



School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

Pro Gradu- tutkielma

Tea Munne

Kohti ketteryyttä suomalaisissa pk-yrityksissä

Työn ohjaaja ja 1.tarkastaja:
2. tarkastaja:

Dosentti Pia Heilmann
Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Munne, Tea
Tutkielman nimi:	Kohti ketteryyttä suomalaisissa pk-yrityksissä
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2018
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 98 sivua, 4 kuviota, 14 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Dosentti Pia Heilmann, tutkijatohtori Mika Vanhala
Avainsanat:	Ketteryys, ketterä johtajuus, esimies, esimiestyön kehittäminen

Ketterä yritys on nopeasti muutoksiin reagoiva, dynaaminen, joustava ja asiakaslähtöisesti toimiva, joka edellyttää siltä kykyä hankkia tietoa, oppia ja soveltaa sitä innovatiivisesti ja myös ketterää johtajuutta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia ketterään johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä mahdollisuuksia ja esteitä on suomalaisissa pk-yrityksessä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka haastatteluaineisto on osa Vaasan kauppakorkeakoulun ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston toteuttamaa HERMES- ja AGIDIGI-tutkimusta. Empiirinen aineisto kerättiin strukturoitujen haastatteluiden avulla 88 suomalaisesta pk-yrityksestä, joissa haastatteluun osallistui yhteensä 215 toimitusjohtajaa ja esimiestä.

Ketterä toimintatapa on mahdollista, jos se on johdon strateginen valinta ja jos johtajan ja esimiehen sisäinen motivaatio tukee ketteryyttä, edistää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta, johtaja ja esimies kannustavat itseään ja toisia jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen ja esimiehen tehtäväksi tunnustetaan jakaa johtajuutta, valmentaa ja tukea tiimiä kohti itseohjautuvuutta.

Ketterää toimintatapaa estää hierarkkinen organisaatiomalli, joka hidastaa päätöksentekoa ja jossa menestymistä mitataan taloudellisilla tekijöillä ja jossa ryhmien vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot eivät ole tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Ketterä toimintatapa ei ole mahdollista, jos oppiminen nähdään muodollisena kouluttamisena ja vain työtehtävän liittyvään osaamisena ja jos esimiehen johtamisote on kontrolloiva, autoritaarinen ja hänen vuorovaikutustaitonsa ovat vähäisiä. Suomalaisissa pk-yrityksissä esimiesvalmiuksiin kiinnitetään huomiota hyvin esimiesten valintavaiheessa, esimiesten resurssit suhteessa alaisten määrään ja ajankäyttöön esimiestyössä ovat riittäviä, joka myös mahdollistaa ketterien toimintatapojen käyttöönottoa.

Tutkimustulosten mukaan suomalaisissa pk-yrityksissä on mahdollisuuksia kehittää ketteryyttä erityisesti esimiesten valinnan, perehdyttämisen, palautteen antamisen systemaattisuuden ja esimiesten palkitsemisen avulla, jolle hyvän pohjan antavat suomalaiselle liike-elämälle tyypilliset piirteet luottamus, yhteistyö ja osaamisen kehittäminen.

ABSTRACT

Author: Tea Munne
Title: Towards Agility in Finnish SMEs
Faculty: School of Business
Major: Knowledge Management and Leadership
Year: 2018
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology 98 pages, 4 figures, 14 tables, 2 appendixes
Examiners: Associate Professor Pia Heilmann and Postdoctoral Researcher Mika Vanhala
Keywords: Agility, agile leadership, leader, leader development

An agile company is rapidly responsive, dynamic, flexible and customer-oriented, requiring its ability to acquire knowledge, the ability to learn and apply new information innovatively also requiring an agile way of leading the company. This study investigated the possibilities and obstacles to agile leadership and leader work in Finnish SMEs. The study was conducted as qualitative research, the interview material of which is part of the HERMES and AGIDIGI research conducted by the Vaasa School of Economics and Lappeenranta University of Technology. Empirical material collected through structured interviews from 88 Finnish SMEs, with a total of 215 CEOs and superiors participating in the interview.

An agile way of doing is possible if it is a strategic choice of management. It is prerequisite that the motivation of the leader support agility, promoting an open and confidential atmosphere and interaction the leaders encourage themselves and other to continuous learning and development and the leader assigns to divide leadership, train and support the team towards self-management.

First the obstacles to agile way of doing are hierarchical organizational model slowing down decision-making, second if the success is measured only by economic factors and third if the team interaction and collaboration skills are not important to the company's success. Agile way is not possible if learning is only formal training and job-related competence and if the superior's leadership is controlling, authoritarian and his/her interaction skills are limited. In Finnish SMEs, leader skills are well taken into account in the selection of leaders, the resources of leader in relation to the number of employees and the time spent in leader work are sufficient, which also enables the introduction of agile practices.

According to the research results, Finnish SMEs have the potential to develop agility, especially through the selection, orientation, feedback systematization and the rewarding of leaders, to which the Finnish business environment gives a solid foundation of trust, cooperation and competence development.

