OAMK OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Ilkka Tuovila

ONNISTUNEEN JOHTAMISEN TEKIJÄT KETTERÄSSÄ ORGANISAATIOSSA - TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA JA NÄKÖKULMIA JOHTAMISESTA

ONNISTUNEEN JOHTAMISEN TEKIJÄT KETTERÄSSÄ ORGANISAATIOSSA - TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA JA NÄKÖKULMIA JOHTAMISESTA

Ilkka Tuovila
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Yrittäjyys ja Liiketoimintaosaaminen

---

Tekijä: Ilkka Tuovila
Opinnäytetyön nimi: Onnistuneen johtamisen tekijät ketterässä organisaatiossa - työntekijöiden kokemuksia ja näkökulmia johtamisesta
Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022 Sivumäärä: 79

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavoin kohdeyrityksen työntekijät kokevan johtamisen ketterässä organisaatiossa ja millainen vaikutus tällä on työntekijäkokemukseen, sekä millä tavoin johtamista ja työntekijäkokemusta voidaan edelleen edistää. Opinnäytetyössä lähestytään työntekijäkokemusta teoriapohjan eli ketterän organisaation, jaetun johtamisen, vuorovaikutteisuuden ja dialogisuuden, sekä palvelevan johtamisen kautta.

Jaettu johtajuus tarkoittaa, että johtamistehtävät jaetaan osiin ja niitä delegoidaan useille henkilöille vastuun säilyessä kuitenkin varsinaisella johtajalla tai esihenkilöllä. Jaetussa johtajuudessa johtaminen perustuu siihen, että yhdessä käytyjen keskustelujen perusteella päätökset tehdään siellä missä työ tehdään ja missä kyseiset päätökset vaikuttavat ensisijaisesti tekemiseen.

Palveleva johtajuus on johtamisen filosofia, jonka päämääränä on hyvinvoivat alaiset. Palveleva johtajuus perustuu ihmiskeskeiseen ja eettisesti hyvään johtamistapaan, ihmisten keskinäiseen kunnioittamiseen ja työntekijöiden perustehtävien huomioimiseen. Palveleva johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle, rehellisyydelle ja arvostukselle. Palveleva johtaminen lisää työhyvinvointia ja henkilöstön motivaatiota, luovuutta sekä sitoutumista työhön.

Tutkimustyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkittiin kohdeyrityksen johtamista keskittyen jaettuun johtajuuteen, sekä palvelevaan johtamiseen tarkastellen tätä aihetta kohdeyrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Lähestymistapa valittiin, sillä tavoitteena oli ymmärtää työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia johtamisesta, sekä tuottaa ideoita toiminnan, johtamisen ja tätä kautta työntekijäkokemuksen kehittämiseksi.

Tutkimustyössä selvisi, että tutkittavien kokemukset kohdeyrityksen toimintamalleista, johtamisesta ja johtajuudesta, sekä näihin liittyvistä haasteista olivat linjassa valitun teoriapohjan kanssa. Tutkimustyön perusteella ei esitellä uusia ilmiöitä valittuun teoriapohjaan liittyen, mutta tutkimustyön tuloksissa ja johtopäätöksissä nousi esille sellaisia käytännön haasteita, joita voidaan edistää jatkossa kohdeyrityksessä.

Asiasanat: Palveleva johtaminen, jaettu johtajuus, ketterä organisaatio, ketterät menetelmät, työntekijäkokemus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master of Business Administration, Entrepreneurship and business competence

---

Author: Ilkka Tuovila
Title of thesis: Factors in successful leadership in an agile organization - employee experiences and perspectives on leadership
Supervisor: Jaana Uusitalo
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022 Number of pages: 79

The goal of this thesis was to research employee experiences of the target company about leadership in an agile organization. Addition goal was to understand what the impacts to the employee experience are, and how management and employee experience can be further improved. The thesis approaches employee experience through a theoretical basis: agile organization, shared leadership, interactivity and dialogue, and service leadership.

Shared leadership means that management tasks are divided into parts and delegated to several people, while retaining responsibility for the actual leader. In shared leadership decisions are made where work is done and where those decisions primarily affect based on mutual discussions.

Servant leadership is based on people-centered and ethically management, and mutual respect for people. Servant leadership is based on fairness, honesty, and respect. Servant leadership increases the well-being at work, motivation, creativity and commitment of the employees.

The research was carried out as a case study examining the management of the target company with a focus on shared leadership, as well as servant leadership, reviewing this topic from the perspective of the employees of the target company. The approach was chosen because the aim was to understand the employees' personal experiences of leadership, and to generate ideas for developing operations, management and, through this, the employee experience.

The research revealed that the subjects' experiences of the target company's operating models, leadership, as well as the related challenges, were in line with the chosen theoretical basis. Based on the research work, no new phenomena are presented in connection with the chosen theoretical basis, but the results and conclusions of the research work revealed some practical challenges that can be developed in the target company in the future.

Keywords:

Servant leadership, shared leadership, enterprise agile, agile methodology, employee experience

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 6
1.1 Tutkimustyön tarve ja tavoitteet ... 6
1.2 Tutkimustyön tutkimuskysymykset ... 8
2 TIETOPERUSTA ... 10
2.1 Tietoperustan valinta ... 10
2.2 Kohdeorganisaation toimintamalli ... 13
2.2.1 Ketterän kehityksen periaatteet ... 14
2.2.2 Organisaation rakenne ... 19
2.3 Kohdeorganisaation johtamisen periaatteet ... 22
2.4 Johtamisen ja johtajuuden käsitteet ... 26
2.5 Onnistuneen johtamisen tekijöitä ... 30
2.6 Palveleva johtaminen ... 36
2.7 Jaettu johtajuus ... 40
3 TUTKIMUSTYÖN TOTEUTTAMINEN ... 44
3.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät ... 44
3.2 Tutkimusaineiston esittely ... 45
3.3 Ryhmähaastattelut kohdeorganisaatiossa ... 46
3.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ... 48
4 TUTKIMUSTULOKSET ... 53
4.1 Kokemukset ketterästä toimintatavasta ... 53
4.2 Kokemukset palvelevasta johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta: ... 54
5 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 56
5.1 Tulosten pohdinta ... 56
5.2 Tutkimustyön arviointi ... 57
LÄHTEET ... 59

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimustyön tarve ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksia johtamisesta ketterässä organisaatiossa. Tutkimuksen lähtökohtana ovat opinnäytetyön tekijän omassa esihenkilötyössä esiin nousseet työntekijöiden osaamistarpeiden ja liiketoimintavaatimusten muuttuminen, sekä johtamisen keskiöön nousseet tekijät, kuten työntekijöiden kokemukset työssä jaksamisesta, työhyvinvoinnista, sitoutumisesta ja motivaatiosta. Opinnäytetyön tekijän lähes 20 vuoden kokemus esihenkilötyöskentelystä on tuonut hyvät edellytykset esihenkilönä onnistumiseksi. Työelämänmuutokset saivat tekijän kiinnostumaan syventämään omaa tietämystään ja osaamistaan, mitkä ovat onnistuneen johtamisen tekijät ja kuinka johtamista voidaan kehittää tukemaan paremmin organisaation ja työntekijöiden menestystä, sekä hyvinvointia. Toimeksiantajan tarpeet, opinnäytetyön tekijän oma työnkuva ja mielenkiinto aihetta kohtaan, sekä paljon eri medioissa esillä olleet uutiset ja artikkelit johtamisen ja työssä jaksamisen haasteista olivat tärkeimmät tekijät opinnäytetyön aiheen ja viitekehyksen valinnassa.

Kohdeyrityksen toimintamallin, johtamisen ja organisaation muutoshanke käynnistettiin vuonna 2018 aikana. Muutoksen käynnistävänä tekijänä oli kehittää ja uudistaa yrityksen toimintaa. Muutoshankkeen myötä mahdollistettiin kohdeyrityksen parempi kyky reagoida ja ylläpitää kilpailukykyä alati kasvavan liiketoiminnallisen kilpailun johdosta. Samalla mahdollistettiin kyvykkyys vastata paremmin ja nopeammin asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin. Erittäin tärkeä tekijä oli myös kehittää yrityksen työntekijäkokemusta, joka löytyy yrityksen yrityskulttuurin ja arvojen ytimestä. Nämä arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP-Ryhmä, viitattu 28.12.2021.)

Yhteiskunta, työelämä ja työympäristöt muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. Tämä muutos on havaittavissa enenevissä määrin globaalisti, mutta erittäin vahvasti myös Suomessa. Voidaan todeta, että muutos on tapahtumassa laajasti, toimialasta riippumatta. Alkuvuodesta 2020 alkanut COVID-19 epidemia on entisestään vauhdittanut yhteiskunnan, työelämän ja niihin liittyviä muutoksia. Muun muassa Kauppalehden artikkelissa (Kauppalehti, viitattu 31.1.2022) kuvataan tätä tapahtuvaa ja meneillään olevaa työelämänmurrosta. On hyvä pohtia ja ymmärtää miten tämä vaikuttaa yritysten

toimintaan, sekä kuinka tämän muutoksen johdosta on tarpeen kehittää johtamisen malleja ja käytänteitä. Tämä on tärkeä keskusteluaihe myös kohdeyrityksessä, eli miltä tulevaisuuden johtamisen tulisi näyttää.

Työelämän muutokset aiheuttavat erilaisia muutostarpeita myös yritysten toimintaan ja toimintatapoihin johtamisen lisäksi. Yritysten on kyettävä vastaamaan paremmin, nopeammin ja myös entistä asiakaslähtöisemmin näihin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Liiketoimintaan liittyviä toimintatapoja ja johtamista pyritään kehittämään ketterämmäksi ja suoraviivaisemmaksi erilaisin keinoin ja menetelmin. Nämä kaikki asiat ovat olleet vaikuttavia elementtejä myös kohdeyrityksen muutosmatkan eri vaiheissa. Toiminnan ketteryys on yhä tärkeämpää, sillä liiketoimintaympäristöt ovat epävarmempia ja kompleksisempia, tarvitaan kykyä reagoida muutoksiin entistä nopeammin. Työn muuttuessa vaativammaksi ja luovemmaksi, se tekee siitä myös monipuolisempaa ja rikkaampaa. Yritykseltä ja johtamiselta odotetaan työntekijöiden toimesta aikaisempaan enemmän ja eri asioita, kuten autonomiaa, vastuullisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Näiden lisäksi, työskentelyn mukavuus ja helppous ei kuitenkaan yleensä riitä, vaan tämän lisäksi tuloksellisuus on tärkeä tekijä. Uudistuminen eli jatkuva kehittyminen, kasvu työntekijöinä ja organisaationa ovat lisäksi tärkeitä tekijöitä motivaation mahdollistajina. Onkin erittäin tärkeää ymmärtää, mitä nämä kaikki muutokset ja tekijät tarkoittavat organisaatioiden kannalta.

Voimme lukea ja kuulla paljon, että positiivinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri eli psykologinen turvallisuudentunne on erityisen tärkeä asia. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat paljastaa oman keskeneräisyytensä ja haavoittuvuutensa. Jos luottamus puuttuu, on suuri riski, että tiimin jäsenet tavoittelevat ainoastaan omaa etuaan, tiimin ja sen muiden jäsenten edun kustannuksella. (Aro 2018, 127–128.) Psykologista turvallisuutta ei saa sekoittaa kokemukseen luottamuksesta. Huolimatta siitä, että näillä asioilla on yhteisiä piirteitä, psykologinen turvallisuus koetaan ryhmä- tai tiimitasolla. Luottamus taas koetaan tyypillisesti kahden ihmisen välillä. Luottamus onkin yksi tärkeimmistä psykologisen turvallisuuden tekijöistä. Jos luottamusta ei ole, ristiriitoja pyritään välttämään tai ne ilmenevät taisteluna arvovallasta. (Aro 2018, 123.)

Opinnäytetyön aiheena on tutkia toimeksiantajana toimivan kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksia johtamisesta, johtamisen käytännöistä ja toimintamalleista, sekä millaisia kehittämistarpeita niiden osalta koetaan tärkeimmiksi. Tavoitteena on myös löytää kehittämiskohteita, joita yrityksen työntekijät pitävät tärkeinä onnistuneen johtamisen ja työntekijäkokemuksen kannalta oman työnkuvansa ja arjen työn kautta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle konkreettisia

ja tarkkoja tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä, joiden avulla kohdeyrityksen johtamista, toimintaa ja työntekijäkokemusta voidaan kehittää entistä paremmaksi. Kohdeyrityksessä tapahtuva kehittämistoiminta ei kuulu tämän opinnäytetyön tavoitteisiin eikä kehittämistehtäviin, mutta tutkimustyön tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tietoperusta ja tutkimuskysymykset keskittyvät tarkastelemaan opinnäytetyölle olennaisia asioita. Tietoperustassa esitellään yleisesti johtamiseen liittyviä asioita, jotta analyysissa ja johtopäätöksissä kyetään kuvaamaan, kuinka kohdeyrityksen toimintamallit ja johtamisen käytännöt vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tietoperustaa esitellään tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 2.

Rajaukset

Meneillään oleva muutoshanke koskettaa koko kohdeyritystä ja sen eri toimintoja. Tämä tutkimustyö rajataan koskemaan vain yrityksen **Kehittäminen&Teknologiat** -yksikköä (myöhemmin K&T), jossa myös opinnäytetyön tekijä työskentelee. Tutkimustietoa, kokemuksia, palautteita ja havainnointeja tarkastellaan vain kyseisen yksikön työntekijöiden näkökulmasta.

1.2 Tutkimustyön tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset on jaettu pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Päätutkimuskysymyksellä pyritään löytämään vastauksia millaisena työntekijät kokevat kohdeyrityksen johtamisen käytännöt, mitkä ovat sen hyvät ja huonot puolet. Alatutkimuskysymyksen kautta pyritään löytämään tietoa ja ideoita, millä asioilla ja tekijöillä voidaan edistää alatutkimuskysymyksen kautta havaittuja kehittämiskohteita.

Päätutkimuskysymys:
Millaisena tutkimuskohteen työntekijät kokevat johtamisen?

Alatutkimuskysymys:
Mitkä asiat parantaisivat ja kehittäisivät johtamista, ja sitä kautta työntekijäkokemusta?

Näihin tutkimuskysymyksiin halutaan saada vastauksia tämän opinnäytetyössä tehtävän tutkimustyön kautta. Opinnäytetyön tekijän kiinnostus aiheeseen, toimeksiantajan strategian ja muutoksen

ajankohtaisuuden myötä, tämä opinnäytetyö tukee sekä opinnäytetyöntekijän ammatillista osaamista, että toimeksiantajan tarpeita.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Tietoperustan valinta

Tämän opinnäytetyön tietoperustan lähtökohtana toimivat kohdeyrityksen toiminta- ja johtamismallit sekä -periaatteet, kuten myös muut kohdeyrityksen toimintaan liittyvät tekijät ja prosessit. Kohdeyrityksen toimintamalli pohjautuu ketteriin menetelmiin ja käytäntöihin. Johtamisen käytännöt ja periaatteet perustuvat jaettuun johtajuuteen ja palvelevan johtamiseen. Jotta tutkimuskohteena olevan yksikön (K&T) johtamista voidaan tarkastella ja arvioida kokonaisvaltaisesti, on tarpeen ymmärtää mitä näillä johtamiseen ja johtajuuteen liittyvillä asioilla tarkoitetaan. Edellä mainittujen ulottuvuuksien ymmärtäminen teorian kautta on erityisen tärkeää tutkimustyön onnistumisen ja luotettavuuden kannalta. Jotta ymmärretään laaja-alaisesti mitä johtaminen ja johtajuus ovat, sekä kuinka kohdeyrityksen toimintamallit vaikuttavat kokonaisuuteen, on tässä tutkimuksessa tarkasteltu johtamista **jaetun johtajuuden sekä palvelevan johtamisen näkökulmista.** Näiden lisäksi myös **keskusteleva, strategia** ja **yrityskulttuurin johtaminen,** sekä erityisesti **ketterän organisaation** toimintamallit ovat tärkeitä tekijöitä tämän tutkimustyön teoriaperustassa. Tämän tutkimustyön tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi vaaditaan riittävän laaja mutta rajattu tietoperusta, jotta voidaan tunnistaa mitkä asiat koetaan työntekijöiden näkökulmasta positiivisina tekijöinä ja mitkä koetaan haasteiksi, sekä kehittämisen kohteiksi. Tutkimustyössä pyritään löytämään keinoja johtamiskäytäntöjen, toiminnan ja tätä kautta työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Varsinainen kehitystyö ei kuulu tähän opinnäytetyöhön, mutta tutkimustyö tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa kohdeyrityksen ja eri yksiköiden toiminnan, sekä johtamisen kehittämisessä.

Tietoperustaan valikoitui tutkimuskirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita asiantuntijaorganisaation johtamisesta, ketterän organisaation toiminnasta ja johtamisen käytännöistä. Tämän lisäksi tietoperustassa hyödynnettiin kohdeyrityksen toiminnan kehittämisen kautta tuotettua tietoa. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tutustutaan aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin, sekä lisäksi kattavasti muihin aiheeseen olennaisesti liittyviin artikkeleihin. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijällä on käytössään kohdeyrityksen HR-yksikön toimesta tehtyjä henkilöstökyselyiden tuloksia, sekä niihin liittyviä avoimia palautteita.

COVID-19 epidemia myötä hybrideityö on lisääntynyt ja trendi on yleistymässä globaalisti eri toimialoilla. Myös kohdeyrityksessä on epidemian myötä siirrytty hybrideityöskentelyyn. Hybrideityöskentelyllä on yleisesti havaittu olevan monenlaisia vaikutuksia, joilla on suuri merkitys johtamiseen, toimintamalleihin ja työntekijäkokemukseen. (OP-Media, viitattu 11.1.2022; Työterveyslaitos, viitattu 11.1.2022; Valtiolle, viitattu 11.1.2022.)

KUVIO 1. Virtuaalisen työn ja johtamisen jännitteet (mukaillen Purvanova & Kendra 2018)

Hybridi- ja etätyöskentely yleisesti mahdollistavat paremman työn ja vapaa-ajan yhdistämisen tuoden ihmisten elämään ja arkeen joustavuutta, sekä vapautta. Työn tekeminen ei ole enää tiukasti sidoksissa tiettyyn paikkaan tai aikaan, vaan ihmisillä on enemmän vapautta valita siihen kulloinkin parhaiten soveltuva paikka ja ajankohta. Tämä ei suinkaan ole käytäntö kaikissa yrityksissä, vaan yrityksillä on vaihtelevia käytänteitä oman hybridi- ja etätyöskentelyn osalta. Hybridi- ja etätyöskentelyn mahdollisuus on tuonut esiin positiivisten tekijöiden lisäksi myös haasteita ja muita ilmiöitä, joilla on havaittu olevan merkitystä työskentelyyn, työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin. Tutkittua tietoa hybrideityöskentelystä ja siihen liittyvistä ilmiöistä on jo olemassa, mutta tässä tutkimustyössä ei tutkita, eikä suoraan oteta kantaa hybrideityön merkityksestä ja vaikutuksista työntekijäkokemukseen ja johtamiseen. Kohdeyrityksen osalta onkin huomioitavaa, että kohdeyrityksessä työskenneltiin osin myös muualla kuin yrityksen toimitiloissa jo ennen COVID-19 epidemiaa.

