M. 2019. Tilannejohtaminen anestesiologiassa. Finnanest. http://www.finnanest.fi/files/tommila_tilannejohtaminen_anestesiologiassa.pdf

Warren G. Bennis. 2021. <https://quotefancy.com/warren-g-bennis-quotes>

Kuviot

Kuvio 1: Lopputyön rakenne johdannon jälkeen	10
Kuvio 2: Oriolan johtamisprofiili ja siihen liittyvä keskustelu, lähde: Kempas, Heidi, HR business partner. 07.04.2021.	15
Kuvio 3: Muutosprojekti asioiden johtamisen, (management/governance) näkökulmasta- (Pirinen, 2014.) Kuvio muodostettu itse teorian pohjalta.	20
Kuvio 4: Muutosprojekti leadershipin, ihmisten johtamisen näkökulmasta. (Pirinen, 2014.) Kaavio muodostettu itse teorian pohjalta.	21
Kuvio 5: Innostuksen arvoketju kuvataan Martelan ja Jarenkon (2014) materiaalissa seuraavasti. (Martela & Jarenko, 2014). Kuvio muodostettu itse teorian pohjalta.	29
Kuvio 6: Kehittämistyön eteneminen prosessikuvaajana.....	38
Kuvio 7: Kaikkien haastateltujen näkemykset koetusta johtamisesta ja siitä, mitä johtajuudelta odotetaan.	46
Kuvio 8: Kaikkien haastateltujen näkemykset koetusta johtamisesta ja siitä, mitä johtajuudelta odotetaan.	54
Kuvio 9: Kaikkien haastateltujen näkemykset koetusta johtamisesta ja siitä, mitä johtajuudelta odotetaan.	62
Kuvio 10: Muutosprojekti sekä asioiden johtamisen näkökulmasta. Kuvio tehty itse teorian pohjalta.	67
Kuvio 11: Muutosprojekti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Kuvio tehty itse teorian pohjalta.	67

Liitteet

Liite 1: Haastattelukaavake 1.0	83
Liite 2: Haastattelukaavake 2.0	86
Liite 3. Johtamisen malleja - luettelo haastateltaville	88

Liite 1: Haastattelukaavake 1.0

Mitkä näistä johtamisen malleista ovat sellaisia, joita olet havainnut käytettävän organisaatiossanne eniten viimeisen vuoden aikana? (valitse 3)

Entä mitä näistä johtamisen malleista näkisit tarpeellisimpina tulevaisuudessa omassa organisaatiossasi? (valitse 3)

Mitkä tekijät yleisesti johtamisessa vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen? Miten niitä voisi kehittää?

Miten johtamismallien tulisi muuttua yrityksen elinkaaren mukaan? Start-up, pk-yritys, pörssi-yhtiö. Mitkä johtamismallit voisi tuoda start up maailmasta pörssi-yhtiöön? Entä toisin päin? Mitkä asiat tässä voisivat tuoda taloudellista menestystä?

Mitä tarvitset muodostaaksesi itseohjautuvaa tiimin? Miten itseohjautuvaa tiimiä kannattaisi johtaa? Miten omat tavoitteet tukevat itseohjautuvuutta?

Mitä muuta toimivan tiimin muodostaminen vaatii? Mitä pitää ottaa huomioon? Luettele 5 asiaa.

Miten esimiehen esimerkki vaikuttaa omaan tekemiseesi/työyhteisösi? Kerro esimerkkejä.

Kuinka esimiehen tulisi ottaa omissa työssään huomioon asiakaslähtöisyys?