ALKUSANAT

Viimeistellessäni tätä pro gradu -työtäni, muistelen kun minun piti perustella valintahaastattelussa, miksi haen opiskelemaan tietojohdamisen ja johtamisen koulutusohjelmaan. Olinhan jo tehnyt aiemmin maisteriopinnot yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan Jyväskylässä ja opiskellut työn ohessa muitakin johtamiseen ja opettamiseen liittyviä tutkintoja. En ollut kuitenkaan saanut vielä vastausta johtamiseen, oppimiseen ja vuorovaikutukseen liittyviin pohdintoihini. Miksi on niin vaikeaa johtaa muuttuvassa ympäristössä erilaisia ihmisiä kohti tavoitteita, jotka eivät aina vastaa omaa arvomaailmaa?

Osin vastaus on tässä pro gradu -työssä: jokainen organisaatio rakentuu oman kulttuurisen kontekstinsa kautta ja myös minä ihmisenä kasvan ja kehityn omien elämäkokemusteni kautta. Työn tekeminen omien arvojen puolesta saa elämän, tuntumaan merkitykselliseltä. Ymmärrys omasta itsestä rakentuu oman elämän kokemusten kautta Sokrateen lausahduksen mukaan: "Ihminen, tunne itsesi! Se on kaiken elämäntviisauden alku".

Tietojohdamisen ja johtamisen opiskelujen kautta olen saanut oppia teorian ja käytännön kautta lisää siitä, mitä ihmisten johtaminen tarkoittaa nopeasti muuttuvassa maailmassa, joka edellyttää johtamiselta uudenlaista osaamista. Kiitän tästä hienosta mahdollisuudesta Lappeenrannan teknillistä yliopistoa ja tiedekuntaani ja sen professoreita Kirsimarja Blomqvistia ja Aino Kiantoa sekä erityisesti dosentti Pia Heilmannia, joka ohjannut opiskeluni ja pro gradu -työtäni.

Haluan kiittää myös esimiehiäni, esimieskollegojani ja niitä kymmeniä alaisiani, joiden avulla olen saanut oppia esimiestyötä ja johtamista joskus kivikoiden kautta, mutta myös kokenut yhdessä oppimisen iloa ja useita onnistumisen hetkiä.

Erityisen suuret kiitokset kärsivällisyydestä työtovereille, nykyiselle esimiehelleni Satu Mäkelälle ja ystäville, jotka olette jaksaneet tukea minua opiskellessani työhön ohessa. Kiitos Liinu Anderssonille kannustuksesta ja inspiroivista keskusteluista.

Kiitos aviomiehelleni Sampo Munteelle vankkumattomasta tuesta ja uskosta siihen, että onnistun opiskelutavoitteissani.

Luumäellä 30.4.2018

Tea Munne

1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen tausta.....	10
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	11
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	13
1.4 Tutkimuksen kulku	14
2 JOHTAMISEN JA KETTERYYDEN KULTTUURINEN TAUSTA.....	15
2.1 Organisaatiokulttuuri	15
2.2 Organisaatiokulttuurien tietoisuuden kehittymisen tasot	17
2.3 Henkilöstöjohtaminen.....	20
2.4 Ketteryys.....	24
2.5 Motivaatio ja vuorovaikutus.....	29
3 JOHTAJAN JA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN.....	35
3.1 Esimiestaidot	36
3.2 Esimiehen johtamisosaamisen kehittäminen	38
3.3 Esimiehen perehdyttäminen	42
3.4 Palaute esimiestyössä	43
3.5 Palkitseminen esimiestyössä	45
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	48
4.1 Tutkimusprosessin kuvaus.....	48
4.2 Tutkimustrategia ja -menetelmä.....	49
4.3 Aineisto ja sen analyysi.....	51
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	53
5 TUTKIMUSTULOKSET	55
5.1 Vastaajien taustatiedot.....	55
5.2 Pk-yritysten johtamisen hyvät periaatteet, valta ja vastuu, esimiestyön resursointi	57
5.3 Esimiesten valinta, perehdyttäminen ja kouluttaminen esimiestehtäviin	61
5.4 Palaute ja palkitseminen	63
5.5 Yhteenveto tutkimusaineiston tuloksista	69
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1 Ketteryys on johdon strateginen valinta	74
6.2 Esimiehen sisäinen motivaatio tukee ketteryyttä	76
6.3 Ketteryyttä luodaan yhdessä toisten kanssa.....	77
6.4 Jatkuva kehittäminen ja oppiminen luo ketteryyttä.....	80
6.2 Yhteenveto.....	83

6.2.1 Jatkotutkimuksen aiheita	86
LÄHDELUETTELO.....	87
LIITE 1	93
LIITE 2	97

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusongelma, tutkimuskysymys ja alakysymykset.

Kuvio 2. Ketteryyden julistus (Medinilla 2012).

Kuvio 3. Management, Leadership, Agile Leadership.

Kuvio 4. Onko yrityksessänne määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita % (n = 214).

TAULUKOT

Taulukko 1. Tietopääoman rakenteet (Nonaka & al. 2000)

Taulukko 2. Organisaatioiden tietoisuuden kehitystasot (Chiva 2017; 2014)

Taulukko 3. Esimiesten johtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen liittyvät keskeiset leadership -teoriatrendit, mukaellen Dinh & al. 2014; Gardner & al. 2010.