Tässä opinnäytetyössä lähestytään työntekijäkokemusta teoriapohjan eli ketterän organisaation, jaetun johtamisen, vuorovaikutteisuuden ja dialogisuuden, sekä palvelevan johtamisen kautta.

Työntekijän kokemusta omasta työpaikastaan kutsutaan työntekijäkokemukseksi. Työntekijäkokemus ei ole pelkästään yrityskohtainen, se koostuu jokaisen työntekijän omista, henkilökohtaisista odotuksista ja hänelle annetuista lupauksista. Nämä asiat liittyvät yhteen yrityskulttuurissa ja työn tekemisen arjessa, jota kautta lopputulos vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Luukka 2019, 128–129.) Luukka (2019, 116) määrittelee työntekijäkokemuksen myös asiakaskokemuksen kautta, jossa asiakasuskollisuus on yleisesti avaintekijä, joka ratkaisee merkittävissä määrin organisaation menestyksen. Työntekijäkokemuksen kehittäminen edellyttää laajaa tietopohjaa. Työhyvinvointikyselyt, varhaisen tuen keskustelut ja sairauspoissaolotilastot tuottavat tietoa, joiden perusteella yritykset pyrkivät parantamaan työntekijäkokemusta. On erityisen olennaista mitä näillä tiedoilla tehdään ja että myös työntekijät saadaan osallistumaan työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Jotta työntekijäkokemuksen kehittämisen kohdentaminen työntekijöille tärkeisiin asioihin on mahdollista, yrityksellä on oltava riittävästi tietoa työntekijöistä, työstä ja siihen liittyvistä piirteistä. (Työterveyslaitos, viitattu 27.3.2022.)

Harvard Business Review:n (viitattu 2.5.2022) artikkelin mukaan, huolimatta siitä, että suuret globaalisti toimivat yritykset ovat panostaneet ja panostavat mittavasti erilaisiin työntekijäetuihin, työntekijöiden sitoutuminen ja työntekijäkokemus on pysynyt samalla tasolla vuodesta 2016 saakka. Työntekijät kokevat harvemmin, että työnantajan tarjoamat edut ovat poikkeuksellisen hyvät, erityisesti silloin, kun ne ovat jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat enemmän voimakasta motivoitumista ja sitoutumista tunnetasolla, kuin saavutettujen etujen kautta. Työntekijät haluavat, että heitä kohdellaan ihmisinä, ei pelkästään työntekijöinä. Autonomia, kasvaminen henkilöinä ja työntekijöinä, työn merkityksellisyys ja työhyvinvointiin panostaminen ovat ne tekijät, joilla mahdollistetaan kokonaisvaltainen työntekijäkokemus.

Perinteisillä työhyvinvointikyselyillä on edelleen paikkansa tiedon keräämisessä. Työnhyvinvointi- ja työntekijäkyselyiden eduiksi on laskettava niiden kattavuus, tavoittavuus ja mahdollisuus vertailuun ajallisesti, sekä muihin organisaatioihin. Lyhyemmällä aikavälillä tehtäviä kevyempiä pulssikyselyjä tehdään entistä enemmän, näiden kyselyiden etuna on toteutuksen keveys. Edellä mainittujen kyselyiden lisäksi myös muut prosessit tuottavat työntekijäkokemuksen kannalta olennaista tietoa. Näitä ovat mm. varhaisen tuen keskustelut, sairaspoissaolotilastot, riskien ja vaarojen arviointi. (Työterveyslaitos, viitattu 27.3.2022.)

Koko organisaatiolla on oltava kiinnostusta tutustua työntekijöihinsä ja myös johtoryhmän jäsenten on haluttava olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa inhimillisellä tasolla. Tätä kautta työntekijäkokemuksella on mahdollisuus kehittyä positiiviseen suuntaan. Työntekijäkokemus on aina subjektiivinen käsite, sillä jokaisella työntekijällä on omat ja erilaiset asenteet, käyttäytymistavat ja käsitykset eri asioista. Kun työntekijäkokemuksen kehittämistä suunnitellaan, sitä on tehtävä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. On erityisen tärkeää, että työnantaja pitää työntekijöille antamansa lupaukset, ja että lupaukset toteutuvat aina kaikkialla ja jokaisessa asiassa organisaation arjessa. (Luukka 2019, 128–129.) Työntekijäkokemuksen kehittäminen näkyykin esimerkiksi pienempänä vaihtuvuutena ja hyvinvointina, parempana työssä suoriutumisena ja innovatiivisuutena, vahvistuvana sitoutumisena organisaatioon, organisaation parempana tuloksena ja liikevoittoina, sekä parempana asiakaskokemuksena (Työterveyslaitos, viitattu 27.3.2022).

Asiakaslähtöisen, tehokkaasti ja ketterästi toimivan organisaation lähtökohtiin kuuluu, että tiedon välittäminen kehitystiimeille ja tiimin jäsenten kesken kasvokkain käytävät keskustelut, sekä dialogi ovat toistuvia ja aktiivista. Huomioitavaa on, että COVID-19 epidemian myötä, työn tekeminen on ollut paikasta riippumatonta, pääosin etätyöskentelyä tai lähi- ja etätyöskentelyn yhdistelmää. Tämä on tuonut uudenlaiset tarpeet ja haasteet viestinnän, sekä erityisesti vuorovaikutuksen suhteen. Toimivan vuorovaikutuksen tärkeys nousi esille myös tutkimusaineiston analyysivaiheessa ja se onkin tärkeä jaetun johtajuuden ja palvelevan johtamisen osa-alue. Toimiva vuorovaikutus toimii pohjana yhteisen tekemisen prosessille (Ropo ym. 2005, 19 - 20). Vuorovaikutuksen ollessa toimivaa, myös tiedon ja kokemusten jakaminen ovat luontevia. Tämän lisäksi, toimiva vuorovaikutus on luottamuksen rakentamisessa tärkeä tekijä. Luottamuksellinen työilmapiiri auttaa työyhteisöä käsittelemään myös vaikeita asioita ja epäonnistumisia. Edellä mainituista syistä johtuen, tutkijan totesi vuorovaikutuksen olevan erityisen tärkeä tekijä päätutkimuskysymyksen kannalta, ja teoriapohjaa täydennettiin analyysi- ja pohdintavaiheen aikana erityisesti vuorovaikutuksen osalta.

2.2 Kohdeorganisaation toimintamalli

Kappaleessa 2.2. kuvattiin, kuinka onnistuneen jaetun johtajuuden kautta mahdollistetaan itseohjautuvuus, joka on yksi tärkeimmistä elementeistä ketterässä organisaatiossa. Kohdeyrityksessä käynnistyi yli 3 vuotta sitten merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Muutoksen tavoitteena olivat itseohjautuva toimintatapa, työntekijäkokemuksen parantaminen, sekä kehittää

asiakaskokemusta ja toiminnan tehokkuutta. Tätä kautta muutoksen tavoitteena oli vastata toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen, sekä sääntelyn uusiin vaatimuksiin. (OP-Ryhmä, 2019. Viitattu 13.1.2022.)

Muutoshankkeessa koko yrityksen toimintamalleja ja organisaatiota uudistettiin perustuen Enterprise Agile malliin (McKinsey, 2022. Viitattu 23.2.2022). Ketteriä menetelmiä käytetään yleisesti ohjelmisto- ja palvelukehityksessä, sekä IT-projektien läpiviemisessä. Ketterä kehittäminen eli agile development on vaihtoehto perinteiselle vesiputousmallille. Tyypillisesti ketterä kehitys tapahtuu ennalta sovitun pituisissa jaksoissa, sprinteissä (yleisesti 2-4 viikon jakso). Näiden sprinttien aikana hankkeiden ja pienkehitys tarpeiden määrittely tarkentuu. Monissa yrityksissä kehittämisessä käytetään myös ketterien menetelmien ja perinteisemmän vesiputousmallin yhdistelmää. Ketteristä menetelmistä on puhuttu ja kirjoitettu paljon viimeisten parin kymmenen vuoden aikana, mutta ne ovat olleet käytössä jo paljon tätä pidempään. Usein termi scrum tulee ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan ketterästä kehittämisestä, mutta ketterät menetelmät ja toimintatavat käsittävät paljon enemmän.

2.2.1 Ketterän kehityksen periaatteet

Ketterässä kehittämisessä tärkein tavoite on asiakaan tarpeiden tyydyttäminen. Tämä tapahtuu toimittamalla asiakkaan tarpeet täyttäviä ohjelmistoversioita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti. Muuttuvia asiakasvaatimuksia otetaan vastaan myös kehittämisen myöhemmissä vaiheissa eli ketterät menetelmät hyödyntävät näitä muutoksia asiakkaan kilpailukyvyn edistämiseksi. Liiketoiminnan edustajat ja ohjelmistokehittäjät työskentelevät tiiviisti yhdessä koko kehittämisen aikana, jolloin ymmärrys ja tietämys asiakkaan tarpeista on aina ajan tasalla. Tekeminen rakennetaan motivoituneiden ihmisten ympärille ja tekijöille annetaan heidän tarvitsemat puitteet ja tuki onnistuneelle tekemiselle. Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävät keskustelut, sekä ketterään liittyvät muut tapaamiset, joista käytetään myös nimitystä seremoniat. (Appelo 2010; Medinilla 2012, viitattu 26.3.2022)

Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari. Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan ja toiminnan kehittämiseen. Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva seuranta mahdollistaa toiminnan ketteryyden, joten tiimit tarkastelevat säännöllisesti toimin-

tansa tehokkuutta, mukauttaen toimintaansa tarpeen mukaan (retrospectives). (Appelo 2010; Medinilla 2012, viitattu 26.3.2022.) Kohdeorganisaation uuden ketterän toimintatavan ydintekijänä toimivat asiakasarvoa tuottavat tiimit, joiden toimintaa tuetaan monin eri tavoin. Tiimien osaaminen, valta, vastuu ja ihmiset kohtaavat toistuvasti, yleisesti päivittäin (daily stand-up, daily-scrum). Itseohjautuvissa organisaatioissa vastuut ovat selkeitä, päätöksentekotasot ovat vähentyneet ja madaltuneet luoden sitä kautta toiminnan ketteryyttä. Johtaminen on suuntaviivojen antamista ja tiimien menestymisen mahdollistamista. Tätä kautta kyvykkyys reagoida asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja niiden mahdollisiin muutoksiin on nopeaa. (Appelo 2010; Medinilla 2012, viitattu 26.3.2022.)

Kyseessä on ollut kohdeyrityksen yksi suurimmista uudistamishankkeista. Sen lähtökohtana oli ollut visio, jossa ketterä toiminta lisää työn merkityksellisyyttä ja työssä viihtymistä, mikä puolestaan parantaa asiakaskokemusta ja työn tehokkuutta. Kohdeyrityksen uuden toimintatavan ensimmäinen vaihe alkoi 2019 vaiheittain eri liiketoiminta- ja K&T-yksiköissä. Jatkossa uuteen toimintamalliin on siirtynyt vaiheittain myös loput liiketoimintojen yksiköistä ja sekä muut kohdeyrityksen toiminnoista. Kohdeyrityksen ketterän periaatteet ovat kaikille yhteiset organisaatiosta tai yksiköstä riippumatta, mutta käytännössä niitä sovelletaan toiminnan erityispiirteiden ja tarpeiden mukaisesti. Kyseessä on ollut vuosia kestänyt muutosmatka, mutta kohdeyrityksen visiona on olla Suomen johtava ja vetovoimaisin yritys omalla toimialallaan.

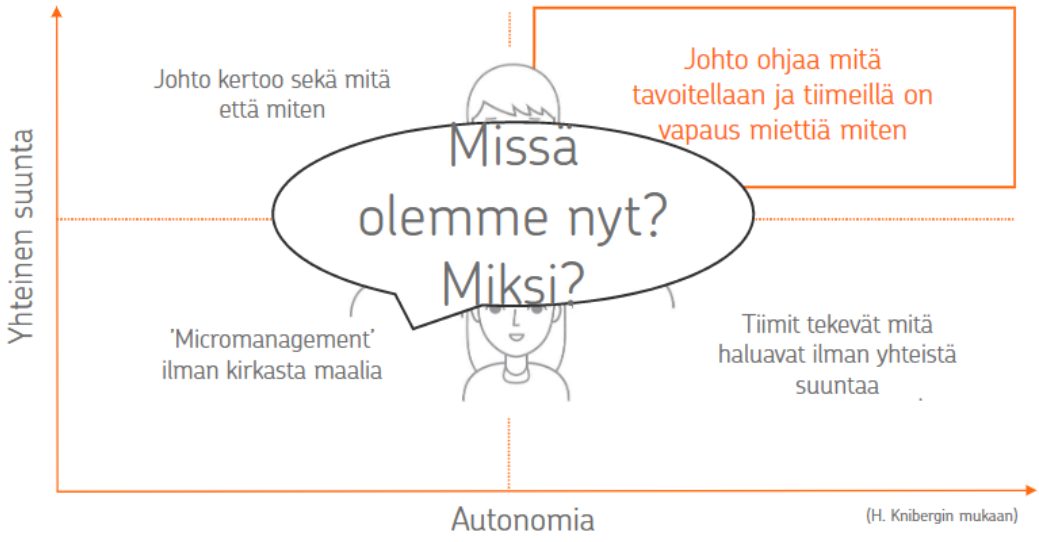
Korhonen ja Bergman (2019, 136-137) kertovat kuinka työympäristömuutoksilla luodaan perusta ja kyvykkyys toiminnan ketteryydelle. Yhtenä tavoitteena on purkaa tekemisen ja organisaatioiden siiloja, sekä lisätä organisaatioiden yhteistyötä pyrkimyksenä kehittää yhteistä kulttuuria ja toimintatapoja. Useille organisaatioille on strategisesti tärkeää asiakaslähtöisyyden lisääminen ketteryyden ja joustavuuden kautta, näin myös kohdeyrityksessä. Jotta päästään tähän, se vaatii erilaisia toimenpiteitä kuten tehtävien uudistamista ja toimitilojen kehittämistä, mutta erityisesti johdon selkeää visiota ja sitoutumista näiden asioiden toteuttamiseksi. Ilman edellä mainittuja elementtejä muutos ei yleensä toteudu onnistuneesti ja tavoitteiden mukaisesti. Työtapojen ja työkulttuurin uudistamisessa vaaditaan työntekijöiden osallistamista, yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen määrittelyä, sekä uusia työntekoa tukevia teknologisia ratkaisujen käyttöönottamista. Virtuaalisen ja digitaalisen työympäristön tärkeys korostuu yhteisen työnteon, tiedon jakamisen ja läpinäkyvyyden osalta. Työtä on pystyttävä tekemään joustavasti paikka- ja aikariippumattomasti eri tiimien kesken. Digitaaliset yhteistyön välineet mahdollistavat uudenlaiset, työntekijöitä osallistavan ja yhteisöllisen toiminnan kulttuurin rakentumisen, yleisesti tavoitteena on itseohjautuvuus tai yhdessä

ohjautuvuus. Nämä asiat edellyttävät vastuunottamista ja erilaista omistajuutta organisaation jokaisella tasolla, tällöin puhutaan jaetusta johtajuudesta. (Korhonen ja Bergman 2019, 140.)

Kohdeyrityksen toimintamallin ytimessä ovat ketterät menetelmät ja periaatteet, joihin liittyy olennaisesti edellä mainitut asiat. Päätöksenteko on mahdollista juuri siellä, missä siihen löytyy paras tietämys ja kyvykkyys, toiminnan joka tasolla. Tätä kautta saavutetaan toiminnan ketteryys, joustavuus ja tehokkuus, ilman ylimääräisen byrokratian tuomaan hitautta ja kankeutta. Yksi kohdeyrityksen strategisista painopisteistä on ollut edistää työntekijäkokemusta johtamis- ja yrityskulttuurin kehittämisen kautta. Jotta varmistetaan, että uusia johtamisen periaatteita sovelletaan onnistuneesti, käytössä on oltava myös oikeat mittaustekniikat ja -menetelmät.

Toiminnan onnistumista mitataan säännönmukaisesti toistuvilla kehittämistoimintaan keskittyvillä kyselyillä, jotka toteutetaan toiminnallisen organisaation yksiköissä. Kerran kvartaalissa toteutetaan kysely, jossa kysytään omalta henkilöstöltä ja vuokratyöntekijöiltä, kuinka hyvin olemme onnistuneet eri asioiden osalta. Kyselyiden pohjalta seurataan tarkasti, missä on onnistuttu ja saadaan tietoa mitä on tarpeen parantaa. Toinen mittaustapa on henkilöstökysely koko kohdeyrityksen omalle henkilöstölle. Sen avulla käydään läpi, miten toimintaa tulisi kehittää työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Toimintaa kehitetään, muokataan ja päivitetään saadun palautteen pohjalta. Kehittämisellä on suora vaikutusta työntekijäkokemukseen.

Kohdeorganisaation perusperiaatteisiin kuuluu ihmiseen luottaminen, hänen kykyynsä ja haluunsa tehdä asiat hyvin organisaation ja asiakkaan parhaaksi, sekä tarpeet huomioiden. Henkilöillä ja tiimeillä on päätäntävaltaa ja johtajuutta työhön, sekä työntekemisen tapoihin – puhutaan tiimin autonomiasta. Tämä tarkoittaa omistajuutta ja vastuunkantoa omista tavoitteista, sekä oman toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Itseohjautuvuuden muoto ja puitteet määrittyvät kohdeorganisaatiossa tekemisen luonteen mukaan. Itseohjautuvuus edellyttää tiedon ja toiminnan läpinäkyvyyttä, sekä selkeästi määriteltyjä tavoitteita. Kaiken perustana on vahva yhteinen ymmärrys tiimin ydintehtävistä, operatiivisesta toimintamallista, sekä tiimin suhteesta sidosryhmiin ja laajempaan kokonaisuuteen.



KUVIO 2. Itseohjautuvuus (kohdeyrityksen intra, 2021)

Kohdeyrityksen muutoksen tavoitteena on ollut vähentää hierarkiaa ja esimiestasoja läpi organisaation. Tavoitteena on organisaatio, jossa työtä tehdään itseohjautuvissa tiimeissä. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisen merkitys ei vähene, ainoastaan johtamisen luonne muuttuu. Jos organisaation itseohjautuvuutta edistetään kustannussäästöjen kautta, on iso riski, että organisaation on määritelty johtoryhmän toimesta itseohjautuvaksi olematta aidosti itseohjautuva. (Rubanovitsch 2020, 59.) Tyypillisesti itseohjautuvuus ja sen käsitteet tunnetaan hyvin ylimmän ja keskijohdon toimesta. Työntekijöille voi jäädä epäselväksi mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja se voidaan myös ymmärtää eri tavalla kuin yrityksen johdossa. Organisaatiomuutoksen aikana johdossa voi muodostua väärä mielikuva, että työntekijät ovat sisäistäneet ja sitoutuneet yhteisymmärryksessä yrityksen mission, jolla pyritään tavoittelemaan itseohjautuvuutta. (Rubanovitsch 2020, 60.)