Avataan alla olevia käsitteitä lyhyesti

- a. tietojohtaminen
- b. muutosjohtaminen
- c. tavoitejohtaminen
- d. tilannejohtaminen
- e. prosessijohtaminen
- f. intuitiivinen johtajuus
- g. henkilöstöjohtaminen
- h. eettinen johtajuus
- i. valmentava johtaminen
- j. sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana
- k. tunteiden johtaminen
- l. esimerkillä johtaminen

Matriisijohtaminen

- Mitä matriisijohtaminen mielestäsi tarkoittaa?
- Avataan matriisijohtamisen käsitettä
- Miten koet vastuun ja ”vallan” jakamisen matriisiorganisaatiossa?
- Pidätkö stressaavana epäselvyyttä vastuiden jakautumisessa matriisissa? Asteikko 1-10 (10 ollessa suurin arvo stressille). Mitkä asiat stressaavat eniten? Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekovallan/vastuun jakautumiseen matriisiorganisaatiossa?
- Onko vastuiden jakautuminen helpotus: ei tarvitse tehdä kaikkia päätöksiä itse?
- Onko vastuiden jakautuminen selkeää? 1-10
- Tukevatko ympäristön rakenteet organisaatiosi toimintaa?
- Minkälaisia haasteita olet havainnut tavoitteiden asetannassa? Entä suorituksen johtamisessa?
- Mitkä ovat hyvät puolet tällä hetkellä omassa organisaatiossasi matriisijohtamisen kannalta?
- Mitkä ovat huonot puolet tällä hetkellä omassa organisaatiossasi matriisijohtamisen kannalta?
- Miten kehittäisit tulevaisuudessa matriisijohtamista omassa organisaatiossasi?

Itsensä johtaminen

- Mitä itsensä johtaminen mielestäsi tarkoittaa?
- Avataan itsensä johtamisen käsitettä
- Miten käsittelet ympäristön muutoksen omassa työssäsi? Stressaako muutos vai onko se mahdollisuus? (Kerro miten)
- Kuinka kokeilevana pidät itseäsi 1-10? (10 ollessa suurin arvo kokeilevuudelle)
- Miten olet kehittynyt itsesi johtajana työurasi aikana?
- Miten organisaatiokulttuuri voi edesauttaa itsensä johtamista?
- Mitkä asiat edesauttavat tällä hetkellä itsesi johtamista omassa organisaatiossasi?
- Mitkä asiat jarruttavat tällä hetkellä itsesi johtamista omassa organisaatiossasi?
- Miten voisit itse kehittää tulevaisuudessa itsesi johtamista?

Etäjohtaminen

- Mitä etäjohtaminen mielestäsi tarkoittaa?
- Avataan etäjohtamisen käsitettä
- Koetko organisaation luovuuden lisääntyvän vai vähenevän etätyössä? Kuvaile miten.

- Koetko nopeiden asioiden hoitamisen hidastuvan vai nopeutuvan etätyössä? Kuvaile miten.
- Kuinka paljon lähityö kuormittaa sinua 1-10?
- Kuinka paljon etätyö kuormittaa sinua 1-10? (10 ollessa eniten kuormittavaa)
- Mitkä asiat jäävät sinun mielestäsi vähemmälle etänä?
- Mille asioille jää enemmän aikaa, tai mitkä asiat tulee hoidettua paremmin etänä?
- Kuinka organisaatiota voi mielestäsi kehittää etänä? Mitä työkaluja, osaamista tai menetelmiä nostaisit etätyö kehityksen keskiöön?
- Miten sinä haluaisit kehittää tulevaisuuden etäjohtamista?
- Mitkä ovat hyvät puolet tällä hetkellä omassa organisaatiossasi etätyön johtamisen kannalta?
- Mitkä ovat huonot puolet tällä hetkellä omassa organisaatiossasi etätyön johtamisen kannalta?
- Miten etäjohtamisessa tulisi ottaa huomioon asioiden johtaminen? Entä ihmisten johtaminen?

Asiantuntijajohtaminen

- Mitä asiantuntijajohtaminen mielestäsi tarkoittaa?
- Avataan asiantuntijajohtamisen käsitettä
- Johdetaanko asiantuntijuuttasi kehittämisen osaamistasi? Onko osaamisen kehittämistä tarpeeksi?
- Käytetäänkö asiantuntijuuttasi taloudellisesta näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla? Kuinka asiantuntijuuttasi pitäisi mielestäsi käyttää ottaen huomioon yrityksen taloudelliset realiteetit? Vastaako se tekemistäsi tällä hetkellä?
- Minkälaisena osana kokonaisuutta näet oman erikoisalueesi/osastosi? Näetkö kokonaisuuden oman osa-alueesi taustalla?
- Mitkä ovat hyvät puolet tällä hetkellä omassa organisaatiossasi asiantuntijoiden johtamisessa?
- Mitkä ovat huonot puolet tällä hetkellä omassa organisaatiossasi asiantuntijoiden johtamisessa?
- Miten kehittäisit tulevaisuudessa asiantuntijajohtamista?