Taulukko 4. Organisaatioiden johtamisen periaatteita organisaation tietoisuuden kehitystasoilla mukaellen Chiva 2017, Laloux 2014 ja Schein 1992.

Taulukko 5. Motivaatiotekijät organisaation kehitystasoilla mukaellen Armstrong & Murlis 1987; Deci & Ryan 2002; Laloux 2014; Medinilla 2012.

Taulukko 6. Johtaja organisaation tietoisuuden kehittymisen tasoilla mukaellen Laloux 2014; Lappalainen 2012; Medinilla 2012.

Taulukko 7. Organisaation oppiminen organisaation tietoisuuden kehittymistasoilla mukaellen Argyris & Schön 1996; Chiva 2017, Laloux 2014, Visser 2004.

Taulukko 8. Suorituksen johtaminen organisaation tietoisuuden kehittymistasojen mukaan mukaellen Laloux 2014; Schein 1999; Seifert & Yukl 2010.

Taulukko 9. Palkitseminen ja rankaiseminen organisaation tietoisuuden kehittymistasojen mukaan mukaellen Armstrong & Murlis 1987; Laloux 2014.

Taulukko 10. Haastatteluun osallistuneet pk-yritykset toimialoittain (n = 88).

Taulukko 11. Esimiesten vastuut ja päätösvalta % (n =211).

Taulukko 12. Esimiestyöhön varatut resurssit % (n=215).

Taulukko 13. Esimiesten valinta, perehdyttäminen ja kouluttaminen % (n = 214).

Taulukko 14. Esimiesten saama systemaattinen palaute ja palkitseminen esimiestyössä % (n = 214).