Kun työntekijöistä ja tiimeistä tulee entistä itseohjautuvampia, johtamisen tarve ei suinkaan vähene, vaan johtamiselta vaaditaan uudenlaisia asioita. Perinteiseen johtamiseen liittyvät käskyttäminen ja mikromanageeraus ei enää toimi, vaan nykyisin johtajalta vaaditaan enemmänkin valmentavaa ja palvelevaa otetta. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on poistaa esteet työntekijöiden menestyksen tieltä, mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen edellytykset. Osana muutoksessa kohti itseohjautuvaa työskentelymallia, kohdeyrityksessä on kuvattu johtamisen periaatteet. Konkreettisten johtamisen periaatteiden avulla esihenkilötehtävissä työskentelevien on kyky ymmärtää, mitä heiltä

odotetaan, ja tätä kautta myös työntekijät näkevät millaista johtamiskulttuuria ja -periaatteista kohdeyrityksessä noudatetaan.

Esihenkilön ja johtajan tärkein tehtävä on näyttää mihin suuntaan ollaan menossa. Johdon vastuulla on, että yrityksellä on selkeä ja johdonmukainen strategia, ja että tämä strategia toteutuu arjen tekemisessä. Esihenkilöiden ja johtajien vastuulla on konkretisoida, miten kukin tiimi työllään edistää yhteisen vision toteutumista. Suunnan näyttämiseen tarve korostuu entisestään, kun työskennellään itseohjautuvissa tiimeissä. Oman työn ohjaaminen on vaikeaa ilman selkeitä tavoitteita ja suuntaviivoja. Esihenkilön ja johtajan tärkeimpiä osaamisia on, kuinka hyvin hän pystyy viestimään innostavasti asetetut päämäärät ja asettamaan niille selkeät tavoitteet. Selkeän suunnan näyttäminen on elinehto tiimeille, jotta ne pystyvät priorisoimaan omaa työtänsä ja keskittymään oikeisiin asioihin, jotka tukevat yrityksen ja niiden tiimien strategisia tavoitteita. Suunnan näyttämisen lisäksi esihenkilön ja johtajan tulee mahdollistaa organisaation ja tiimien menestys. Muutoksen johtaminen on pitkäjänteistä työtä, jossa esihenkilöltä ja johtajalta vaaditaan osallistumista, samalla luottaa ihmisiin ja jakaa vastuuta. Tämän päivän työelämässä työntekijät odottavat vapautta päättää työhönsä liittyvistä asioista, työntekijöillä on usein parempi tietämys ja osaaminen oman työnsä yksityiskohdista. Esihenkilön ja johtajan on oltava läsnä työntekijöiden arjessa ja poistaa onnistumisen esteet. On kuitenkin tärkeää, ettei hän kuitenkaan puuttuu ja osallistuu kaikkeen tekemiseen, tätä kautta muodostuu luottamus työntekijöiden kykyyn suoriutua tehtävistään, joka on yksi onnistuneen esimies-alaissuhteen tärkeimmistä tekijöistä.

Esihenkilön ja johtajan tulee kannustaa oppimaan, hakemaan aktiivisesti tietoa ja jakamaan sitä muille. Tämä tapahtuu avoimessa vuorovaikutuksessa, palautteen antamisen, pyytämisen ja vastaanottamisen kautta. Tämä pätee myös esihenkilöön ja johtajaan. Oppimista tapahtuu myös kokeilujen ja virheiden kautta ilman, että virheen tekeminen leimataan epäonnistumiseksi. Yksi kohdeyrityksen tavoitteista on mahdollistaa kokeilun kulttuuria. Kokeilut eivät aina välttämättä johda onnistumisiin, mutta ne luovat mahdollisuuden oppimiseen niiden kautta. Esihenkilön ja johtajan vastuulla on myös seurata tuloksia ja reagoida mahdollisiin poikkeamiin ilman käskyttämistä, vaan kannustaen kohti oikeaa suuntaa. Ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen luovat hyvän perustan onnistuneelle johtamiselle.

2.2.2 Organisaation rakenne

Seuraavaksi kuvataan tähän opinnäytetyöhön olennaisesti liittyviä tekijöitä, kuten organisaation rakennetta, johtajuuteen ja toiminnan johtamiseen liittyviä rooleja, sekä toimintamallin peruskäsitteitä. Kohdeyrityksen toiminnallinen organisaatio on eriytetty linjaorganisaatiosta, tällä mallilla varmistetaan itseohjautuvuuden toimivuus, kun esimiessuhteet eivät vaikuta päivittäiseen päätöksentekoon. Osaamisen johtamisen eriyttäminen toiminnan johtamisesta mahdollistaa, että osaamisen kehittämiselle on paremmat edellytykset. Näin toiminnallinen organisaatio pysyy joustavana ja ketteränä kyeten uudistumaan ja reagoimaan tekemisen prioriteettien muuttuessa.

Toiminnallinen organisaatio (heimo) ja sen tiimit resursoidaan linjaorganisaatioista, joista käytetään myös kuvausta kompetenssialue. Toiminnallinen organisaation tavoitteena on toteuttaa ja tuottaa asiakasarvoa. Toiminnallisen organisaatio muodostuu moniosaajatiimeistä. Näillä tiimeillä on omat, selkeät vastuualueet ja resursointi tapahtuu sen mukaisesti. Toiminnallinen organisaatio ylittää linjaorganisaation rajat, mikä tarkoittaa, että tiimien osaaminen muodostetaan eri linjaorganisaatioiden ja niiden kompetenssialueiden työntekijöistä.

Linjaorganisaatio muodostuu eri kompetenssialueista ja sen tehtävänä on huolehtia toiminnallisen organisaation tarvitseman osaamisen tarjoamisesta ja kehittämisestä. Linjaorganisaatio ja sen kompetenssialueet vastaavat osaamisen kehittämisestä ja yhtenäisistä toimintatavoista. Kompetenssialueiden esihenkilöt vastaavat ja huolehtivat kaikista henkilöstö asioihin liittyvistä velvollisuuksista.

Tiimi

Itseohjautuva tiimi on kohdeyrityksen perusyksikkö. Se on itseohjautuva, määritellen kuinka ja millaista asiakasarvoa luodaan. Tiimi on monialainen eli yhteen tiimiin kootaan tarvittavia osaajia eri toiminnoista kuten liiketoiminnasta ja kehittämisestä. Tiimi on oppiva tarkoittaen, että ihmisten osaaminen ja kehittyminen on keskeisessä roolissa tiimien menestymisen kannalta. Tiimit ovat pieniä ja yksi työntekijä työskentelee kerrallaan yhdessä tiimissä. Tiimin jäsenet tekevät monenlaisia tehtäviä, näin tiimi saa itseohjautuvasti hoidettua sille kuuluvat vastuut, tavoitteet ja niihin liittyvä tehtävät. Tiimit ovat kokonaisvastuussa omasta tekemisestä ja sen jäsenet tuottavat asiakasarvon yhdessä sovittujen prioriteettien mukaisesti. Tiimeistä muodostuu heimoja ja niiden tavoitteet muodostuvat heimoista tulevista kokonaisuuteen liittyvistä tavoitteista ja tehtävistä. Product Owner eli

tuoteomistaja johtaa oman vastuualueensa eli tiimin toiminnan kannattavuudesta ja kehittämisestä. Lisäksi hän ohjaa tiimin prioriteetteja liittyen kehitykseen, sekä operatiiviseen toimintaan. Hän vastaa myös tiimien välisestä koordinoinnista ja yhteistyöstä.

Heimo

Heimo toteuttaa strategista kokonaisuutta ja vastaa asetettujen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta, sekä tiimien onnistumisen edellytyksistä. Heimo koostuu monialaisista tiimeistä. Heimojohtaja johtaa heimoa ja sen liiketoimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä vastaa heimon liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta.

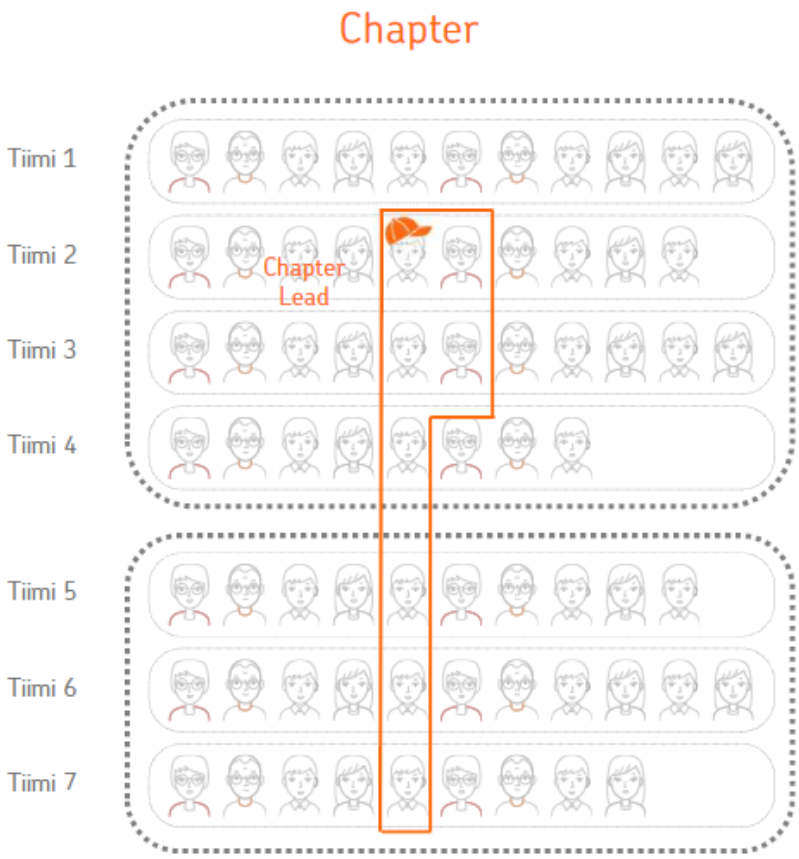
KUVIO 3. Heimo ja tiimit (kohdeyrityksen intra, 2021)

Tiimiläinen

Kohdeyrityksen tiimiläinen on tärkein rooli. Jokainen työntekijä tuo tiimiin oman osaamisensa, ja jokaisella tiimiläisellä on tätä kuvaava nimike. Tiimiläinen vastaa osaltaan tiimin tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan jatkuvasta parantamisesta ja ketterän toimintakulttuurin luomisesta. Jokainen tiimiläinen tuo tiimiin oman ammatillisen osaamisen työskennellen tiiviissä yhteistyössä tiimin kanssa kulloinkin kriittisimpien tehtävien parissa. Jokainen tiimiläinen kuuluu yhteen chapteriin.

Chapter

Chapter-rakenteella varmistetaan osaamisen kasvattaminen ja toiminnan yhdenmukaisuus. Chapter on linjaorganisaation eli kompetenssisalueen rakenne. Chapter on saman kompetenssialueen työntekijöistä (tiimiläinen) koostuva ryhmä, jonka jäsenillä on samankaltainen ammattitaito ja/tai osaaminen. Sen tehtävänä on huolehtia osaamisen kehittämisestä ja yhteisten käytäntöjen edistämisestä. Chapteriin kuuluu tyypillisesti jäseniä useista eri toiminnallisen organisaation tiimeistä. Chapter Lead vastaa kyseisen chapterin erikoisosaamisesta ja työskentelytavoista, sekä kyseiseen chapteriin kuuluvien henkilöiden osaamisen kehittymisestä ja jäsenten hyvinvoinnista. Hän osallistuu kompetenssialueen resursoinnin ja toteutusrakenteiden optimointiin.



KUVIO 4. Chapter-rakenne (kohdeyrityksen intra, 2021)

Kompetenssialueen johtaja

Kompetenssialueen johtaja johtaa oman vastuualueensa osaajista (tiimiläinen) koostuvaa kokonaisuutta. Hän vastaa kompetenssialueen visiosta ja strategiasta, ja siitä että, heimoilla ja niiden tiimeillä on oikea osaaminen käytössään. Hän pitää huolen ja varmistaa, että osaamisalueen kehittäminen ja suorituskyky vastaa operatiivisen organisaation tarpeita. Hän vastaa oman kompetenssialueen työntekijöiden henkilöstöasioista.

Valmentajat

Valmentajat vastaavat kohdeyrityksen muutoksen toteuttamisesta, ketterän kulttuurin luomisesta, sekä ketterien toimintatapojen jatkuvasta parantamisesta. Valmentajilla on syvää osaamista valmennuksesta sekä ihmisten johtamisesta, sekä syvä ketterien toimintatapojen tuntemus. Valmentajat ovat sisäistäneet ja omaksuneet kohdeyrityksen toimintamallin ja ohjaavat rohkeasti tiimien jäseniä ketteriä toimintatapoja kohti.

Agile master

Agile Master vastaan oman tiimin ketterien periaatteiden mukaisesta toiminnasta. Hän fasilitoi toimintaan liittyviä tapaamisia ja auttaa työn esteiden poistamisessa. Roolin vastuihin kuuluu tiimin toiminnan käytännöt, tiimin yhteistyön ja toiminnan jatkuva parantaminen.

2.3 Kohdeorganisaation johtamisen periaatteet

Kohdeyrityksen muutosmatka aloitettiin tavoitteena ketterä ja itseohjautuva, autonomisiin tiimeihin pohjautuvaa toimintamalli. Tämä on K&T-yksikössä tarkoittanut yhteisten ketterien periaatteiden ja tapojen kehittämistä jo aikaisemmin käytössä olleiden ketterän kehittämisen käytänteiden lisäksi. Se on tarkoittanut myös johtamismallien kehittämistä entistäkin paremmiksi ja tukemaan paremmin itseohjautuvia tiimejä. Uusi yrityskulttuuri antaa tiimeille tilaa, vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä kokemuksen, että työntekijöihin luotetaan. Se antaa työntekijöille työskentelyn vapautta, mutta myös tiedon siitä, että he saavat tukea ja apua. Suunnan näyttäminen johtamisen periaatteena tarkoittaa, että esihenkilöiltä ja johtajilta saa tarvittaessa täyden tuen ja avun oikean suunnan, sekä

tapojen löytämiseksi. Lisäksi tiimeillä on hyvä näkyvyys laajempaan strategiaan, suuntaan, tavoitteisiin ja tekemisen prioriteetteihin.

Strategiset painopisteet koostuvat kolmesta osa-alueesta: työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen parantamisesta sekä toiminnan tehokkuudesta. Näiden mahdollistajina itseohjautuvassa organisaatiossa puolestaan toimivat neljä johtamisen periaatetta, joita niin esihenkilöt kuin omaa työtään johtavat työntekijät pitävät ohjenuoranaan omassa työssään. Sisällön johtaminen ja esimiestyö on lähtökohtaisesti eriytetty toisistaan, jolla mahdollistetaan tiimien itseohjautuvuus ja vastuunoton vahvistaminen. Kohdeyrityksessä panostetaan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, ja sitä tuetaan useiden roolien kautta.

Johtamisen ohjenuorien mukaan toimiminen ei ole ainoastaan johtotehtävissä työskentelevien vastuulle, vaan autonomisissa tiimeissä työntekijät voivat soveltaa johtamisen periaatteita myös oman työnsä johtamisessa tiimin jäsenenä. Jokaisella työntekijällä on yksi esihenkilö, joka varmistaa työnantajavelvoitteiden täyttymisen ja esihenkilöpalvelun tuottamisen tukien vahvasti työntekijäkokemusta. Arjen työn johtaminen on pääsääntöisesti itseohjautuvan tiimin vastuulla. Arjen työn johtaminen on tiimin jokapäiväisen työn jakamista ja sen johtamista.

Johtamista ohjenuorina toimivat neljä johtamisen periaatetta: ”**näytän suuntaa**”, ”**mahdollistan menestyksen**”, ”**kannustan oppimaan**”, ja ”**varmistan tulokset**”. Johtamisen periaatteet nousevat esille voimakkaasti muuttuvan työelämän, sekä itseohjautuvan ja tiimien autonomiaan pohjautuvan toimintamallin mukanaan tuomista tarpeista ja toiveista.

Suunnan näyttäminen

Esihenkilön työssä suunnannäyttäminen tarkoittaa dialogia, työn merkityksen oivalluttamista ja tavoitetason haastamista. Suunnannäyttämisessä keskeistä on sen varmistaminen, että tiimi ja jokainen tiimin jäsen ymmärtää, miten oma työ liittyy organisaation tavoitteisiin ja prioriteetteihin. Tätä kautta autonominen tiimi pystyy valitsemaan itse omalle työlleen tavoitteet ja onnistumisen mittarit. Tiimeissä käydään yhdessä säännöllisiä keskustelua ovatko valitut tavoitteet edelleen ajankohtaisia ja tärkeitä, kuinka hyvin tiimi on menestynyt ja onko tavoitteita mahdollisesti tarve muuttaa. Heimon ja tiimin esihenkilöiden tehtävänä on sparrata ja haastaa tiimiläisiä siitä, tuovatko asetetut tavoitteet sitä mitä asiakasarvon tuottamista ajatellen on suunniteltu. Liiketoimintatavoitteita edis-

tämisen lisäksi, olemassa olevia toimintatapoja haastetaan tarvittaessa ja kehitetään yhä paremmiksi, haastaminenkin on siis suunnannäyttämistä. Johtaminen on onnistunutta silloin, kun tiimi löytää uudenlaisia ja tehokkaampia tapoja saavuttaa asetetut tavoitteet. Siirtyminen perinteisestä johtajuudesta tapaan, jossa tiimien jäsenet itse ovat parhaita asiantuntijoita tavoitteiden ja toimintatapojen valitsemisessa vaatii suunnan näyttämistä. Johtamistyössä suunnannäyttämisen keskiöön nousee dialogi, työn merkityksen oivalluttaminen ja asetetun tavoitetason haastaminen. Lisäksi isojen suuntaviivojen viestiminen antaa tiimeille varmuuden oikeasta suunnasta. Suunnan näyttäminen johtamisen periaatteena tarkoittaa, että esihenkilöltä ja johtajalta saa tarvittaessa täyden tuen ja sparrauksen oikean suunnan löytämiseksi. Tiimeillä on lisäksi hyvä näkyvyys kohdeorganisaation strategiaan, suuntaan, tavoitteisiin ja prioriteetteihin. Suunnannäyttämisessä keskeistä on varmistaa, että tiimi ja sen jokainen jäsen ymmärtää millä tavalla jokaisen liittyy kohdeorganisaation ylemmän tason tavoitteisiin ja prioriteetteihin. Näin autonominen ja itseohjautuva tiimi pystyy valitsemaan itse omalle työlleen tavoitteet ja onnistumisen mittarit. (OP-Ryhmä, viitattu 15.1.2022.)

Menestyksen mahdollistaminen

Esihenkilön tuki ja läsnäolo on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. Johtamisen periaate ”mahdollistan menestyksen” onkin jaettavissa neljään osa-alueeseen: *vastuun jakamiseen ja luottamukseen*, *esihenkilön läsnäoloon arjessa*, *esteiden poistamiseen* sekä *muutoksen johtamiseen pitkäjänteisesti*.