Liite 2: Haastattelukaavake 2.0

Mitkä näistä johtamisen malleista ovat sellaisia, joita olet havainnut käytettävän organisaatiossanne eniten viimeisen vuoden aikana? (valitse 3)

Entä mitä näistä johtamisen malleista näkisit tarpeellisimpina tulevaisuudessa omassa organisaatiossasi? Ota huomioon yrityksen taloudellinen menestys (valitse 3)

Johtamismallien tulisi muuttua yrityksen elinkaaren mukaan henkilöstön lisääntyessä ja päätöksentekokoneiston kehittyessä. Start-up, pk-yritys, pörssiyhtiö. Mitkä johtamismallit voisi tuoda start-up maailmasta pörssiyhtiöön? Entä toisin päin? Mitkä asiat tässä voisivat tuoda taloudellista menestystä?

Avataan alla olevia käsitteitä lyhyesti

- a. tietojohdaminen
- b. muutosjohtaminen
- c. tavoitejohtaminen
- d. tilannejohtaminen
- e. prosessijohtaminen
- f. intuitiivinen johtajuus
- g. henkilöstöjohtaminen
- h. eettinen johtajuus
- i. valmentava johtaminen
- j. sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana
- k. tunteiden johtaminen
- l. esimerkillä johtaminen

Matriisijohtaminen

- Matriisijohtaminen tarkoittaa...
- Onko vastuiden jakautuminen organisaatiossasi selkeää? 1-10
- Pidätkö stressaavana epäselvyyttä vastuiden jakautumisessa matriisissa? Asteikko 1-10 (10 ollessa suurin arvo stressille). Kerro esimerkki stressaavasta tilanteesta?
- Tukevatko ympäristön rakenteet organisaatiosi toimintaa?
- Miten kehittäisit tulevaisuudessa matriisijohtamista omassa organisaatiossasi?

Itsensä johtaminen

- Itsensä johtamisella tarkoitetaan...
- Miten käsittelet ympäristön muutoksen omassa työssäsi?
- Stressaako muutos vai onko se mahdollisuus? (Kerro miten)
- Miten olet kehittynyt itsesi johtajana työurasi aikana?
- Mitkä asiat edesauttavat tällä hetkellä itsesi johtamista omassa organisaatiossasi?
- Mitkä asiat jarruttavat tällä hetkellä itsesi johtamista omassa organisaatiossasi?
- Miten voisit itse kehittää tulevaisuudessa itsesi johtamista?

Etäjohtaminen

- Etäjohtamisella tarkoitetaan...
- Kuinka paljon lähityö kuormittaa sinua 1-10?
- Kuinka paljon etätyö kuormittaa sinua 1-10? (10 ollessa eniten kuormittavaa)
- Mitkä asiat jäävät sinun mielestäsi vähemmälle etänä esimiestyössä?
- Mille asioille jää enemmän aikaa, tai mitkä asiat tulee hoidettua paremmin etänä esimiestyön kannalta?
- Kuinka organisaatiota voi mielestäsi kehittää etänä? Mitä työkaluja, osaamista tai menetelmiä nostaisit etätyö kehityksen keskiöön?
- Miten sinä haluaisit kehittää tulevaisuuden etäjohtamista omassa organisaatiossasi? Mitä hyvää siinä jo on?

Asiantuntijajohtaminen

- Asiantuntijajohtamisella tarkoitetaan...
- Tarjoaako organisaatiosi tarpeeksi osaamisen/asiantuntijuutesi kehittämistä? 1-10, 10 ollessa suurin arvo
- Käytetäänkö asiantuntijuuttasi taloudellisesta näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla? Kuinka asiantuntijuuttasi pitäisi mielestäsi käyttää ottaen huomioon yrityksen taloudellinen menestyminen?
- Miten kehittäisit tulevaisuudessa asiantuntijajohtamista omassa organisaatiossasi? Mikä on jo hyvin organisaatiossasi asiantuntijajohtamisessa?