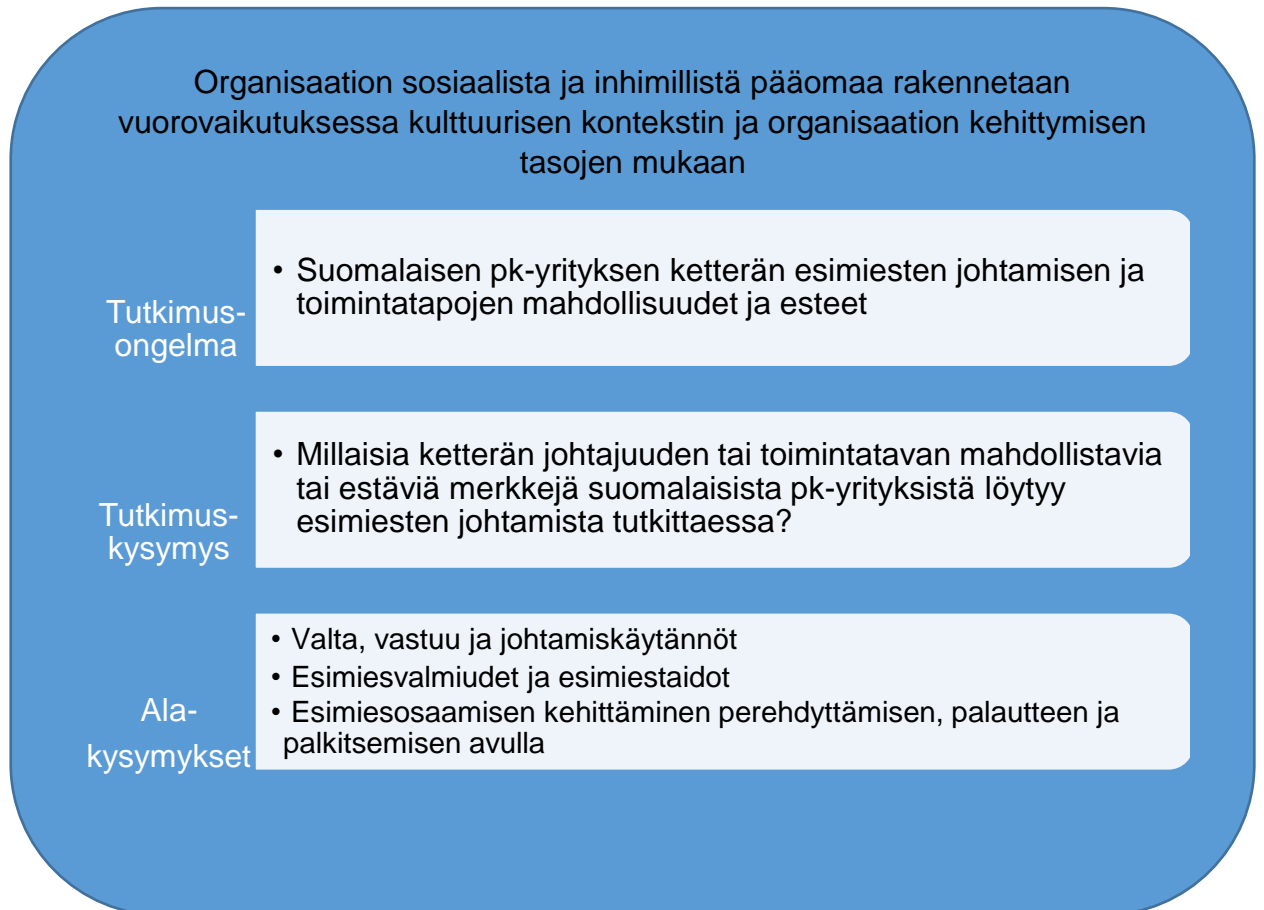
1 JOHDANTO

Työn suuressa murroksessa 2010 -luvulla on esimiesten osaamiselle ja organisaation kehittämiseksi uusia tarpeita (Oksanen 2017, 13-14). Nopea muutostahti ja asiakkaiden odotuksiin vastaaminen edellyttävät organisaatioilta ketterää toimintatapaa, jossa kehitetään ja innovoidaan uusia prosesseja, tuotteita tai palveluja sekä organisaation osaamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Uusi työ on verkostoitumista, vuorovaikutusta, oppimista ja itseohjautuvuutta, joten työn tekemisen muuttuessa myös organisaatiot ja niiden johtamisen käytännöt kehittyvät (Kilpi 2016, 54). Ketterä toimintatapa on yksi mahdollisuus selvitä muutoksissa, mutta löytyykö suomalaisista pk-yrityksistä merkkejä ketteryydestä ja millaisia mahdollisuuksia tai esteitä johtamisella ja esimiesten osaamisen kehittämiseksi sille on olemassa?

Tutkimusongelmana on tutkia suomalaisten pk-yritysten esimiesten johtamiseen ja toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen liittyviä ketterän johtamisen mahdollisuuksia ja esteitä (kuvio 1). Tutkimuskysymyksessä kysytään, millaisia ketteryyttä mahdollistavia tai estäviä tekijöitä löytyy suomalaisista pk-yrityksestä ja lopputuloksena kuvataan, millaisilla johtamista edistävillä menetelmillä pk-yritysten ketteryyttä voidaan edistää. Tutkimuskysymystä täsmennetään kolmella alakysymyksellä, joiden avulla selvitetään suomalaisten pk-yritysten johtamisen käytäntöjä, esimiestaitoja ja valmiuksia sekä esimiesten osaamisen kehittämistä eri työkalujen avulla.

Tutkimuksen taustalla on ajattelumalli, jossa organisaation sosiaalista ja inhimillistä pääomaa rakennetaan vuorovaikutuksessa kulttuurisen kontekstin mukaan ja että esimiesten valmiuksia ja johtamistaitoja muuttuvassa toimintaympäristössä voidaan kehittää kohti ketteryyttä edellyttäen, että esimiesten johtamisessa tunnustetaan ja tunnustetaan ketterästi toimivien esimiesten merkitys lisäarvon tuottamisen keskeisenä välineenä yritystoiminnassa (Viitala 2004, 68).

Tutkimusmenettely on aineistolähtöistä laadullista tutkimusta. Tutkimusaineisto muodostuu haastatteluaineistosta 88 pk-yritykselle, johon osallistui yhteensä 215 toimitusjohtajaa ja esimiestä (liite 1).



Kuvio 1. Tutkimusongelma, tutkimuskysymys ja alakysymykset.

Pro gradu-tutkielma on osa Vaasan kauppakorkeakoulun ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimushankkeita 2015-2016 HERMES Ketterä HRM nykyajan pk-yrityksissä ja AGIDIGI: Vauhtia ja voimaa arvonaluontiin. Tutkimushankkeessa tutkitaan, miten henkilöstöjohtamisella tuotetaan kilpailukykyä ja lisäarvoa pk-yritykselle. Alustavien tutkimustulosten pohjalta HERMES-tutkimushankkeessa on raportoitu HR-johtamisen käytäntöjä liikennevalomallilla. Kaikkein kriittisimmäksi todettiin esimiesten johtaminen, johon tässä HERMES- ja AGIDIGI-tutkimushankkeiden alaosassa etsitään vastauksia (HERMES 2018). Tämä tutkimus on ensimmäinen katsaus laajaan tutkimusaineistoon esimiesten johtamisesta. Seuraavaksi esitellään tarkemmin tutkimuksen taustaa, tutkimusongelmaa ja tutkimusmenettelyä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia ovat suomalaisten pk-yritysten esimiesten johtamiseen ja toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen liittyvän ketterän johtamisen mahdollisuudet ja esteet. Tutkimuksen tausta-ajattelu nojaa ajattelumalliin, jonka mukaan tiedot ja taidot rakentuvat yhteisöllisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa niiden yhteiskunnallisten kehityskulkujen mukaan, jotka kulloinkin vallitsevat tietyssä historiallisessa ja kulttuurisessa ympäristössä ja jota ohjaavat organisaation tavoitteet ja johdon näkemys oppimisen ja osaamisen kehittämisen merkityksestä (Laloux 2014, 2-3; Nonaka, Toyama & Konno 2000; Viitala 2004, 68).

Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tietopääoman rakenteisiin kätkeytyviä esimiestyön mekanismeja, joiden avulla organisaatio rakentaa toimintatapaansa (Nonaka et al. 2000). Ihmisten välisen luottamuksen, vuorovaikutuksen ja sosiaalisten verkoston katsotaan olevan yrityksen lisäarvon, tuottavuuden ja elinvoimaisuuden lähde, joka puolestaan tuottaa työntekijöiden tehokkuutta ja sitoutumista organisaatioon sekä mahdollistaa ketterien toimintatapojen syntymistä (Häkkinen 2012, 98; Nahapiet & Ghosal 1998). Johtajuuden ja johtamisen ongelmia voidaan ratkaista niillä organisaation kehittymisen tasoilla, joilla ne ovat syntyneet, jolloin on ymmärrettävä historiallinen viitekehys ja siihen liittyvät erilaiset maailmankuvat ja käsitys ihmisyydestä ja sen kehittämisestä (Laloux 2014, 5).

Esimiesten ja henkilöstön johtamisen tarkoituksena on luoda yritykselle sosiaalista ja inhimillistä pääomaa, jonka avulla tuotetaan lisäarvoa vaikuttamalla liiketaloudelliseen tulokseen, kannattavuuteen, kasvuun, uudistumiseen ja asiakastyytyväisyyteen (Luoma & Viitala 2015; Nahapiet & Ghosal 1998). Henkilöstön inhimillisen ja sosiaalisen pääoman johtaminen on kasvava ja tärkeä osa organisaatioiden ydinkyvyyttä ja liiketoimintastrategiaa kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä (Eskola 2017, 3; Karami, Analoui & Cusworth 2004; Luoma, Heilmann & Uotila 2017).

Ylimmän johdon näkemyksellä johtajuudesta, johtajuuden kehittämisestä, esimiesten johtamisesta, esimiestyön resursoinnista ja esimiesosaamisesta on

vaikutusta siihen, miten esimiehet toimivat, kehittyvät tehtävässään ja toimeenpaneuvat ylimmän johdon strategisia päätöksiä (Dalakoura 2009; Luoma & al. 2017; Viitala, Kultaranta & Kangas 2017). Ihmisten johtamisen taidoilla on suurempi merkitys pk-yrityksissä kuin isoissa johtuen siitä, että johto, keskijohto ja henkilöstö tuntevat toisensa paremmin ja ovat toisiinsa enemmän tunnepohjaisesti kiinnittyneitä kuin suurissa yrityksissä (Goodwin, Bowler & Whittington 2009; Iscan, Ersari, Naktiok 1999; Tuomi 2005; Oh & Oh 2017).

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimusongelmana on selvittää tutkimusaineistosta löytyviä suomalaisten pk-yritysten esimiesten johtamiseen ja toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen liittyviä ketterän johtamisen mahdollisuuksia ja esteitä ja lopputuloksena kuvata millaisilla johtamista edistävillä menetelmillä pk-yritysten ketteryyttä voidaan edistää. Tutkimuskysymyksen taustalla on ajatus siitä, että esimiehet ovat ylimmän johdon strategisia työkaluja, jotka välittävät johdon strategista tahtotilaa työyhteisössä ja muuntavat sen lisäarvoa tuottavaksi operatiiviseksi toiminnaksi.

Tutkimuskysymystä täsmennetään kolmen alakysymyksen avulla. Ensimmäiseen alakysymykseen liittyvät organisaation hyvän johtamistyön periaatteet, jotka rakentuvat johdon kulttuuriseen kontekstiin ja organisaation tietoisuuden kehittymisen tasoista ja siitä syntyvään näkemykseen esimiesten vallasta, vastuista ja esimiestyön resursseista. Alakysymyksen teoreettista taustaa käsitellään kohdissa 2.1 ja 2.2. Henkilöstöjohtamista, erityisesti suomalaista johtamistutkimusta, esitellään katsauksena kohdassa 2.3, sillä johtaminen liittyy aina tiettyyn kulttuuriin ja aikakauteen. Ketteryyteen liittyvää teoriataustaa esitellään kohdassa 2.4. Kohdassa 2.5 esitetään motivaatioon ja vuorovaikutukseen liittyvää teoriataustaa lyhyesti, sillä ne molemmat sisältävät kulttuurisia oletuksia siitä, mikä motivoi sekä mitä vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen välillä tapahtuu.

Toisessa alakysymyksessä selvitetään ketteriä esimiestaitoja ja piirteitä. Sen tavoitteena on tutkia, millaisia ketterän esimiehen merkkejä aineistosta löytyy. Tutkimuskysymyksen teoreettista taustaa selvitetään kohdassa 3.1, jossa kuvataan

esimiehille asetettuja odotuksia ja piirteitä yleisesti ja tarkemmin kuvataan ketterän esimiehen taitoja ja osaamista.

Kolmannessa alakysymyksessä selvitetään esimiesten osaamisen kehittämisen työkalujen käyttämistä, joita ovat perehdyttäminen esimiestyöhön, palaute ja palkitseminen. Tämän alakysymyksen kautta voidaan tarkastella millä oppimisen tasolla organisaatio on, sillä mitä oppivampi organisaatio, sitä ketterämpi se on (Chiva 2017). Alakysymyksen teoriataustaa käsitellään tarkemmin kohdissa 3.2, 3.3, 3.4 ja 3.5.