Vastuun jakaminen ja luottamus tarkoittaa sitä, että tiimi tietää parhaiten, kuinka toimia. Esihenkilö antaa tiimilleen mahdollisuuden tehdä päätöksiä itseohjautuvasti ja ottaa vastuuta. Esihenkilö välttää antamasta valmiita vastauksia tukien ja sparraten oikean ratkaisun etsimisessä. Aikaisemmassa organisaatiomallissa ennen itseohjautuvaa toimintatapaa esihenkilöillä oli pienemmät tiimit ja arjessa läsnä oleminen perustui tyypillisesti samassa sijainnissa työskentelyyn. Muutoksen myötä tiimi ei välttämättä työskentele samassa sijainnissa, tämän lisäksi hybridi- ja etätyö on tavallinen käytäntö. Näistä tekijöistä johtuen esihenkilön on oltava tavoitettavissa helposti myös sähköisten viestintäkanavien kautta. (OP-Ryhmä, viitattu 15.1.2022.)

Oppimisen kannustaminen

Oppimiseen kannustaminen on osaamisen kehittämiselle sopivan ympäristön ja kulttuurin luomista.

Kannustan oppimaan-periaatteen perimmäinen tarkoitus on, että kohdeyrityksen työntekijät loistaisivat työssään. Työssä loistaminen tarkoittaa onnistumisen kokemusta: työn tekemisen keveyttä, sujuvuutta, sekä työn imua. Työn sujuvuus ja keveys organisaatiossa, jossa tehdään haastavia ja innovatiivisia töitä, syntyy huippuosaamisesta ja sen tuomasta varmuudesta. Kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta tämä on kannattavaa, sillä korkeatasoinen osaaminen mahdollistaa hyviä tuloksia tuottavaan tekemiseen ja rohkeuteen kokeilla uutta.

Osaamisen kehittämisen on kiinteä ja luonteva osa työntekijöiden arkea. Työajan johtamisen kannalta sitä tuetaan muun muassa 70-20-10 -mallilla. Tässä mallissa 70 % työntekijöiden ajasta on arjen työn tekemistä, 20 % on työtapojen kehittämistä ja loput 10 % on varattu oman osaamisen kehittämiseen. Osaamistarpeiden esille tuominen, sekä osaamisen kehittymiselle elintärkeän palautteen antaminen ja saaminen vaativat toteutuakseen yrityskulttuurin, joka mahdollistaa sen. Jotta oman osaamisen kehittämisen olisivat osa työn arkea, vaaditaan tietyt ympäristötekijät. Tiimissä keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat kaiken perusta. Haluttua yrityskulttuurin muutosta edistetään toistuvien palautteenantokierrosten ja niihin osallistumiseen kannustamisen tuloksena. Tämä vaatii jatkuvaa harjoittelua ja toistamista, jolloin uusi toimintatapa vaatii onnistunutta muutosjohtamista. Osaamisen kehittymiseen johtavaan tekijään, palautteen antoon, kannustetaan jatkuvasti, ei pelkästään osallistumalla kvartaaleittain toistuviin henkilöstökyselyihin. Palautetta voi antaa kuka tahansa, kenelle tahansa, usein arjen työssä. Jotta tällainen palautekulttuuri on toimivaa, ilmapiirin on oltava avoin. Hyvä ja turvallinen yhteishenki tiimeissä antaa mahdollisuuden avoimelle keskustelulle ja palautteesta oppimiselle. Osaamisen kehittämistä tapahtuu palautteen kautta mutta ennen kaikkea arjen työn kautta. Työstä ja kollegoilta oppiminen tapahtuu aktiivisen osaamisen jakamisen kautta.

Chapter Lead kannustaa osaamisen kehittämiseen huolehtien kyseisen chapterin osaamisen ajantasaisuudesta. Chapterien kautta osaamisen kehittämiseen on erilaisia tapoja, kuten kvartaalitavoitteet asioista, joita halutaan oppia. Chapterit määrittelevät tiimien tuoteomistajien kanssa myös chapterin tehtävän ja vastuut, sekä oppimistavoitteet. (OP-Ryhmä, viitattu 15.1.2022.)

Tulosten varmistaminen

Vanhanaikainen etäältä johtamisen muuttuessa, itseohjautuvassa ja autonomisessa toimintamallissa tärkeä tekijä on tiimin ja esihenkilön yhteistyö, avoin kommunikaatio, jatkuva palaute, sekä

hyvät henkilökemiat ja ihmissuhteet. Tulosten varmistaminen vaatii aktiivista vuoropuhelua ja tarvittaessa myös suunnan muuttamista. Tulosten varmistamisen voi jakaa kolmeen avaintekijään: *yhdessä tekemiseen*, *asiakasarvon luomisen kannustamiseen* sekä *tulosten seuraamiseen ja poikkeamiin reagointiin*.

Tulosten seuraamisessa keskiössä on OKR-ajattelu (objectives and key results), tarkoittaen, että kohdeyrityksen johdon määrittämä suunta huomioiden tiimi asettaa tiimille kuuluvat tavoitteet ja määrittää tulokset ja näiden onnistumiskriteerit. Koko tiimin osallistuessa tähän, tuloksena on jaettu johtajuus ja omistajuus työstä. Tämä vaatii aktiivista dialogia, jotta vältytään siltä, että vasta tarkastelujakson lopussa voidaan todeta tiimin onnistuminen tavoitteiden ja tulosten osalta. Tämä mahdollistaa kyvyn reagoida asioihin ja muuttoksiin riittävän ajoissa. (OP-Ryhmä, viitattu 15.1.2022.)

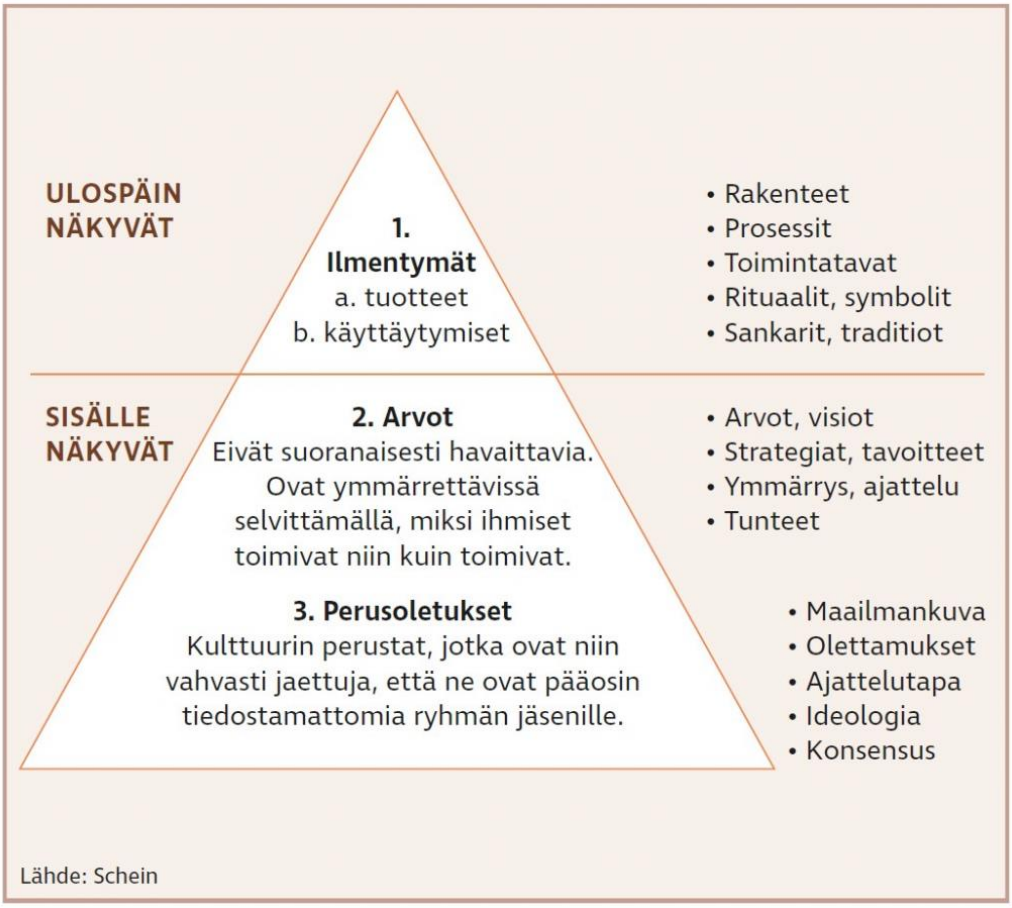
2.4 Johtamisen ja johtajuuden käsitteet

Johtaminen ja johtamisen käytännöt ovat muuttuneet viimeisen vuosisadan aikana merkittävästi. Nuorempien sukupolvien mukaantulo työelämään on nostanut pinnalle erilaisia tarpeita, kuinka yrityksen toimintaa ja sen työntekijöitä johdetaan. Ennen vuosituhannen vaihdetta työelämässä aloittaneet ovat perinteisimmin tottuneet vanhoihin hierarkisiin johtamismalleihin, mutta nuorempien sukupolvien myötä johtaminen on muuttunut enenevissä määrin ihmisläheisemmäksi. Tämä johtamistapa perustuu luottamukseen, yhdessä tekemiseen ja tiedon avoimempaan näkyvyyteen. Näillä tekijöillä on vahva linkki yrityskulttuuriin, tämä vaatii tyypillisesti rohkeutta, muutosjohtajuutta ja siihen sitoutumista alkaen aina yrityksen johdosta. (Juuti 2016, 35-38.)

Organisaatioteorioiden kehittäminen alkoi jo 1900-luvun alussa. Eräs klassinen organisaatioteoria, Taylorismi eli tieteellisen liikkeenjohdon teoria, perustuu Frederick Winslow Taylorin ajatuksiin kuinka tuottavuutta ja tehokkuutta parannetaan. Taylorismissa työ on jaettu suunnitteluun ja valvontaan eli johtamiseen, sekä toteutukseen, jolla tarkoitetaan työntekijöiden työpanosta. Rubanovitsch (2020, 30-31) kuvaa modernin johtamisen aikajanaa. Tässä aikajanassa kuvataan, kuinka vuosituhanteen vaihteessa tapahtuneen informaatiovallankumouksen myötä myös johtaminen on muuttunut. 2010-luvusta lähtien muutos on ollut aiempaa nopeampaa ja erityisesti meneillään oleva inhimillinen vallankumous on vaikuttanut yritysten työntekijöiden tarpeisiin varsinkin tunnepuolella. Muutokset ja muutostarpeet eivät kuitenkaan johdu pelkästään ulkoisista tekijöistä, ku-

ten ympäröivän yhteiskunnan ja sieltä kumpuavien tarpeiden kautta, vaan myös yritysten työntekijöiden tarpeista, ajatuksista ja arvoista. Yrityksen toimintatavat, organisaatio ja menetelmät määrittelevät ja ohjaavat kuinka yrityksessä tulisi toimia. Panu Luukka (2019, 23) kiteyttää kirjassaan, että yrityskulttuuri kuvataan usein yrityksen dna:ksi.

Yrityskulttuurin eri kerrokset, ilmentymät – arvot – perusoletukset, eli ilmentymät on kuvattu Luukan (2019, 30) toimesta Scheinin klassisella organisaatiokulttuurin mallilla.



KUVIO 5. Scheinin organisaatiokulttuurin malli (Luukka 2019, 30)

Näillä kaikilla on erityinen merkitys kohdeyrityksen johtamisessa ja toimintamalleissa. Kohdeyrityksessä on panostettu merkittävästi johtamiseen ja sen kehittämiseen, sekä ketterän organisaation ja toimintamallien jatkuvaan kehittämiseen henkilöstön palautteiden ja erilaisten mittausten kautta. Luukan (2019, 34) mukaan jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa, ja hyvin johdettuna se mahdollistaa organisaation menestyksen. Näiden muutosten myötä johtamiselle ja esimiestyölle on muodostunut uusia tarpeita ja vaatimuksia. Tilanteen työyhteisössä voi tehdä haasteelliseksi se,

että perinteiseen johtamiseen kasvaneiden johtajien voi olla haasteita omaksua ja oppia uuteen johtamiseen liittyviä muutoksia. (Rubanovitsch 2020, 41.)

Kuten edellä jo mainittiin, viimeisten vuosikymmenien ja varsin vuosien aikana muutos on ollut huomattavaa ja kiihtyvää. Ennen vuosituhannen vaihdetta johtajuutta kuvasi tietynlainen vahva auktoriteetti ja yksin johtaminen, joka on toteutunut alaisia käskemällä ja ohjeistamalla. Rubanovitsch (2020, 36) kuvaa tätä perinteisenä joulukuusimallina. Vallalla on ollut myös ilmiö, jota kutsutaan suomessa ”Management by Perkele”. Kyseessä on Rubanovitschin mukaan globaali ilmiö, jossa esimiehen loukkaava käytös, huutaminen ja työntekijöiden vähättely on ollut tyypillistä. (2020, 39-40.) Edellä kuvatun perusteella voidaan sanoa, että hyvä johtaminen on aktiivista mukana olemista, sekä asioiden ja tekemisen mahdollistamista. Pelolla johtaminen ei koskaan johda mihinkään hyvään pitkällä tähtäimellä.

Juutin (2013, 23) mukaan johtajuutta (leadership) tutkittu paljon sadan viime vuoden aikana ja se onkin tutkituimpien ja kehittyneimpien käsitteiden joukossa. On kuitenkin yleistä, että nämä käsitteet sekoitetaan. Juutin mukaan johtaminen sanana on kiinteä osa arkikieltä ja siksi johtamiskäsite on näennäisesti helppoa ymmärtää. On tärkeää erottaa ja ymmärtää, mitä johtajuudella (leadership) ja johtamisella (management) tarkoitetaan. Rubanovitsch (2015, 91) kuvaa tätä johtamiskäsiteen semanttista ongelmaa. Käsitteet eivät ole kovinkaan selviä suomeksi eivätkä englanniksi. Jako asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) on harhaanjohtavaa, sillä asioita ja ihmisiä ei voida erottaa toisistaan. Huomioitavaa on, että johtajuus (leadership) tarkoittaa paljon muutakin kuin ihmisten johtaminen.

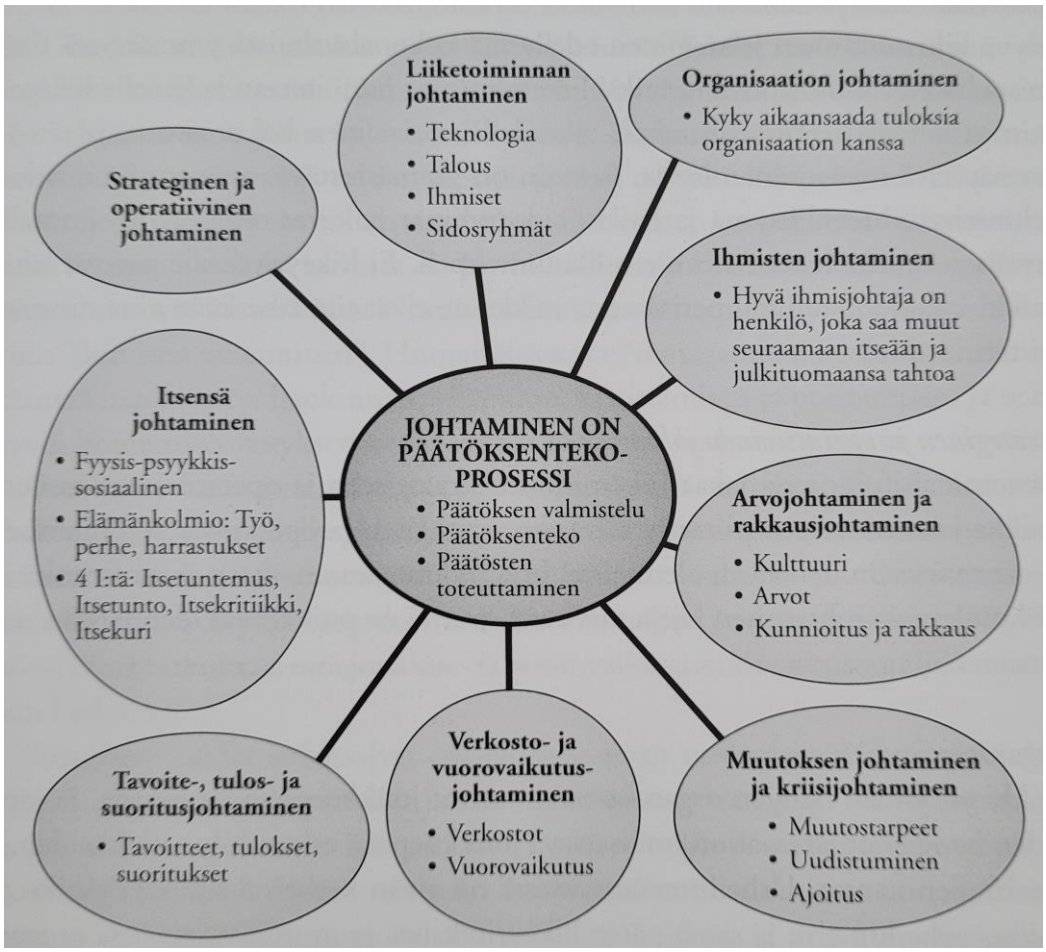
Juuti (2016, 7) kirjoittaa, ettei ihminen ole koskaan valmis esimiehenä, ja että johtamistaitoja tulee kehittää jatkuvasti. Johtaminen on opittu taito ja sitä voidaan ja on syytä kehittää jatkuvasti. Englannin kielessä johtajuuteen liittyy kaksi sanaa: *management* eli asioiden johtaminen ja *leadership*, ihmisten johtaminen eli johtajuus. Näistä kahdesta ulottuvuudesta puhutaan usein suomen kielessä yhdellä ja samalla sanalla - johtaminen. Juutin mukaan suurin osa suomalaisista esimiehistä painottavat asioiden johtamista, tai harvemmin sekä ihmisten että asioiden johtamista esimiestyössään (Juuti 2016, 47). Parviaisen (2017, 44) mukaan johtamisessa on kyse käyttäytymisestä ja tätä voi jokainen kehittää. Se, kuinka onnistut esihenkilönä, onkin pääasiassa opittu taito. Esihenkilön itsetuntemus toimii perustana hänen johtamiskäyttäytymisellensä. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden käyttäminen johtamistyössä toimii sille perustana. On myös tärkeää tunnistaa omat

henkilökohtaiset kehittämiskohteet, joilla henkilö voi kehittää omaa johtamista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä mitä johtaja tekee ja miten hän toimii esihenkilönä.