Liite 3. Johtamisen malleja - luettelo haastateltaville

Tietojohdaminen

Tietojohdaminen on tieteenala, joka tutkii erilaisia tekniikoita ja käytäntöjä, joiden mukaan tietoa hallinnoidaan, analysoidaan ja hyödynnetään organisaatiossa ja sen toiminnassa.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Se siis tarkoittaa kaikkia niitä tapoja, tekemistä, osaamista ja työkaluja, joilla ihmiset huomioidaan muutoksessa ja miten heitä kuljetetaan eteenpäin kohti päämäärää.

Tavoitejohtaminen/tulosjohtaminen

Tavoitejohtaminen on johtamista tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Tavoitejohtamisen keskeinen idea oli parantaa organisaation suorituskykyä kytkemällä organisaation jäsenet laajasti kehittämiseen ja johtamiseen. Tulosvastuun laajentaminen. Nykyään puhutaankin enemmän tulosjohtamisesta

Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen on tehostettua häiriö- ja odottamattomien tilanteiden hallintaa, eli ns. tulipalojen sammuttelua. Tällaisissa keskeytystilanteissa tilanneosaaminen on sitä, että pystyy käyttämään ammattitaitoaan nopeasti tilanteen vaatimalla tavalla.

Prosessijohtaminen

Johtaminen prosessien kehittämisen ja hyödyntämisen kautta, eikä yksilön ja osaamisen. Prosessein saadaan asiat järjestykseen tehokkaammin

Intuitiivinen johtaminen

Intuitiivisen ajattelun hyödyntäminen johtamisessa. Ideointi, kehittäminen ja uudenlaiset ratkaisut helpottuvat, kun annetaan ”intuition kehittää” paljon vaihtoehtoisia toimintamalleja

Henkilöstöjohtaminen

Hyvä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa liiketoiminnan ja ihmisten toiminnan yhdistämistä niin, että saadaan mahdollisimman hyvä tulos.

Eettinen johtajuus

Eettinen johtaminen tarkoittaa pähkinänkuoressa samanaikaista tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Keskeinen osa johtamisen ja varsinkin eettisen johtamisen kehittämistä on johtajien rehellinen ja taitava itsereflektio omassa työssään.

Valmentava johtaminen

Alkujaan urheiluvalmennuksen piiristä työelämän johtamisen tärkeänä menetelmänä on yleistynyt valmentava johtaminen. Valmentavassa johtamisessa johtaja on ennen kaikkea valmentaja, joka auttaa varsinaista tähteä eli tässä tapauksessa työn tekijää huippusuorituksiin.

Sosiaalinen johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmana

Leadershipin eli ihmisten johtajuuden osa-alueena sosiaalinen johtaminen ottaa huomioon hyvinvoinnin ja inhimillisyyden, sekä henkilökohtaiset tavoitteet johtamistyössä

Tunteiden johtaminen

Vuorovaikutustaitojen hyödyntäminen tunteiden tunnistamisessa ja niiden huomioon ottamisessa johtamisen keinona.

Esimerkillä johtaminen

Esimerkillä johtaminen ei oikeastaan ole johtamisen työkalu, vaan esimies johtaa aina esimerkillään, halusi tai ei. Toki pyrkimys on näyttää hyvää esimerkkiä tiimilleen siitä, miten tässä tiimissä kuuluu toimia ja mitä heiltä muiltakin odotetaan

Asiantuntijajohtaminen

Asiantuntijoiden johtamisessa johtaja on organisaation palvelija eikä toisinpäin. Johdettavilla on parempi asiantuntemus ja osaaminen kuin johtajalla. Johtajan tehtävä on edesauttaa asiantuntijoiden olosuhteita niin, että heidän työnsä olisi mahdollisimman tuottavaa.