Tutkimuksessa kuvataan ketteryyttä esimiehen työn näkökulmasta, joten siinä ei käsitellä koko organisaation tai työyhteisön kehittämistä tai oppimista tai ketterien tiimien toiminnan kehittämistä. Katsauksessa käytetään johtaja/esimies -sanaa leader -merkityksessä, jossa esimiehen tunnusmerkkinä on, että hänellä on johdettavanaan alaisia. Johtaja voi olla yrittäjä tai yrityksen perustaja, yrityksen omistaja tai palkattu toimitusjohtaja. Tässä tutkimuksessa esimiesten ja johtajien rooleja ja tehtäviä eritellään ensinnäkin siten, että johtajan alaisena työskentelee esimies, jolla on alaisia johdettavanaan ja toiseksi siten, että johtajilla on muodollinen auktoriteetti, päätöksenteko- ja määräysvalta asioiden ja resurssien johtamisessa, sisäinen ja ulkoinen sidosryhmätyö sekä vaikuttaminen organisaation sisällä ja ulkona. Johtajan (manager) rooliin liittyvät usein edustukselliset tehtävät sekä neuvottelut ja muodollisten sopimusten allekirjoittaminen, kun taas esimiestyö ja ihmisten johtaminen (leader) sisältää henkilöstön osaamisen ja työn yhteensovittamisen suhteessa organisaation tavoitteisiin sekä henkilöstön tukemisen ja motivoinnin (Mintzberg 1980 Heilmannin 2017 mukaan; Tengblad 2006).

Johtamistyö on kohdannut muutoksia viime vuosikymmenien aikana ja odotukset johtajien ja esimiesten työstä ovat muuttuneet toimintaympäristön muutoksen myötä (Tengblad 2006; Viitala & al. 2017). HRD ja leadership voidaan nähdä toisistaan erillisinä asioita tai niiden välistä yhteyttä, kuten erilaisia leadershipin työkaluja, ei tunnisteta ylemmässä johdossa (Viitala & al. 2017). Esimiesten ja johtajien roolit sekä johtajuus ja esimiehisyys voivat olla toisiinsa kietoutuneita, eikä ole välttämättä helppoa määritellä selvää rajaa niiden välille. Kun tässä tutkimuksessa viitataan

esimiehiin tai johtajiin, tarkoitetaan sillä nimenomaan ihmisten johtamiseen liittyvää tehtävää.

Ketterän toimintatavan tunnusmerkkeinä pidetään asiakaskeskeisyyttä ja kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa (co-creation) sekä ketterien tiimien työskentelyn kehittämistä, joita käsitellään tutkimuksessa vain siltä osin, kun ne liittyvät tiiviisti esimiehen johtamistaitoihin tai johtajuuteen.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusaineisto muodostuu 88 suomalaiselle pk-yritykselle 2015 -2016 tehdyistä haastatteluista. Tutkija sai käyttöönsä valmiin haastatteluaineiston eikä osallistunut itse haastattelukysymysten laatimiseen tai haastatteluihin. Haastatteluihin osallistui yrityksestä toimitusjohtaja, HR-vastaava, esimies ja luottamusmies. Tähän tutkimukseen haastatteluaineistosta on valittu johtajan ja esimiehen vastaukset, koska tutkimus keskittyy siihen, miten esimiestyötä johdetaan ja kehitetään. Tutkimusaineisto on kerätty Suomesta eri alojen pk-yrityksiltä, jotka edustivat pääosin teknologiateollisuuden tuotantoyrityksiä maantieteellisesti Itä- ja Kaakkois-Suomen alueelta ja entisen Vaasan läänin alueelta. Yritysten kokoluokka oli noin 20-400 henkeä.

Aineiston käsittelyn lähtökohtana on kvalitatiivinen tutkimusote, jonka luonteeseen kuuluu, että ongelma muuttuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 59). Tutkimusmenettelynä on aineistopohjainen lähestymistapa, jonka perimmäisenä tavoitteena on kehittää uutta teoriaa empiirisen aineiston pohjalta ilman tutkijan aikaisempaa ennakkokäsitystä tutkittavasta aiheesta ja kirjallisuudesta (Birks & Mills 2015). Lähestymistavaltaan aineistolähtöinen tutkimusmenettely eroaa tutkimustavoista, joissa asetetaan ensin tutkimushypoteesit ja testataan jo olemassa olevaa teoriaa empiirisesti (Birks & Mills 2017; Glaser, 2016 a, b; Eskola & Suoranta 1998, 19). Tutkimuksessa aineiston analysointi ja teoria ovat kulkeneet rinnakkainen ja vuorotelleet tutkijan oman näkemyksen kanssa, joka perustuu pitkään kokemukseen johtamisesta ja esimiestyöstä julkisella sektorilla. Tutkimuksen tulokset rakentuvat siten aineistosta, teoriasta ja tutkijan kulttuuriseen

taustaan liittyvistä tulkinnoista ja oppimisprosessista (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom & Paavilainen 2013,72-3).