Juutin (2013, 24) mukaan johtaminen toteutuu esimiehen, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina, tästä huolimatta kuitenkin usein johtaminen samaistetaan vain johtajaan tai esimieheen ja hänen toimintaansa. Johtaminen on jaettua, ihmisten välistä ja yhteistä toimintaa, jolloin sen hahmottaminen on vaikeaa. Johtaminen kehittyy, muuttuu, muotoutuu vuorovaikutuksen kuluessa. Nykyisen näkökulman mukaan johtaminen on monimutkainen ja suhteistettu ilmiö, joka perustuu ihmisten välisille suhteille. Ihmislähtöinen johtaminen antaa paremmat mahdollisuudet innovaatioille ja uudistuksille verrattuna asiajohtamiseen. Tämä johtuu siitä, että asiajohtaminen on enemmän asioita säilyttävä kuin uudistavaa. Voidaan sanoa, että asioiden johtajaa seurataan, koska halutaan säilyttää oma työpaikka. Ihmisten johtaminen sen sijaan perustuu yhteiseen visioon ja innostukseen, minkä johdosta jokainen seuraa johtajaa omasta motivaatiostaan, sekä halustaan olla mukana yhteisessä tekemisessä. Juutin mukaan tästä syystä johtamisosaamisen kehittämisessä on kannattavaa keskittyä ihmisjohtamisen (leadership) taitojen kehittämiseen ja vahvistamiseen. (Juuti 2013, 123 – 125.)

Olemme ihmisinä erilaisia persoonia, johtajalta vaaditaan kuitenkin tiettyjen perusasioita. Bergman ja Korhonen (2019, 165-166) tiivistävät nämä perusasiat ja taidot seuraavasti: Itseluottamus ja usko omiin kykyihin, arvostus eli kyky osoittaa arvostusta muille ja heidän osaamiselle, päämäärätietoisuus eli taito visioida ja suunnata organisaation toimintaa, inspiroivuus eli johtajan energisyys, sisäinen innostus ja positiivisuus, aitous ja haavoittuvuus eli oleminen aitona ja epätäydellisenä itsenä, rohkeus tarttua haastaviin tavoitteisiin ja vuorovaikutustilanteisiin, integrititeetti eli johdonmukaisesti, rehellisesti ja suoraselkäisesti toimiminen, sekä eri ulottuvuuksien yhtäaikainen hallinta, jolla tarkoitetaan strategisen ja käytännön tason yhtäaikaista hallintaa.

Jotta ymmärretään johtamisen kokonaiskuva, on syytä tarkastella myös sen ydintä, osa-alueita ja ulottuvuuksia (Rubanovitsch 2015, 348). Alla olevassa kuvassa esitetään Rubanovitschin toimesta olennaisimmat johtamiseen liittyvät tekijät.



KUVIO 6. Johtamisen ydin, osa-alueet ja ulottuvuudet. (Rubanovitsch 2015, 349)

2.5 Onnistuneen johtamisen tekijöitä

Muutokset toimintaympäristöissä kiihtyvät ja niillä on vaikutusta myös johtamiseen, sekä johtajuuteen. Juutin mukaan viime aikoina tunnistettuja muutoksen tekijöitä on useita, tähän tutkimustyöhön niistä liittyvät olennaisesti kansainvälistyminen ja globalisaatio, tekninen muutos, arvojen muutos sekä koulutustason nousu (Juuti 2013, 56).

Yksi tärkeimmistä esihenkilön johtamisen taidoista on viestintä ja vuorovaikutustaidot. Ne ratkaisevat viime kädessä toteutuvatko tiimin ja organisaation tavoitteet. Se kuinka esihenkilö suhtautuu erilaisiin ihmisiin ja kohtelee heitä, vaikuttaa suuresti ilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Tällä on suora yhteys tiimin ja organisaation tuloksiin. On tärkeää, että esihenkilö tunnistaa mitä häneltä odotetaan esihenkilönä. Hyvät vuorovaikutustaidot saavat tiimin onnistumaan, sekä kiinnostumaan

ja sitoutumaan työhönsä. Nämä tekijät vaikuttavat myös erityisesti työhyvinvointiin. (Kuusela 2013, 11.)

Tapaamme töissä jatkuvasti erilaisia ihmisiä ja persoonia. Jokainen työskentelee mieluiten tietynlaisten ihmisten kanssa, joita toivoisi kaikkien olevan tiimissä ja joita pitää omasta mielestään ihannetyöntekijänä. Jokainen meistä on kuitenkin oma ainutlaatuinen persoona ja työntekijä, joilla omat vahvuudet ja toimintatavat. Tästä huolimatta esihenkilön on tärkeää kohdella kaikkia tasa-arvoisesti ja yhdenmukaisesti. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on helppoa, mutta näin ei aina ole. Lähtökohtana sille on hyvä käyttäytyminen, joita olemme oppineet jo lapsena. Samat arkipäivän käyttäytymistavat ja periaatteet toteutuvat myös työyhteisössä. Näin toimimalla ollaan lähellä hyvää esihenkilötyöskentelyä ja vuorovaikutustaitoja. Myös huolehtimalla työskentelyn edellytyksistä, tehtävien priorisoinnista, kannustamista ja kehittymisestä, sekä kaikkien kanssa säännöllisestä viestinnästä, on erittäin hyvät mahdollisuudet onnistua esihenkilönä. (Kuusela 2013, 18-19.) Organisaatiossa työskentelee kuitenkin henkilöitä, joita ei mielestään pidä omasta mielestään ”esimerkillisinä” työntekijöinä. On olemassa useita erilaisia työskentelytyyppejä, joiden kaikkien kanssa on kuitenkin työskenneltävä ja johdettava (Kuusela 2013, 20). Esihenkilötyössä on tärkeää pystyä tunnistamaan organisaation jäsenten yksilölliset piirteet, toimintatavat ja pyrkimykset, sekä tunnistaa itselleen tyypilliset tavat toimia erilaisten henkilöiden kanssa. Tämä mahdollistaa saavuttamaan parhaat tulokset esihenkilötyössä. (Kuusela 2013, 18-19.)

Kuuselan (2013, 41-42) mukaan yhteinen määritelmä hyvistä vuorovaikutustaidoista puuttuu. Yleisesti puhutaan sosiaalisista taidoista, yhteistyötaidoista sekä alaistaidoista. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan käsitteestä riippumatta muun muassa hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin ja suvaitsevaisuuteen. Kun ilmapiirin on asiallinen ja kaikilla on mahdollisuus puhua, ottaa kantaa sekä tulla kuulluksi, vuorovaikutus on sujuvaa. Vastavuoroisesti se voi johtaa asioiden välttelyyn ja haluttomuuteen tehdä yhteistyötä. Esihenkilöllä on tässä asiassa erittäin suuri vastuu. On kuitenkin hyvä muistaa, että vastuu tästä on kaikilla työyhteisössä työskentelevillä. Jokaisen on ymmärrettävä, millainen merkitys omalla toiminnalla on muihin henkilöihin.

Keskusteleva johtaminen on Juutin ja Rovio (2010, 25) mukaan yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Sille kyetään yhdistämään ihmisten toiminnat yhteisten päämäärien mukaisiksi. Vaikka yleisesti esihenkilöt ovat omat demokraattiset ihanteen, niitä ei kuitenkaan käytetä hyväksi johtamisessa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että he luulevat johtamisen vaativan tiukan otteen omaksumista,

ajatellen että asioita on pidettävä tiukassa hallinnassa. Tällä tavalla he tarttuvan asioiden johtamisen (management) käytäntöihin. Tutkimusten mukaan yli puolet suomessa työskentelevistä esihenkilöistä käyttävät johtamisessaan pääosin asioiden johtamiseksi luettavia menettelytapoja. Tämä siitä huolimatta, että useimmat esihenkilöt määrittelevät itsensä hyviksi ihmisten johtajiksi (leadership).

Vuorovaikutteinen ja valmentava esihenkilö on Kestin (2013, 87) mukaan tehtävä- ja ihmiskeskeinen samanaikaisesti. Kuunteleminen, tukeminen ja kannustaminen tulee olla tasapainossa töiden johtamisen kanssa. Organisaation ja sen toiminnan haasteista keskusteleminen vaatii rohkeutta ja aktiivisuutta. Tässä korostuvat erityisesti esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot, kun yhdessä työntekijöiden kanssa haetaan ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. Kesti (2013, 90) kirjoittaa, että esihenkilö voi huomaamattaan työskennellä ja keskustella enemmän tiettyjen henkilöiden kanssa. Huolimatta siitä, että tulee toimeen paremmin joidenkin henkilöiden kanssa, on erityisen tärkeää esihenkilön olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkien osalta.

Keskusteleva johtaminen on mielekästä tunteiden huomioimista, jotka voivat olla myönteisiä tai kielteisiä ja ne ovat alati läsnä esihenkilön ja johdettavien ihmisten välisissä suhteissa. Tunteet tarttuvat helposti ja ne voivat levitä organisaatiossa nopeasti. Tutkijat ovat tunnistaneet kollektiivisten tunteiden suuren merkityksen ryhmän hengen, kiinteyden ja toiminnan tulosten kannalta. Tutkimustulosten perusteella tiedetään, että ryhmässä aistitaan herkästi kollektiivista tunnelmaa. Erityisesti kielteisten tunteiden vaikutus on merkittävä ryhmän toiminnan kannalta, mutta myös myönteisten tunteet vaikuttavat ryhmän suoritustasoon. Tunteita on osattavat johtaa, sillä myönteiset tunteet ovat organisaatioiden voimavara, käytännössä niiden menestymisen edellytys. (Juuti & Rovio 2010, 27-28.) Kestin (2013, 15-16) mukaan tunteisiin vaikuttavat kehittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen, jolloin ne mahdollistavat hyvää työilmapiiriä ja aikaansaavat työstä voimaantumista (empowerment). Tämä luo perustan tasapainon työn ja vapaa-ajanvälille, sekä aikaisemmin mainittuja ryhmän ja organisaation toimintaa edistäviä seikkoja, jolloin puhutaan positiivisesta syklistä. Tämä tuottaa työssä hyvinvointia ja auttaa organisaatiota uudistumaan, sekä toimimaan laadukkaasti asiakaslähtöisesti.

Keskustelevasti johtava esihenkilö pyrkii löytämään ratkaisuja ihmisten työssään kohtaamiin ongelmiin ja haasteisiin yhdessä oman vastuualueen ihmisten kanssa, eli kyseessä on henkilö- ja ratkaisukeskeistä palvelutoimintaa. Keskusteleva johtaminen on myös ihmisten tukemista heidän tavoitteissaan. Nämä voi saavuttaa esihenkilö, joka on aito ja tietoisesti läsnä. Tämä mahdollistaa

erilaisten vivahteiden ja moniäänisyyden havaitsemisen. Työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus on tässä tärkeä elementti, johon voidaan vaikuttaa esihenkilön omalla toiminnalla jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Kuunteleminen, tunteiden huomioiminen ja empatia ovat tässä avainasemassa. (Juuti & Rovio 2010, 30-31.)

Esihenkilön johtamistyössä keskeisiä asioita ovat arvostuksen merkityksen tiedostaminen ja sen osoittaminen. Jokaisessa sosiaalisessa tilanteessa on läsnä kokemus arvostuksesta tai sen puutteesta. Työtehtävissä pärjäävät parhaiten työntekijät, joihin luotetaan ja arvostetaan. Arvostuksen puuttuessa työntekijöiden sitoutuminen ja halu saavuttaa asetetut tavoitteet vähenevät. Kokemus arvostuksesta mahdollistaa luottamuksen, joka luo perustan organisaation suhteille ja yhteistyölle (Kuusela 2013, 64-66). Arvostavassa johtamisessa ihminen nähdään kokonaisuutena vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen eli tunnistetaan myös kehittymiskohteet. Asioiden johtamisen lisäksi arvostavassa johtamisessa on kyse siitä, että annetaan riittävästi aikaa keskusteluille, tuetaan hallinnan tunnetta ja vaikuttamismahdollisuuksia, sekä työyhteisön yhteisen toimimisen tukemista. (Kuusela 2013, 79-80). Myös Kestin (2013, 91) mukaan esihenkilön on oltava pitkäjännitteinen saavuttaakseen työntekijöiden luottamuksen. Ryhmän toiminnan kannalta on tärkeää, että luottamus esiintyy kaikessa kaikkien ryhmän jäsenten välillä. Luottamuksen rakentumisen kannalta esihenkilön rooli on merkittävä, sen myötä työyhteisön ja ryhmän välinen viestintä, sekä vuorovaikutus ovat sujuvaa ja avointa.

Palautteen antamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Se auttaa eteenpäin rohkaisten kiinnittämään huomiota olennaisimpiin asioihin. Palautetta annetaan toiminnasta eli on tärkeää erottaa toiminta ja henkilö toisistaan, ja sen tehtävänä on auttaa eteenpäin sekä kehittymään. On ratkaisevaa millä tavalla keskustelu käydään ja palaute annetaan. Muutosta vahvistavan keskustelun tavoitteena on ylläpitää, sekä löytää keinoja, oivalluksia ja motivaatiota muutoksen oivaltamiseksi tai saavuttamiseksi. (Kuusela 2013, 86-68.) Kannustamisen ja lannistamisen ero on pieni. Kannustaminen rohkaisee meitä suoriutumaan paremmin ja uskaltautumaan tekemään aloitteita, sekä olemaan luovia. Kannustaminen on yksinkertaista, se on tietoista kuuntelua ja kuultuun reagoimista, sekä mielipiteiden kysymistä. Sillä rakennetaan luottamusta ja edellytykset hyvään työskentelyyn. Esihenkilön on varattava riittävästi aikaa keskusteluille, tuen, rohkaisun ja positiivisen palautteen antamiselle. Tämä mahdollistaa sovittuun tavoitteeseen pyrkimisen innokkaasti. (Kuusela 2013, 47-48.)

Edellisen vastakohtana on lannistaminen ja sen ydin on kokemus kielteisestä suhtautumisesta. Se voi tapahtua pienistäkin asioista, kuten ettei saa mahdollisuutta puheenvuoroon, ehdotukseen suhtaudutaan välinpitämättömästi tai että se tyrmätään. Se voi tapahtua kokemuksena asian ohittamisella ja välinpitämättömyytenä, tai ettei ratkaisua vaativiin asioihin tai epäkohtiin ei tartuta. Se voi olla myös kokemus epäoikeudenmukaisuudesta, tai ettei ole tilaa ja mahdollisuutta kehittyä. Esihenkilön on otettava huomioon oman toiminnan vaikutus jokaisessa tilanteessa ja tapaamisessa. (Kuusela 2013, 49-51.)

Dialogi on keskustelevan johtamisen muoto, jonka oppimiseen ja käyttämiseen tulisi panostaa sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden toimesta. Onnistuneen ja toimivan dialogin avulla molemminpuolinen luottamus kasvaa ja syntyy psykologisesti turvallinen työympäristö, sekä positiivinen ilmapiiri. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijät ovat motivoituneita, sitoutuneita ja osaavia. Vastavuoroisesti dialogi voi olla huono tai se voi heikentyä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi moitteiden kautta, tai osoittamalla vihamielistä kritiikkiä, jolloin työntekijä voi tuntea epäoikeudenmukaisuutta, arvostuksen puutetta, hän voi lannistua tai vetäytyä lisää dialogista. (Juuti & Rovio 2010, 62-63.)

Yhteisen tekemisen prosessin yksi tärkeimmistä tekijöistä on toimiva vuorovaikutus. Tämä mahdollistaa, että työyhteisössä voidaan jakaa tietoa, kokemuksia, luottamusta ja arvostusta. (Ropo ym. 2005, 19 - 20.) Kuusela (2013, 51) toteaa, jokaista on kohdeltava hyvin, kunnioittavasti ja tasapuolisesti, huomioiden jokaisen yksilölliset piirteet. Tämä antaa erinomaiset lähtökohdat toimivalle ja hyvälle yhteistyölle esihenkilön ja organisaation välillä.

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyy useita ja erilaisia haasteita. Johtamisen kolmijakoa, päämäärähakuisuutta, symbolisuutta ja keskustelevuutta, käytetään johtamisen haasteiden esittelemisessä. Nämä näkökulmat esiintyvät arjen johtamistyössä liittyen yleisesti toisiinsa. Tästä johtuen johtamisen haasteiden erottelu reaalimaailmassa on tyypillisesti vaikeaa, sillä haasteet liittyvät tai vaikuttavat kaikkeen toimintaan. Haasteiden ratkaiseminen edellyttää aina riittävien keskustelujen käymistä, ja sitä ennen haasteiden kuvaileminen vaatii sanallista muotoa. (Juuti 2013, 53.)

Lunkan mukaan johtamiskulttuuri on tapa sanoittaa mikä on organisaation tapa johtaa. Ei ole merkityksellistä miten johtamiskulttuuria kuvataan, se on joka tapauksessa alisteinen yrityskulttuurille. Johtamiskulttuuria voidaan lähteä muuttamaan, mutta tyypillisesti se vaatii muutoksia myös yrityskulttuurin syvemmissä kerroksissa. (Lunkka 2019, 24.) Esihenkilön tehtävänä on olla esimerkki ja hän on yrityskulttuurin ja sen kehittämisen kannalta tärkeä henkilö (Luukka 2019, 61).

Strategia liittyy olennaisesti yrityksen kaikkeen toimintaan, erityisesti henkilöstöstrategia on yksi tärkeä menestyksen tekijä. Asioiden ja ihmisten johtaminen kulkevat rinta rinnan, tukien toisiaan saumattomasti. Kohdeyrityksessä strateginen henkilöstöjohtaminen on entisestään korostuva asia ja sillä on suora yhteys yrityksen kehittämis- ja liiketoimintastrategioihin. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista käsitystä, miten yrityksessä johdetaan henkilöstöön liittyviä asioita, kuten organisaation kilpailukyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamista samanaikaisesti (Helsilä 2009, 58). Yrityksen strateginen henkilöstöjohtaminen on liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen yhdistävä tekijä. Helsilän ja Salojärven (2009, 429-433) mukaan henkilöstöstrategia prosessilla tarkoitetaan:

1. Henkilöstöjohtamisen lähtötilan selkeyttäminen
    - henkilöstöjohtamisen resurssit, johdon sitoutuminen henkilöstöjohtamiseen, aiemman henkilöstöstrategian olemassaolo ja laatu, liiketoimintastrategian olemassaolo
2. Liiketoiminnan nykyisten ja lähitulevaisuuden haasteiden tiedostaminen
    - liiketoiminnan tilanne, henkilöstöstrategian tulokulma
3. Henkilöstöstrategisten linjavetojen tuottaminen
    - prosessin ydin, tiedonkeruu mittareista, painotukset henkilöstöprosesseille
4. Henkilöstöjohtamisen toimenpideohjelman laatiminen
    - toimenpiteiden sisältö, vastuuhenkilöt, aikataulu, tarvittavat resurssit
5. Henkilöstöjohtamisen puitetekijöihin vaikuttaminen
    - henkilöstöjohtamisen resurssit, johdon sitoutuminen, liiketoimintastrategian kehittäminen, henkilöstöstrategian uudistaminen

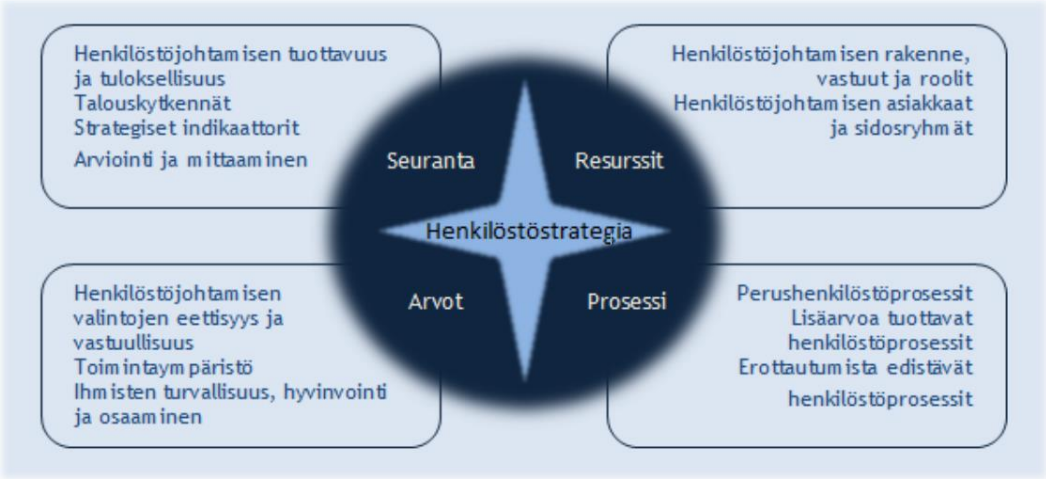
Henkilöstöstrategia voidaan erotella erilaisiin tulokulmiin henkilöstöjohtamisen liittyessä osaksi organisaation strategista johtamista. Näitä tulokulmia ovat:

1. Yleiset henkilöstöön liittyvät linjanvedot
2. Liiketoimintastrategian tarkentaja
3. Erottuvuuden tuoja
4. HR-funktion toiminnan kehittäjä

Helsilä ja Salojärvi (2009, 30) havainnollistavat henkilöstöstrategian tähtimetaforalla, jonka perusteella henkilöstöstrategia muodostuu neljästä ulottuvuudesta eli sakarasta. Näiden neljän ulottuvuuden kautta henkilöstöstrategia muodostuu keskeiseksi osaksi henkilöstönjohtamista ja liiketoimintajohtamisen kokonaisuutta.