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus käynnistyi aineiston alustavalla tutkimisella, jolloin tutkija teki heti alkuun rajauksen, jolla aineistosta jätettiin käsittelemättä luottamusmiesten ja HR-vastaavien vastaukset. Ratkaisu osoittautui tutkimuksen edetessä viisaaksi, sillä muutoin laajan aineiston käsittely teemoittelun avulla, ilman kvantitatiivisen tutkimuksen työkaluja, olisi ollut pro gradu -työn laajuuteen ja tutkimusongelmaan nähden liian laaja. Samoin tutkija päätyi käsittelemään aineistoa siten, että se käsittelee yleisesti pk-yritysten johtamiseen ja ketteryyteen liittyviä käytäntöjä, eikä siinä vertailla eri toimialoja tai organisaatioita keskenään.

Tutkimus keskittyy tutkimaan ketteryyttä johtamisen viitekehyksessä ja sen ulkopuolelle rajataan varsinaiset ketterän toiminnan menettelyt, kuten scrum ja lean sekä ketterien tiimien rakentaminen ja tiimien johtaminen.

Tutkimusaineistoa luokiteltiin rinnakkain teorian ja lähdeaineiston kanssa tutkijan käydessä vuoropuhelua niiden kanssa tutkimuskysymyksen tarkentuessa tutkimuksen aikana. Lähdeaineisto oli varsin laaja ja sillä pyrittiin etsimään niitä lähteitä, jotka kuvaavat ja taustoittavat tutkimuskysymystä myös historiallisesti pääpainon ollessa kuitenkin uudemmassa tutkimuksessa. Tutkimusaineistoa luokiteltiin ja teemoiteltiin varsin yksinkertaisilla menettelyillä. Tutkimustyön edetessä tutkijan oma näkemys ja ajattelumalli saivat vahvistusta lähtötilanteen oletuksesta organisaatiokulttuurin ja sosiaalisen vuoropuhelun merkityksestä esimiestyön johtamisessa ja kehittämisessä. Pro gradu -tutkielman lopussa tutkija esittää havaintonsa ja johtopäätöksensä tutkimuksen tuloksista ja jatkotutkimusaiheista.

2 JOHTAMISEN JA KETTERYYDEN KULTTUURINEN TAUSTA

Tässä osuudessa taustoitetaan johtamisen ja ketteryyden tutkimuksen teoreettista taustaa organisaatiokulttuurista, organisaation tietoisuuden kehittymisen tasoista ja, ketterästä johtajuudesta (Agile Leadership) jotka rakentavat johtamistyön periaatteita ja määrittävät johtamisresurssien käyttöä. Ensiksi esitellään Edgar Scheinin (1992) klassista teoriaa organisaatiokulttuurista sekä tietopääoman rakentumista Nonakan, Koyaman ja Konnon (2000) mukaan. Toiseksi käsitellään Frederick Laloux'n (2014; 2015) ajattelua organisaatioiden tietoisuuden kehittymisen tasoista. Kolmanneksi on katsaus henkilöjohtamisen historiaan suomalaisten alan tutkijoiden kautta. Neljänneksi esitellään Ángel Medinillan (2012) ketterän johtamisen näkökulmia ja lopuksi motivaation ja vuorovaikutuksen roolia esimiestyön johtamisessa ja kehittämisessä.

2.1 Organisaatiokulttuuri

Edgar Schein (1992, 12) määrittelee organisaatiokulttuurin siten, että ihmisten välisessä käyttäytymisessä on havaittua säännönmukaisuutta, ryhmällä on yhteiset normit ja arvot, toimintaa ohjaava perusfilosofia, yhteiset pelisäännöt ja että organisaation rakenteisiin piiloutuu taitoja, tietoja mentaalisia malleja, jaettuja yhteisiä merkityksiä ja ilmapiiri, josta välittyy, miten sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Organisaation johto rakentaa organisaatiokulttuuria tietopääoman rakenteisiin kätkeytyvien mekanismien välityksellä (Nonaka & al. 2000). Organisaation kulttuuri rakentuu asioista, jotka ovat johdon arvojen, oletusten ja mielestä tärkeitä ja joihin organisaation johto kiinnittää huomiota: miten reagoidaan kriiseihin, miten resursseja allokoidaan, millaista oppimista ja valmentamista on saatavana, millaisia palkitsemiskriteerejä on ja miten henkilöstöä kohdellaan (Schein 1992, 231).

Yritysten toimintaa säädellään lainsäädännössä ja työmarkkinatoimijoiden yhteisillä sopimuksilla, mutta johtamistyön tietopääoma ja sen käytännön periaatteet ja toteuttaminen rakentuvat organisaatiokulttuurissa osana henkilöstöjohtamisen

strategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa (Nonaka & al. 2000; Viitala 2004, 13). Hyvän johtamisen kriteerit voivat sisältää esimerkiksi johtamistapaan ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Se, mikä on hyväksi koettua johtamista, riippuu organisaation tietoisuuden kehittymisen eri tasoista ja sen kulttuurisesta kontekstista Laloux 2014, 13).

Taulukko 1. Tietopääoman rakenteet (Nonaka & al. 2000).