Nämä neljä ulottuvuutta ovat:

- seuranta, resurssit, arvot, prosessi



KUVIO 7. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)

2.6 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen on kohdeyrityksen ihmisten, osaamisen ja suorituksen johtamisen ydintekijä. Palveleva johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle, rehellisyydelle ja arvostukselle (Juuti 2013, 148–149). Käsitteenä palveleva johtaminen (servant leadership) on tullut tunnetuksi jo 1970-luvulla Robert K. Greenleafin toimesta. Hän oli Spearsin (Greenleaf, Spears & Vaill 2002, viitattu 21.1.2022) mukaan yksi ensimmäisistä, joka teki tutkimustyötä tämän aiheen parissa. Hamiltonin (2005, 876) mukaan Spears kehitti palvelevan johtajuuden ominaisuuksia ja tunnuspiirteitä juuri Greenleafin mallista ja tutkimuksiin perustuen.

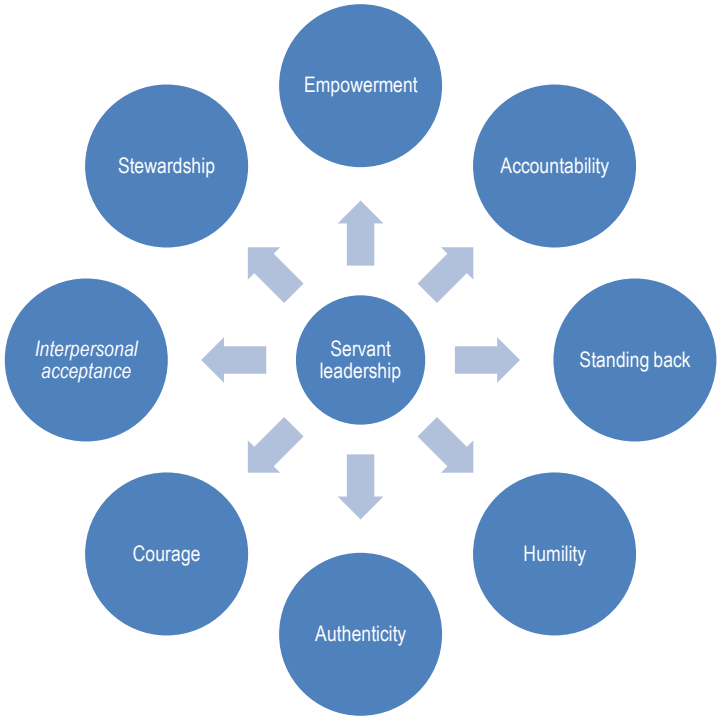
Greenleafin teoksiin viitataan usein palvelevan johtamisen lähtökohtana. Greenleaf loi määritelmänsä palvelevasta johtamisesta tutkien aihetta laajasti ja syvemmin useissa esseissä ja kirjoissa. Palvelevaa johtajuudesta löytyy paljon kansainvälistä tutkimusta (mm. Barbuto & Wheeler 2006; Greenleaf 1970; Spears 1995; van Dierendonck 2011; van Dierendonck & Nuijten 2011). Tästä

huolimatta suomalaista tutkimusta palvelevasta johtajuudesta löytyy suhteellisen vähän ja suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa se ei ole käsitteenä kovinkaan uusi aihe (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11). Tässä tutkimustyössä on käsitelty aihetta Kalliomaa ja Kettunen (2013), sekä Juutin (2013) teosten kautta.

Greenleafin aiheeseen lähestymistapa oli ihmislähtöinen, jolloin johtamisella tulisi pyrkiä palvelemaan mm. työntekijöitä ja asiakkaita. Tämä lähestymistapa kyseenalaisti perinteisen johtamisen. Organisaation johtamisessa Greenleaf näki palvelijan olevan erityisen tärkeä ja olennainen tekijä. Tämän teorian ymmärtäminen, hyväksyminen ja soveltaminen käytännössä on kuitenkin edelleen hyvin haasteellista organisaatioille. Taloudellisten tekijöiden ja sitä kautta toiminnan turvaaminen ovat organisaatioiden edelleen tekemisen ytimessä, jolloin organisaation ja siihen kuuluvien työntekijöiden hyvinvointia palveleva johtamiskulttuuri voidaan nähdä haasteena, mutta kuitenkin tavoiteltavana asiana. (Juuti 2013, 148-149.)

Kohdeorganisaation taloutta johdetaan tyypillisesti perinteisempien, hierarkisten johtamiskäytänteiden kautta. Organisaation menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että organisaation rakenteita ja johtamisen käytänteitä ketteröitetään ja luodaan joustavimmiksi. Tämä muutos ei ole tyypillisesti helppoa ja nopeaa, mutta myös kohdeyritys on lähtenyt tähän muutokseen. Kyseessä on kuitenkin jatkuva muutos, jonka edistäminen vaatii pitkäjänteisyyttä, aikaa ja panostusta monella tasolla. Onnistuminen tässä vaatii sitoutumista koko organisaatiossa ylimmästä johdosta työntekijöihin saakka ja tässä tärkeänä tekijänä on palveleva johtaminen.

Van Dierendonck ja Nuijten (2011, viitattu 26.1.2022) kuvaavat palvelevaa johtajuutta kahdeksan kohdan ominaispiirremallin avulla. Kyseinen malli on luotu ja perustuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen, sekä haastattelututkimukseen. Malli muodostuu käyttäytymisen ulottuvuuksista, joita ovat johdettavien voimaannuttaminen ja kehittäminen, vastuuttaminen, taustalla pysytteleminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksiantaminen ja suunnan näyttäminen (KUVIO 8).



KUVIO 8. Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet (Van Dierendonck & Nuijten, 2011)

Johdettavien voimaannuttamisella ja kehittämisellä (empowerment) tarkoitetaan itsenäiseen ja ennakoivaan päätöksentekoon rohkaisemista, siihen tarvittavan tiedon jakamista, sekä työntekijöiden oman osaamisen kehittymiseen ja innovointiin keskittymistä. Vastuuttamisella (accountability) tarkoitetaan, että tiimit ja sen jäsenet ovat itse vastuussa omasta työstään. Taustalla pysyttelemisellä (standing back) tarkoitetaan, että onnistuneesta työn toteuttamisesta johtaja antaa kunnian työntekijöille nauttien itse heidän onnistumisestaan enemmän kuin omasta onnistumisesta. Nöyryydellä (humility) tarkoitetaan johtajan pyrkimystä oppia muiden erilaisista näkemyksistä, saamastaan palautteista, sekä myötää avoimesti itse tekemänsä virheet. Aitoudella (authenticity) tarkoitetaan, että johtaja tiedostaa omat rajoituksensa ja että hän ilmaisee itseään, sekä ajatuksiaan avoimesti ja aidosti. Rohkeudella (courage) tarkoitetaan johtajan kykyä ottaa tarpeen mukaan riskejä, sekä toimimaan kyseisen tilanteen vaatimalla tavalla ja keinoilla ilman oman esihenkilön varmaa tukea. Anteeksiantamisella (interpersonal acceptance) tarkoitetaan ettei jo tapahtuneita virheitä kritisoida, sekä annetaan anteeksi itseensä kohdistuneet loukkaukset. Suunnan näyttämisellä (stewardship) tarkoitetaan johtajan halulla ottaa vastuuta kokonaisuudesta, sekä työskennellä muille esimerkkinä pitkän tähtäimen mukaisesti. (Van Dierendonck & Nuijten, 2011, viitattu 19.1.2022)

Barbuto ja Wheeler (2006, 318) jakavat palvelevan johtajuuden viiteen eri ulottuvuuteen, joita ovat epäitsekkyys (altruistic calling), emotionaalinen parantaminen (emotional healing), viisaus (wisdom), suostutteleva kartoitus (persuasive mapping), ja organisaation johtaminen (organizational stewardship). Heidän näkemyksensä mukaan nämä viisi valittua ulottuvuutta kuvaavat parhaiten palvelevan johtajuuden olemuksen.

Edellä esitettyihin malleihin perustuu vahvasti myös kohdeyrityksen johtamisen periaatteet (OP-Ryhmä 2019, viitattu 23.1.2022). Kun esimies haluaa edistää hyviä asioita, alkaa palveleva johtaminen. Palveleva johtaja ei halua valtaa, vaan hänen tavoitteenansa on edistää mielestään hyviä ja tärkeitä asioita ottaen palvelevan ja auttavan asenteen. Palveleva johtaminen on eettistä toimintaa hyvyyden edistämiseksi perustuen omantunnon ääneen, joka muistuttaa johtajaa mitä varten työtä tehdään. Luottamus toimii palvelevan johtamisen perustana. (Juuti 2013, 148-149.) Luottamusta vaaditaan käytännön organisaatioelämässä joka tasolla vaatien luottamukselliset ja hyvät vuorovaikutussuhteet. Ilman tätä luottamus jää idealistiseksi ja merkityksettömäksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 165.) Luottamuksellisten ja hyvien vuorovaikutussuhteiden onnistuminen vaatii hyvät vuorovaikutustaidot. Kuuselan mukaan hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan yleensä hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. Vuorovaikutus on sujuvaa, kun työyhteisön ilmapiiri on asiallinen, ja jossa jokaisella on mahdollisuus puhua, ottaa kantaa asioihin ja tulla kuulluksi. (Kuusela 2013, 41-42).

Oman epätäydellisyyden hyväksyminen ja itsensä kriittinen arviointi kuuluu palvelevan johtajan osaamiseen, hän myös osaa oppia saamastaan palautteesta ja kritiikistä (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11). Priorisointitaidot ja kaikista oleellisimpiin asioihin keskittyminen ovat palvelevan johtajan ydinosaamista, kuten myös ennakointikyky ja uusien asioiden hahmottaminen ja visiointi. Näiden tekijöiden kautta johtamisesta tulee parempaa ja kokonaisvaltaisempaa. (Greenleaf 2002, 31–40.)

Palveleva johtajuus perustuu ihmiskeskeiseen ja eettisesti hyvään johtamistapaan (van Dierendonck 2011, 1228), jolloin sitä voidaan kuvata työntekijöitä vastuuttavaksi ja valtuuttavaksi johtamiseksi (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 11). Työssään hyvinvoivat, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät toimivat koko organisaation hyväksi. Palveleva johtaminen mahdollistaa työntekijöiden itsensä, osaamisensa ja toimintojen kehittämisen, sekä tukee työntekijöiden hyvinvointia ja poistaa tekemisen esteistä. Tämä on edellytyksenä siihen, että koko organisaatio

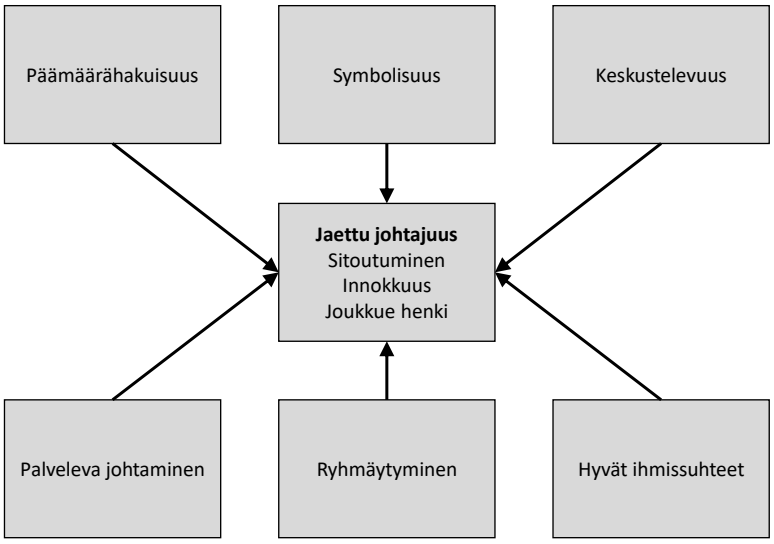
menestyy toiminnan, sen tulosten ja talouden osalta. Työntekijöiden tarpeita ja heidän henkilökohtaista kasvuaan, sekä kehittymistä korostetaan palvelevassa johtajuudessa. Kalliomaan ja Kettusen (2013, 40-44) mukaan palveleva johtaja pyrkii luomaan aidon yhteisöllisyyden kaikkien organisaatioon kuuluvien jäsenten välille luottamuksen, sitoutumisen ja yhteistyön avulla. Palveleva johtaja sitoutuu jokaisen työntekijän ammatilliseen, henkiseen ja persoonan kasvuun, hänen mielestään jokaisella työntekijällä on oma sisäinen arvonsa. Palveleva johtajaa ja hänen tekemistään ei ohjaa ja motivoi vallan hankkiminen, hänelle on tärkeää ja aito kiinnostus palvella työntekijöitä. Palveleva johtaja kokee onnistuvansa työssään, kun hänen johdettavana olevat työntekijät saavuttavat heille asetetut tavoitteet (Greenleaf 2002, viitattu 10.2.2022). Palvelevassa johtajuudessa työntekijöitä rohkaistaan tekemään parhaansa ja heitä kohdellaan kunnioittavaksi. Tätä kautta palveleva johtaja mahdollistaa ja rakentaa organisaation, jossa on mukana jokaisen työntekijän omat arvot. (van Dierendonck 2011, 1229–1231.)

Juutin (2013, 147) mukaan on useita syitä, miksi palvelevaa johtamista tarvitaan. Keskeisintä on, että esihenkilö on oman asemansa takia korkeammassa asemassa työntekijöihin verrattuna eli tämä epäsymmetrinen suhde asettaa esihenkilön työntekijöiden yläpuolelle. Esihenkilö voi palkita työntekijöitä monin tavoin ja voi täten vaikuttaa heidän urakehitykseensä. Tämän epäsymmetrisen suhteen tasapainottaminen vaatii nöyrästi työntekijöitä palvelevan esihenkilön. Tätä kautta syntyy tasa-arvoinen esihenkilö - työntekijä suhde, jolloin jaetun johtamisen muodostuminen on mahdollista.

2.7 Jaettu johtajuus

Jaettu ja keskusteleva johtaminen soveltuu hyvin tämän hetken toimintaan ja toimintamalleihin. Tämä tarkoittaa, että yhdessä työskentelevä ryhmä ja sen jokainen työntekijä on sitoutunut tiimin tai ryhmän yhteiseen tekemiseen ja niihin liittyviin tavoitteisiin. Jaetussa johtajuudessa johtaminen perustuu siihen, että yhdessä käytyjen keskustelujen perusteella päätökset tehdään siellä missä työ tehdään ja missä kyseiset päätökset vaikuttavat ensisijaisesti tekemiseen, voidaan sanoa, että johtaminen ei perustu hierarkkiseen päätöksentekoon. Tätä kautta johtamisesta ja sen merkityksestä muodostuu uusi ja erilainen perinteiseen johtamiseen verrattuna. (Juuti 2013, 49-50.)

Juutin (2013, 145) mukaan jaetun johtajuuden muodostumiseksi tarvitaan kaikkia hänen käsittelemiään kolmea johtamisen ulottuvuutta: päämäärähakuisuutta, symbolisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Kaikkien näiden ulottuvuuksien on oltava tasapainossa toisiinsa nähden. Kuviossa 9 esitetään Juutin näkemys jaettu johtajuuden tekijöistä.



KUVIO 9. Jaettu johtajuus (Juuti 2013, 224)

Jaettu johtajuus toimii itseohjautuvuuden perustana, joka on tärkeä ketterän organisaation tekijä. Kyseessä on toimintamalli, jossa johtamistehtävät jaetaan osiin ja niitä delegoidaan useille henkilöille, vastuun ja vallan kuitenkin pysyessä johtajalla tai esihenkilöllä. Työyhteisön jäsenten vastuulla on kehittää osaamistaan ja toimintamalleja tasolle, jossa organisaation ja sen kaikkien jäsenten yhteistyö toimii saumattomasti. Tämä mahdollistaa myös, että kaikkien työntekijöiden osaaminen ja asiantuntijuus tulee hyödynnetyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä mahdollistaa kaikkien työntekijöiden sitoutumisen yhteisten tavoitteiden ja parhaan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Juuti 2016, 1-17.) Tutkimuskohteen toiminta pohjautuu vahvasti ketteriin toimintamalleihin, jossa itseohjautuvuus on yksi toiminnan onnistumisen edellytyksistä. Nämä kohdeyrityksen toiminta- ja johtamismallit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 2.2. ja 2.3.

Nykyisin itseohjautuvat ja ketterät organisaatiot ovat tyypillisesti asiantuntijaorganisaatioita. Näissä organisaatioissa jaettu johtaminen mahdollistaa nopean tilanteisiin reagoimisen ja päätöksenteon. Tällöin tarvittavilla henkilöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon tarpeen vaatiessa ilman,

että he toimivan johtajan roolissa. Voidaan sanoa, että päätöksenteon on oltava nopeaa ja joustavaa. Organisaatiot nähdään nykyisin elävinä yhteisönä, jossa sen jäsenten väliset suhteet ovat muotoutuneet vuorovaikutuksen verkostoiksi. Tämän muutoksen myötä myös johtajuudessa on tapahtunut muutoksia. Johtajalla ei voi olla kaikkea tarvittavaa osaamista, tietoa ja suhdeverkostoja. Tällöin vuorovaikutussysteemien tehokkuus ei ole riippuvainen yksittäisten henkilöiden johtajuudesta, vaan se tapahtuu organisaation eri tasoilla. (Ropo ym. 2005, 18-19.)

Jaetusta johtajuudesta käytetään englanninkielisiä termejä shared leadership, dispersed / distributed leadership ja collective / collaborative leadership. Usein näitä englanninkielisiä termejä käytetään rinnakkain, tai vaihtoehtoina toisilleen. Suomen kielessä kirjallisuudessa näistä englanninkielisistä termeistä käytetään yleisesti termiä jaettu johtajuus.

Juutin (2016, 17-19) mukaan jaetun johtajuuden tason saavuttaminen on vaikea, tämän saavuttaminen vaatii esihenkilöiltä ja kaikilta organisaatioon kuuluvilta työntekijöiltä paljon. Jokaiselta työyhteisöön kuuluvalta vaaditaan työhön ja organisaatioon sitoutumista, jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen, arjen työn ongelmien ratkaiseminen ja uuden innovointi on tekemisen ytimessä, arvostaen ja kunnioittaen toisten asiantuntijuutta ja näkemyksiä. Jaettu johtajuus rakentuukin erilaisuuden arvostamisesta ja ihmisten keskinäisestä kunnioittamisesta, sekä kohdata toiset ihmisinä. On myös uskallettava joustaa tehtäväkuvien mukaisista rajoista. Omat puutteet ihmisenä ja osaajana on hyväksyttävä ja näin kehittää omaan itseään, sekä osaamista. Tämä mahdollistaa organisaation ja toiminnan, jossa yhdessä ja toisilta oppiminen on mahdollista. Ja jossa valtaa, vastuuta ja osaamista jaetaan. Vallan ja asiantuntemuksen jakaminen aidosti ei välttämättä toteudu, jos edellä mainitut tekijät eivät ole tasapainossa. Riskiksi muodostuu, että jaettu johtajuus rapautuu työntekijöiden omien ja yksilöllisten motiivien takia. Riskin toteutuessa voi seurata yksittäisiin asiantuntijuuksiin siiloutumista, kateutta toisia kohtaan tai ristiriitoja ihmisten välillä. Voi ilmetä myös liian vallan ottamista, tai vaihtoehtoisesti vastuun ja vallan välttelemistä. Voi esiintyä myös paremmuuden, tietämyksen ja osaamisen korostamisesta.

Peltolan (2011, 62 – 63) mukaan valtaa ei ole syytä antaa henkilölle, joka ei ymmärrä mitä vastuu tarkoittaa. Työntekijöillä on kuitenkin kaikesta huolimatta erilaisia vastuita omien rooliensa puitteissa, eli he suorittavat roolinsa kuuluvia työtehtäviä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän jättäessä tekemättä hänelle kuuluvia työtehtäviä tai suoriutumisen jäädessä alle tavoitteiden, tästä voi muodostuu seurauksia, joilla on vaikutuksia koko yrityksen toimintaan ja toisten

työtekijöiden suoriutumiseen. Tästä johtuen vastuun ottaminen vaatii ymmärrystä ja kypsyyttä ymmärtää omien tekojen mahdolliset seuraukset. Vastavuoroisesti vastuun jakaminen on töiden ja siitä aiheutuvan työkuorman ja stressin jakamista, jotta se on kaikille tasapuolista.

3 TUTKIMUSTYÖN TOTEUTTAMINEN

3.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimustyön kaikissa vaiheissa on tehtävä monia valintoja, syvimmät ja periaatteellisimmat tehdään tieteenfilosofisella tasolla. Miten tutkija ymmärtää tutkittavan kohteen (*ontologinen kysymys*) ja miten tutkija aikoo saada tietoa tutkittavasta kohteesta (*epistemologinen käsitys*). (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 123-124.) Tutkimuksessa on mukana luonteeltaan filosofisia kysymyksiä, huolimatta siitä onko kyse teoreettisesta, filosofisesta tai empiirisestä tutkimuksesta. Filosofisten lähtökohtien ymmärtäminen on tärkeää ja eri tutkimuksellisille ratkaisuille löytyy hyvät perustelut. Tutkimuskohteen syvempi ymmärrys ja miten, millä keinoilla tutkimuskohdetta pystytään parhaiten lähestymään. Nämä molemmat käsitykset ovat tutkimustyössä keskeisiä, mutta samalla ongelmallisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 129-130.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapana (approach) käytetään tapaustutkimusta (case study), jossa tutkitaan kohdeyrityksen johtamista keskittyen jaettuun johtajuuteen sekä palvelevaan johtamiseen tarkastellen tätä aihetta tietyn ryhmän eli kohdeyrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Tämä lähestymistapa valittiin, sillä tavoitteena oli ymmärtää syvällisesti kohdeorganisaation tilannetta ja ratkaista siellä esiinnousseita haasteita, sekä tuottaa kehittämisehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37, 52-54.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullisia, mutta tietyiltä osin myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmiä valittaessa pohdittiin, mitä tietoa tarvitaan ja mihin sitä halutaan käyttää. Yhdeksi menetelmäksi valittiin kysely eli survey-tutkimus. Kyseessä on kysely- tai haastattelumenetelmällä toteutettu ei-kokeellinen tutkimus, joka kohdistuu suurehkoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita. Aihealue tunnettiin jo hyvin, mutta tällä menetelmällä haluttiin varmistua sen paikkaansa pitävyydestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37, 40-41.)

Toinen valittu menetelmä oli ryhmähaastattelut, joka on Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 41.) mukaan käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä. Tämän menetelmän avulla pyrittiin keräämään uusia ideoita kohdeyrityksen toiminnan ja johtamisen käytäntöjen kehittämiseksi. Myös

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 80-81) mielestä haastattelut ovat tehokas ja käytännöllinen menetelmä. Heidän mukaansa sitä käytetään tyypillisesti tiedon keruuseen, joka ei ole julkaistussa muodossa. Haastatteluilla pystytään selittämään, millaisia kokemuksia tutkittavilla on tutkittavasta ilmiöstä.

3.2 Tutkimusaineiston esittely

Tämän tutkimustyön toteuttamiseksi käytössä on kattavaa ja laadullista aineistoa. Edellä mainittujen kehittämismenetelmien lisäksi käytössä oli neljännesvuosittain tehtävien työntekijäkyselyjen tulokset. Näiden tulosten perusteella K&T yksikössä on tunnistettu kehittämisen kohteiksi työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja siitä palautuminen, osaamisen ja toiminnan kehittäminen osana työtä, sekä viestinnän ja tiimirajoja ylittävän toiminnan kehittäminen. Kattavasta ja laadukkaasta aineistosta huolimatta oli selvää, että tutkimusaineistoa on tarpeen tarkentaa, jotta käytössä on riittävän laadullista, syvällistä ja tarkkaa tietoa mitkä ovat yleistasolla kuvattujen kehittämistarpeiden taustalla. Voidaan sanoa, että kehittämistarpeet ovat juurisyiden oireita.

Työntekijäkyselyt

Tutkimusaineistona käytettiin koko yrityksen työntekijöitä kattavan työntekijäkyselyn tuloksia. Kyseessä on kevyt seurantatutkimus työntekijäkokemuksen tärkeimpien osa-alueiden mittareista ja ketterän toimintatavan edistymisestä. Kyselyssä yhdistyvät aiemmin erilliset henkilöstöpulssin ja ketterä-kyselyn sisällöt. Lähtökohtaisesti aina kvartaalin viimeisen kuukauden aikana toteutettava kysely ajoitetaan tukemaan organisaation eri tason toimintojen kvartaaliretroja, sekä QBR-suunnittelua ja seurantaa. Kyselyn tulosten perusteella varmistetaan eteneminen kohti oikeaa suuntaa ja se antaa myös mahdollisuuden parantaa toimintaa jatkuvan ja säännöllisen palautteen perusteella.

Työntekijäkokemuksen avainmittareina henkilöstökyselyssä mitataan Draivia ja työnantajan suosittelua (eNPS, employee net promoter score). eNPS on kansainvälisesti vertailtavissa oleva suositteluindeksi, jossa työntekijä vastaa asteikoilla 0-10 kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä työpaikkana ystävällesi tai kollegallesi?” Edellä mainitun lisäksi seurataan työhyvinvoinnin kehittämisen osalta tärkeää kuormituksen kokemusta. Kokemusta kohdeyrityksen toimintatavan edistymisestä ja vaikutuksista mitataan valittuja tavoitteita ja painopisteitä vastaavasti.

Lisäkysely eli survey

Tarkentavaa tutkimusaineistoa kerättiin lähettämällä etukäteen strukturoitu kyselylomake, joka lähetetään K&T organisaatiosta valituille henkilöille. Tällä kyselyllä kerätään sekä laadullista, että määrällistä tutkimusaineistoa. Lisäkyselyn tavoitteena on saada syventävää tietoa työntekijöiden kokemuksista esihenkilön työskentelystä, siitä kuinka linjaorganisaatio pysyy tukemaan heitä jaetun johtajuuden, sekä palvelevan johtamisen toimintamalleilla.

Ryhmähaastattelut eli focus group

Edellä mainittujen kyselyiden tutkimustulosten tukemiseksi järjestettiin valitulle henkilöstöryhmälle työpajamuotoiset puolistrukturoidut ryhmähaastattelut. Työpajojen tavoitteena oli saada lisätietoa valittuihin ydinkysymyksiin. Tässä tutkimustyössä ryhmähaastatteluilla tarkennettiin lisäkysymyksillä, millä tavoin haastateltaviksi valitut henkilöt kokevat kohdeorganisaation esihenkilötyöskentelyyn liittyviä tekijöitä, sekä pyrittiin löytämään keinoja niiden kehittämiseksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi ja tarkoin mietittyjä ja kaikille haastateltaville samoja, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. Puolistrukturoitu on strukturoitua haastattelua vapaampi, mutta sillä on yhä selvät raamit. Se sopii käytettäväksi esimerkiksi asioihin, joita on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Ryhmähaastatteluja pidetään viiden eri ryhmän kanssa, jotka on valittu kohdeorganisaation eri kompetenssialueilla työskentelevistä henkilöistä. Ryhmien kokoonpano vaihteli kuudesta yhdeksään henkilöön.

3.3 Ryhmähaastattelut kohdeorganisaatiossa

Kysely toteutettiin ryhmähaastatteluilla, jotka toteutettiin puolistrukturoidulla kysymyksillä. Tutkimuskysymyksiksi valittiin viisi kysymys, joilla etsittiin lisätietoa, miten työntekijät kokevat kohdeyrityksen johtamisen käytännöt, palveleva johtaminen ja jaettu johtajuus. Lisäksi kysyttiin avopalautetta, miten näitä johtamisen käytäntöjä voitaisiin jatkossa kehittää.

Ryhmähaastatteluiden kysymykset olivat:

1. Koen, että pystyn tarvittaessa käyttämään riittävästi aikaa oman esihenkilöni kanssa
   1 Täysin eri mieltä

2 Jokseenkin eri mieltä

3 Ei samaa eikä eri mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

5 Täysin samaa mieltä

- Avoin palaute

2. Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä, kuuntelee minua aidosti ja on tilanteissa läsnä

1 Täysin eri mieltä

2 Jokseenkin eri mieltä

3 Ei samaa eikä eri mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

5 Täysin samaa mieltä

- Avoin palaute

3. Esihenkilöni tukee riittävästi työssä jaksamistani

1 Täysin eri mieltä

2 Jokseenkin eri mieltä

3 Ei samaa eikä eri mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

5 Täysin samaa mieltä

- Avoin palaute

4. Ymmärrän miten johtamisen vastuut jakautuvat yrityksen jaetun johtamisen mallissa

1 Täysin eri mieltä

2 Jokseenkin eri mieltä

3 Ei samaa eikä eri mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

5 Täysin samaa mieltä

- Avoin palaute

5. Saan tarvittaessa tukea esihenkilöltäni työni esteiden poistamiseksi

1 Täysin eri mieltä

2 Jokseenkin eri mieltä

3 Ei samaa eikä eri mieltä

4 Jokseenkin samaa mieltä

5 Täysin samaa mieltä

- Avoin palaute

Nimeä yksi kehittämiskohde (joka voi liittyä mihin tahansa työssä kohtaamaasi asiaan), jota edistämällä työntekijäkokemuksesi paranisi? Avoin kysymys

Kuinka kehittäisit nykyisiä johtamisen käytäntöjä? Avoin kysymys

Vapaat kommenttisi: Mikä on yleisesti hyvää, missä on kehitettävää? Avoin kysymys

3.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö jakautui seuraaviin päävaiheisiin.

Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa selvitettiin tutkimuskysymykset, sekä niitä koskevien tavoitteiden asettaminen. Lisäksi tehtiin suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Tyypillisesti tutkimuksellinen kehittämishanke aloitetaan tunnistamalla kehittämiskohde, sekä niihin liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Tämän jälkeen kerätään laajasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa, jonka perusteella luodaan tietoperusta. Tietoperustan ollessa valmis, määritellään tarkemmat tutkimuskysymykset. Tämän perusteella pystytään valitsemaan tutkimuksellisen kehittämistyöt lähestymistapa ja siinä käytettävät menetelmät.

Tässä opinnäytetyössä suunnitteluvaihe toteutui edellä mainitun mukaisesti. On kuitenkin huomioitava, että kohdeyritys vaihtui aloitusseminaarin jälkeen tutkimustyöntekijän työpaikan johdosta. Tutkimustyön aihe pysyi samana, mutta tietoperustassa tapahtui selkeä muutos johtuen tutkimustyön tekijän alkuperäisen ja nykyisen työnantajan erilaiset lähtökohdat johtamisen ja toimintatapojen käytännöissä.

Huolimatta kohdeyrityksen vaihtumisesta kesken tutkimustyötä, suunnitteluvaiheessa pidettiin useita palavereja opinnäytetyön tekijän, ohjaavan opettajan sekä kohdeyritysten edustajien kesken. Näissä palaverissa tarkennettiin vielä opinnäytetyön lähtökohtia ja tavoitteita. Opinnäytetyön lähestymistapa, sekä käytettävät menetelmät pysyivät pitkälti samoina, mutta tutkimusaineiston laajuus ja kattavuus toteutui nykyisen tutkimuskohteen myötä huomattavasti alkuperäistä laajempana ja kattavampana.

Tiedonhankinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus ja julkaisu tapahtuu eri muodoissa toteutusvaiheen aikana jatkuen koko prosessin ajan. Tavoitteena on muun muassa jäsentämään tekijän ajatuksia ja luomaan uusia ideoita työn edistämiseksi. Kehittämistyön loppuraportoinnin tavoitteena on kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin tarkka kuvaaminen, sekä kuvata kehittämistyön johtopäätöksiä ja jakaa saavutettu tieto muiden käytettäväksi.

Tässä opinnäytetyössä toteutusvaihe toteutettiin tutkimalla olemassa olevaa henkilöstökyselyiden aineistoa, laatimalla ja toteuttamalla ryhmähaastatteluja, sekä lähettämä lisäkysely satunnaisesti valituille työntekijöille K&T yksiköstä. Ennen kyselyn lähettämistä ja ryhmähaastatteluiden järjestämistä pidettiin ohjausseminaari opinnäytetyön tekijän, vertaisarvijoijan ja ohjaavan opettajan kanssa. Ohjausseminaarissa pohdittiin ryhmähaastatteluihin liittyviä käytännön asioista, sekä tarkennettiin tietoperustaa ja siihen liittyviä tekijöitä.

Lisäkysely lähetettiin valitulle kohderyhmälle pian ohjausseminaarin jälkeen. Kysely toteutettiin sähköisesti Microsoft Forms-lomakkeella. Kysely lähetettiin valituille K&T organisaation työntekijälle, jotka työskentelevät eri liiketoimintaheimojen tiimeissä. Kyselyn suljettua tuloksista tehtiin alustavat analyysit. Kyselylomake suunniteltiin tarkasti perustuen kehittämistyön tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamiseksi siihen sisällytettiin kaikki ja olennaiset kysymykset. Kyselyloma pidettiin lyhyenä ja selkeänä, ja siihen vastaaminen vei keskimäärin 10 minuuttia. Kysymykset pidettiin lyhyinä ja selkeinä, sillä vastaajajoukko ei tunne tutkittavaa aihealuetta kovinkaan tarkkaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 130-131.) Samaan aikaan edistettiin ryhmähaastatteluiden järjestämistä valitsemalla kohdeorganisaatiosta haastatteluihin osallistuvat henkilöt ja haastatteluiden fasilitaattori. Ryhmähaastatteluiden fasilitaattoriksi valittiin henkilö, joka ei työskentele kyseisessä kohdeorganisaatiossa esihenkilönä. Tällä varmistettiin, että ryhmähaastatteluissa keskustelu oli luottamuksellista, avointa ja laadullista.

Ryhmähaastatteluissa fasilitaattori ohjasi keskustelua puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake oli lähetetty etukäteen haastatteluihin osallistuville, jolloin heillä oli aikaa valmistautua käsiteltäviin teemoihin. Tällä varmistettiin myös ryhmähaastatteluiden sujuva eteneminen. Ryhmähaastatteluiden loppuun varatiin aikaa avoimelle keskustelulle, joiden kautta pyrittiin löytämään ideoita ja korjaavia toimenpiteitä tunnistettuihin kehittämiskohteisiin sekä kipupisteisiin. Ryhmähaastatteluihin lähetettiin kutsut valituille henkilölle ja niihin osallistui noin 80% kutsutuista henkilöistä.

Tutkimusaineiston valmistelu

Kehittämistoimenpiteiden jälkeen kerätty aineisto litteroitiin yhteistyössä ryhmähaastatteluiden fasilitaattorin ja tutkimustyöntekijän toimesta. Aineiston valmistelussa varmistettiin, että se on selkeää ja valmis analysointia varten. Litteroinnissa kerätty aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja päätettiin, että aineisto jätettiin puhekielen mukaiseksi, sillä tällä oli merkitystä, kuinka tutkimusaineistoa haluttiin hyödyntää analyysi- ja raportointivaiheessa. Tällä haluttiin myös elävöittää raportointia. Litterointi purettiin teema-alueittain. Tällä tavalla kyettiin tarkasteleman aineistossa esiintyviä, haastateltaville yhteisiä ilmiöitä ja asioita. Yhteyksien tarkastelulla varmistettiin, ettei analyysistä tule pintapuolista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110.)

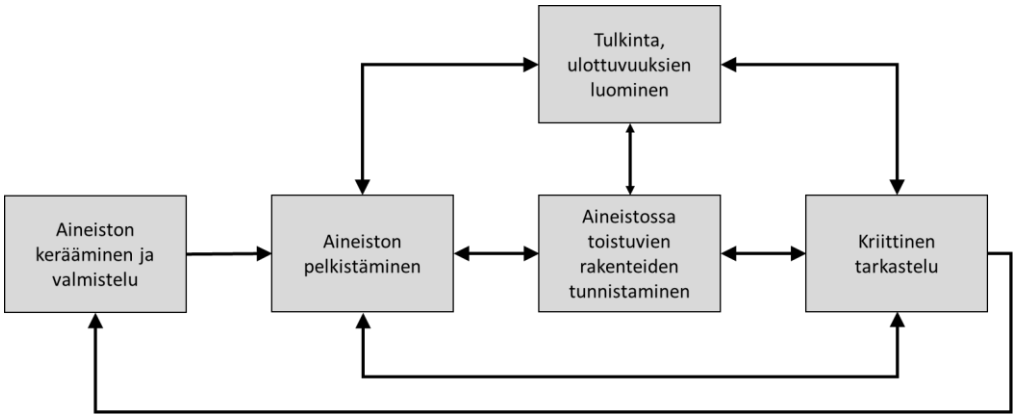
Tässä tutkimustyössä voidaan todeta, että aineiston määrä oli laaja ja laadukasta. Saturaatiopiste saavutettiin pidettyjen neljän ryhmähaastattelun kohdalla. Viimeisessä haastattelussa ei käytännössä noussut enää esille uusia asioita, jolloin todettiin, etteivät uudet haastattelut tuota enää kehittämistehtävän kannalta mitään uutta ja olennaista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 111.)

Analyysi ja pelkistäminen

Tätä vaihetta varten tietoa on kerätty suunnitelmallisesti. Näiden tulosten perusteella saavutetaan kyvykkyys arvioida tutkimuksellisen kehittämistyön mahdollisia vaikutuksia, sitä kuinka kehittämistyötä voidaan edistää. Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta tapahtui tutkijan toimesta, jolloin todettiin, ettei kerätty aineisto liittynyt kaikilta osin yhteen. Osa tutkimusaineistosta pohjautui operatiivisen organisaation toimintaa ja osa linjaorganisaatioon. Näistä oli kuitenkin pystyttävä rakentamaan looginen kokonaisuus ja siinä onnistuttiin hyvin.

Kyseessä on sekä laadullinen että määrällinen tutkimustyö, analyysi perustui kahteen toisiinsa nivoutuvaan vaiheeseen. Ensimmäiseksi vaihe oli pelkistäminen, jossa havainnot yhdistettiin. Toisessa vaiheessa tulokset tulkittiin. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 119) mukaan on tärkeää muistaa, ettei kerätty aineisto ole kehittämistehtävän ratkaisu, vaan materiaalia kehittämistyölle.

Pelkistämällä mahdollistettiin tutkimusaineistossa esiintyvien ilmiöiden yleistäminen. Tässä vaiheessa yhdistettiin yksittäisiä havaintoja laajempiin luokkiin, jolloin laaja ja kattava tutkimusaineisto oli helposti käsiteltävässä ja hallittavassa muodossa.



KUVIO 10. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 138.)

Sisällön analyysi tehtiin aineistolähtöisesti. Aineiston pelkistäminen tavoitteena oli selkeyttää ja tiivistää eri tavoin hankittua tutkimusaineistoa, ja sillä pyrittiin tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Havaintojen määrää karsittiin, jotta aineistosta kyettiin tunnistamaan niissä esiintyviä yhteisiä piirteitä. Johtopäätösten tekoa varten kerättiin oleelliset havainnot ja ne esitetään myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Pelkistämällä kyettiin tuottamaan myös uutta tietoa. Aineiston ryhmittelyssä tutkimusaineisto tarkasteltiin huolella ja etsittiin siitä samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 139-140.)

Tulkinta ja johtopäätökset

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 143-144) mukaan tulkinta ei ole yhtä kuin analyysi. Tutkijan tehtävänä on tulkita tulokset ja muodostaa sen pohjalta johtopäätökset. Tulkintojen lähteenä

toimi valittu teoriapohja. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tulkinta oli aloitettu käytännössä siinä vaiheessa, kun tutkimuskysymyksiä muodostettiin. Havainnoista laadittiin synteesejä, joilla koottiin yhteen keskeiset tulokset ja vastaukset kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiin. Tämän pohjalta kyettiin tuottamaan johtopäätökset perusteluineen.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksellisen kehittämistyö tuloksia, sekä lisäksi muita tutkimukseen olennaisesti liittyviä tuloksia. Tavoitteena on tuoda esille tulokset työntekijöiden kokemuksista johtamisesta ketterässä organisaatiossa, peilataan niitä tutkimustyön teoriapohjaan.

Jotta varmistetaan tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus, analyysiin on otettu mukaan tutkijan mielestä olennaisia ja tärkeitä, haastatteluista kerättyjä suoria ja avoimia vastauksia. Kohdeorganisaation ja ryhmähaastatteluihin osallistuneiden anonymiteetin varmistamiseksi, vastauksissa kohdeorganisaatio on muutettu muotoon ”organisaatio” ja mahdollisen esihenkilön nimi on muutettu muotoon ”esihenkilö”. Tämän lisäksi muut yksityiskohtaiset ilmaukset ja viittaukset on muutettu yleisesti käytettyihin ilmaisuiksi.

Tutkimusaineistoa käsitellään teoria pohjalta, näin tutkimustulokset saadaan jäsenneltyä ja selkeytettyä. Tutkimusaineisto on laaja, ollen sekä laadullista että määrällistä. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön olennaisesti liittyvät henkilöstökyselyn ja sekä ryhmähaastatteluiden kyselyt esitellään myös tarkemmin tässä kappaleessa.

4.1 Kokemukset ketterästä toimintatavasta

Ketterää toimintatapaa mitataan useita kertoja toistuvien henkilöstökyselyiden kautta. Ketterän toimintatavan kysymyksiä ovat:

1. Tiimini ja oman alueeni tavoitteet ohjaavat työmme suunnittelua ja priorisointia
2. Tiimini toimii itseohjautuvasti ja vastuuta ottaen
3. Työskentelymme on asiakaskeskeistä ja arvoa tuottavaa
4. Teemme tiimissä ja alueellamme tehokkaasti päätöksiä yhteiseen läpinäkyvään tilannekuvaan ja faktoihin perustuen
5. Parannamme toimintaamme jatkuvasti hyödyntäen esimerkiksi retroja, mittareita ja kokeiluja
6. Annamme toisillemme riittävästi palautetta
7. Ketterät toimintatavat auttavat tiimiäni ja aluettamme tuloksekkaassa työskentelyssä
8. Saan riittävästi tukea työskentelylle ja kehittymiselle ketterässä

9. Tiimimme yhteistyö muiden tiimien kanssa on sujuvaa ja riittävää
10. Yhteistyömme on toimivaa yli organisaatiorajojen, ml. osaamiskeskukset

Sekä muut tähän olennaisesti liittyvät muut kysymykset:

1. Olen innostunut
2. Koen työni merkitykselliseksi
3. Saan työstäni energiaa
4. Opin jatkuvasti uutta
5. Voin päättää asioista riittävän itsenäisesti
6. On riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen
7. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistani suunnitelmallisesti
8. Koen kuormituksen työssäni yleensä kohtuulliseksi

Tulokset ketterästä toimintatavasta ovat pääasiassa positiivisia, tuloksista voidaan kuitenkin nostaa esille muutamia kehittämiskohteita. Tunnistettuja kehittämiskohteet liittyvät tiimien väliseen yhteistyön kehittämiseen, palautekulttuuriin ja työtehtävien hallintaan. Toimeksiantajan pyynnöstä tarkemmat tutkimustulokset eivät ole julkista tietoa.

4.2 Kokemukset palvelevasta johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta:

Henkilöstökyselyn keskittyessä ketterän toimintaan ja asioiden johtamiseen, sekä työtyytyväisyyteen- ja kokemukseen, ryhmähaastatteluiden tavoitteena on kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista palvelevasta johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta. Kokemukset palvelevasta johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta ovat hyviä, tuloksista voidaan kuitenkin nostaa esille muutamia kehittämiskohteita. Tunnistettuja kehittämiskohteet liittyvät esihenkilön omaan ajankäytön ja työkuorman hallintaan, sekä työntekijöiden tietämykseen jaetun johtajuuden periaatteista. Toimeksiantajan pyynnöstä tarkemmat tutkimustulokset eivät ole julkista tietoa.

Ryhmähaastatteluiden kysymykset ovat seuraavat.

1. Koen, että pystyn tarvittaessa käyttämään riittävästi aikaa oman esihenkilöni kanssa

2. Koen, että esihenkilöni on helposti lähestyttävä, kuuntelee minua aidosti ja on tilanteissa läsnä

3. Esihenkilöni tukee riittävästi työssä jaksamistani

4. Ymmärrän miten johtamisen vastuut jakautuvat yrityksen jaetun johtamisen mallissa

5. Saan tarvittaessa tukea esihenkilöltäni työni esteiden poistamiseksi

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Kohdeyrityksen johtamisen käytännöt pohjautuvat jaettuun johtajuuteen ja palvelevaan johtamiseen, näin ollen tarve hyvälle vuorovaikutukselle ja viestinnälle kompetenssialueiden ja toiminnallisen organisaation välillä korostuu. Kuten teoriapohjassa viitataan Juutin ja Rovion (2010, 25) näkemykseen, keskusteleva johtaminen on yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Tämän lisäksi, työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys on sosiaalista pääomaa luova, erityisen tärkeä tekijä. Kohdeyrityksen työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden hyväksi ja tärkeäksi malliksi. Van Dierendonckin & Nuijtenin ”Palvelevan johtajuuden 8 ulottuvuutta” tapahtuvat arjessa, mutta on hyvä muistaa, että aina löytyy kehittymisen varaa.

Esihenkilötyö ja sen laadukkuus on tärkeä tekijä, mutta tätä ei välttämättä kyetä aina liittämään kohdeyrityksen toiminnalliseen kontekstiin. Tällöin voi olla vaarana, että kokemus esihenkilötyön merkityksestä ja sen vaikutuksesta jäävät puutteelliseksi. Avoin, luottamuksellinen ja rakentava dialogi tiimeissä tunnistetaan erityisen tärkeäksi, kuten myös toimiva palautekulttuuri, sekä läsnä oleva ja ihmislähtöinen johtaminen.

COVID-19 pandemian myötä etä- ja hybrideityöskentely on ollut vallalla, tämän tilanteen parantuessa on siirrytty myös enenevissä määrin lähityöskentelyyn. Hybrideityömallin myötä tiimit päättävät itse omat lähitapaamiset ja niiden määrän. Lähitapaamiset tiimeissä, mutta myös oman esihenkilön kanssa koettaan tarpeelliseksi.

Tutkimustyön ryhmähaastatteluihin osallistuneet ja kohdeyrityksen ohjaaja kokivat tämän opinnäytetyön aiheen ja tavoitteet tärkeiksi, sekä merkitykselliseksi. Kaikki osallistuneet ilmaisivat selkeää motivaatiota, sitoutumista ja aitoa kiinnostusta vaikuttaa tämän tutkimustyön kautta kohdeyrityksen ja organisaation työntekijöiden työntekijäkokemuksen edistämiseen.

Tutkijan oma kokemus omasta oppimisesta ja ajattelusta, sekä ammatillisesta kehittymisestä ja kasvusta on positiivinen oman oppimisen kehittyessä tutkimustyön eri vaiheissa. Tutkijalle muo-

dostui uusi, laajempi ja syvällisempi käsitys, kuinka moniulotteinen ja kokonaisvaltainen asia työntekijäkokemus on. Ja erityisesti se, mikä ovat onnistuneen johtamisen tekijät ja niiden merkityksellisyys. Johtajalta ja johtamiselta vaaditaan todella paljon, sillä jokainen työntekijä kokee ja tuntee asioita omalla ja erilaisella tavalla. Johtamiseen, johtajuuteen ja ihmisten palvelemiseen on oltava aito kiinnostus ja halu.

Tutkimuskysymysten osalta tutkija toteaa niiden olevan päteviä, kuten myös käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisätutkimusaineiston keräämiseen ja analyysiin Tutkimusaineisto on erittäin laaja, joten aineiston rajaaminen oli edellytys analyysin ja johtopäätösten muodostamiseksi. Tutkimustyön tulokset vastaavat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä pääsääntöisesti tutkimustyön tulokset vahvistavat teoriapohjaan otettuja asioita.

5.2 Tutkimustyön arviointi

Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymysten on liityttävä tiettyyn tapaukseen, kyseisen tapauksen ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Tapausta tutkittaessa sitä verrataan sen historiaan, taloudelliseen, tekniseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Tavoitteena on ymmärtää tutkittua tapausta, ilman että tietoa yleistetään. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115-120). Arvioin tutkimustyön luotettavuutta, uskottavuutta, toistettavuutta ja pätevyyttä. Luotettavuuden yksi keskeinen näkökulma on uskottavuus, ja koska kyseessä on laadullinen tutkimus, niiden arviointi on olennaista.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2015, 48) mukaan työelämälähtöisessä kehittämistyössä tieteen tekemisen lisäksi korostuvat yritysmaailman eettiset säännöt. Tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, kehittämistyötä tehdään rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti seurausten ollessa käytäntöä hyödyntäviä. Kehittämistyössä eettiset säännöt ovat samoja mitä yhteiskunnassa ja muutoinkin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, jolloin hankkeessa toimivien henkilöiden vajavaisuudet ja rajoitukset muodostuvat myös hankkeen vajavaisuuksiksi ja rajoituksiksi. Tutkimusetiikassa myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä koskevat tieteellisen tutkimuksen normit. Tutkimuskohteena olevien ihmisten on tiedettävä mitä tutkija on tekemässä, mikä on sen tavoite ja mikä on tutkittavan henkilön rooli tässä hankkeessa.

Reliaabelius kuvaa työn luotettavuutta ja toistettavuutta, jolloin tutkimuksen tulisi olla toistettavissa samanlaisena tutkijasta huolimatta. Tutkimustulokset eivät voi myöskään olla sattumanvaraisia.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 231.) Tutkimustyön reliaabelius pyrittiin varmistamaan lisäkyselyn kysymysten yksiselitteisyydellä ja niiden huolellisella läpikäymisellä, näin myös tehtiin ryhmähaastatteluiden kysymysten osalta läpikäyden ne ryhmähaastatteluihin osallistuneiden kanssa. Lisäkyselyn ja ryhmähaastatteluiden kautta pyrittiin keräämää tutkimusaineistoa tarkentamaan niitä asioita, mihin pyrittiin löytämään vastauksia.

Avoimet vastaukset olivat tutkijan mielestä tutkimuksessa mielenkiintoisin ja eniten laatua tuottava asia. Analyysivaiheessa niiden kautta saatiin syvällistä tietoa tutkimuskysymyksiin liittyvistä asioista. Ilman lisäkyselyä ja ryhmähaastatteluita, tutkimustyö ei olisi reliaabeli. Tutkijan mielestä voidaan todeta, että tutkimustyön tutkimusaineisto vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin riittävällä tasolla.

Toistettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida, että kysely on sidottu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tutkimustyön arviointikriteerinä on myös validius (pätevyys). Validius tarkoittaa, mikä on mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata tarkoitettua asiaa. Aina mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija kuvittelee mittaavansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 231.)

LÄHTEET

Aro, A. 2018. Työilmapiiri Kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Barbuto, J. & Wheeler, D. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management 31 (3), 300-326.

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. London: Sage.

Greenleaf, R. 2002. Introduction. In Greenleaf, R. & Spears, L. (Eds) Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press, 15-342

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt -tutkimus- ja kehittämishankkeen tulok-sia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hamilton, F. 2005. Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness. Academy of Management Review, 30, 4, 875–877. Viitattu 23.4.2022. https://janet.finna.fi, Business Source Elite.

Harvard Business Review. 2022. Rethinking Your Approach to the Employee Experience. Viitattu 2.5.2022. Saatavilla: https://hbr.org/2022/03/rethinking-your-approach-to-the-employee-experience

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2013. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppalehti. 2022. Ennuste: Työelämässä alkaa työntekijän vallan aika – näistä syistä työpaikka menee vaihtoon. Viitattu 31.1.2022. Saatavilla: https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ennuste-tyoelamassa-alkaa-tyontekijan-vallan-aika-naista-syista-tyopaikka-menee-vaihtoon/de2ef116-6dd6-4a3b-9d31-c4ded7bf7fcb

McKinsey, 2022. Enterprise agile. Viitattu 23.2.2022. Saatavilla: https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/how-we-help-clients/enterprise-agility

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Medinilla, Ángel. 2012. Agile Management, Leadership in an Agile Environment. Germany: Springer-Verlag.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP-Ryhmä, 2021. Hybrideityö on työelämän uusi trendi – avoin kokeilukulttuuri johtamisen tukipilarina. Viitattu 11.1.2022. Saatavilla: https://www.op-media.fi/tyohyvinvointi/hybrideityo-on-tyoelaman-uusi-trendi/)

OP-Ryhmä. Itseohjautuva toimintatapa. Viitattu 13.1.2022. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa

OP-Ryhmä, 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Viitattu 23.1.2022. Saatavilla: https://www.op-media.fi/puheenvuorot/puhetta-tyoelamasta/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/

OP-Ryhmä, 2021. Neljä johtamisen periaatetta arjen ohjenuorina parantavat tutkitusti OP:n työntekijäkokemusta – Kannustan oppimaan. Viitattu 11.1.2022. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri/johtamisen-periatteet/kannustan-oppimaan

OP-Ryhmä, 2021. Neljä johtamisen periaatetta arjen ohjenuorina parantavat tutkitusti OP:n työntekijäkokemusta – Mahdollistan menestyksen. Viitattu 11.1.2022. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri/johtamisen-periatteet/mahdollistan-menestyksen

OP-Ryhmä, 2021. Neljä johtamisen periaatetta arjen ohjenuorina parantavat tutkitusti OP:n työntekijäkokemusta – Näytän suuntaa. Viitattu 15.1.2022. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri/johtamisen-periatteet/naytan-suuntaa

OP-Ryhmä, 2021. Neljä johtamisen periaatetta arjen ohjenuorina parantavat tutkitusti OP:n työntekijäkokemusta – Varmistan tulokset. Viitattu 15.1.2022. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri/johtamisen-periatteet/varmistan-tulokset

OP-Ryhmä, 2022. Töissä meillä. Viitattu 28.12.2021. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla

Peltola, H. 2011. Yhtenä. Kun minästä kasvaa me. WSOYpro Oy.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum, Helsinki.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinkin: Talentum.

Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G. & Farhat, A. 2016. Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-Being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. Vision, 20, 2, 111–120. Viitattu 2.1.2022. https://janet.finna.fi, Business Source Elite.

Työterveyslaitos, 2022. Etätyö, hybrideityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 11.1.2022. Saatavilla: https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybrideityo-ja-monipaikkainen-tyo

Työterveyslaitos. 2021. Työntekijäkokemuksen muotoilu edellyttää laajaa tietopohjaa. Viitattu 27.3.2022. Saatavilla: https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyontekijakokemuksen-muotoilu-edellyttaa-laajaa-tietopohjaa

Valtiolle, 2021. Hybrideityö tulee. Viitattu 11.1.2022. Saatavilla: https://www.valtiolla.fi/iiiik-hybrideityo-tulee/

Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. Journal of management, 37(4), 1228-1261

Van Dierendonck, D & Nuijiten, I. 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. Journal of Business and Psychology (2011) 26: 249 – 267.