<p>Kokemuksellinen tietopääoma – koostuu jaetusta hiljaisesta tiedosta, rakentuu jaettujen kokemusten kautta, joita on organisaation jäsenten kesken, jäsenten ja asiakkaiden kesken tai jäsenten ja toimittajien välillä Taidot ja Know-how, joita yksilöt ovat hankineet ja keränneet työkokemuksen kautta, ovat esimerkkejä kokemuksellisesta tietopääomasta Koska kokemukselliset tietopääomat ovat luonteeltaan hiljaisia, niitä on vaikea mitata.</p>	<p>Käsitteellinen tietopääoma – Koostuu eksplisiittisestä tiedosta, joka on puettu kuviksi, symboleiksi ja kieleksi. Ne ovat pääomia, jotka perustuvat organisaation jäsenten ja asiakkaiden konsepteihin.</p>
<p>Systeminen tietopääoma – Koostuu systematisoidusta ja pakatusta eksplisiittisestä tiedosta, kuten teknologiat, tuotemäärityt, manuaalit, dokumentit asiakkaista ja toimittajista</p>	<p>Rutiinitietopääoma – Koostuu hiljaisesta tiedosta, jotka ovat rutinoituneet ja ankkuroituneet toimijoihin ja organisaation käytäntöihin. How-how, organisaation kulttuuri ja rutiinit, jotka vievät eteenpäin organisaation arkea</p>

Jokainen organisaatio rakentaa itse omaa johtajuuden tietopääomaansa jakamalla kokemuksellista tietopääomaa, kuten yhteisiä kokemuksia ja hiljaista tietoa, systeemisen tietopääoman kertymisen kautta, jota voidaan kuvata ohjekirjoissa tai manuaaleissa sekä käsitteellisenä tietopääomana, joka ilmenee esimerkiksi kuvina, symboleina ja kielenä (taulukko 2). Esimiesten ja johdon tehtävänä on luoda tietopääoman rakentamisen avulla tilaa ('Ba'), jossa kaikki tietävät, miten työpaikalla pitää toimia (Nonaka & al 2000). Esimerkiksi esimiesten perehdyttämisessä jaetaan esimiestyön kokemuksellista tietopääomaa, joka yhdessä systeemisen tietopääoman ja käsitteellisen pääoman synteessä rakentaa rutiinitietopääomaa ja hyvän työn ja hyvän esimiestyön periaatteita. Osa tietopääomasta on näkyvää ja osa näkymätöntä, joka tekee tietopääoman hahmottamisesta haastavaa.

2.2 Organisaatiokulttuurien tietoisuuden kehittymisen tasot

Yhteiskunnallista muutosta on kuvattu sosiaali-, yhteiskunta- ja kauppatieteissä modernin, postmodernin ja post-postmodernin käsitteiden avulla, joista jokaisella on sille tyypilliset arvot, tarpeet, motivaatio, näkemys maailmasta, yhteiskunnalliset tyypittelyt ja kulttuuriset verkostot. Ympäristö, kulttuuri, sosiaaliset järjestelmät ja ihmisten tietoisuuden kehittyminen ovat voimakkaassa muutoksessa, joka vaikuttaa organisaatioiden prosesseihin, strategiaan ja tietämyksen johtamiseen. Määriteltäessä uutta työtä on ymmärretty paremmin, että yksilön mentaalinen mieli rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa syntyy käsitys yhteisestä tietoisuudesta ja kehittymisestä (Kilpi 2017, 54). Organisaation tietoisuuden kehitystasojen eri vaiheet auttavat ymmärtämään esimiesten johtamiskäytäntöjen ja johtamisosaamisen kehittymistä ja muutosta.

Frederick Laloux (2014, 14) selittää muutoksessa toimivien organisaatioiden tietoisuuden kehitystasojen evoluutiota kuvaamalla niitä ihmisten tietoisuuden, yhteistyön ja hierarkioiden kehittymisen metaforien avulla esihistoriallisesta ajasta tähän päivään. Laloux tutki organisaatioiden toimintatapoja ja prosesseja tapaustutkimuksessa, jossa selvitettiin, eroaako 12 tutkimukseen valitun edelläkävijäyrityksen johtaminen perinteisistä johtamismetodeista ja jos eroaa, millaisina organisaation rakenteet, prosessit ja kulttuuri silloin näyttäytyvät tutkijalle. Laloux'n aineisto perustuu kyselyaineiston lisäksi organisaatioiden sisäisiin dokumentteihin, haastatteluihin ja vierailuihin. Tutkimustyön tuloksena Laloux kuvaa organisaatioiden tietoisuuden kehittymisen tasoja (taulukko 2). Laloux'n malli perustuu William Torbertin ja Ken Wilberin teorioihin organisaatioiden tietoisuuden kehittymisen tasoista ja Jean Piagetin teoriaan lapsen kehittymisen tasoista (Piaget 1969; Torbert 2004; Wilber 1996; 2000, Laloux'n 2014, 14, 315 mukaan). Tietoisuuden kehittymisen tasoja kuvataan värikoodeilla, jotta ne olisi helppo tunnistaa (taulukko 2).

Taulukko 2. Organisaatioiden tietoisuuden kehitystasot (Chiva 2017; Laloux 2014, 36).

Väri	Vertauskuva	Kehitystaso	Kuvaus	Esimerkki
Punainen	Susilauma	Impulsiivinen,	Kontrolloiva, itsevaltainen, voimakas johtaja, alfa-uros, pelko, työnjako, käskyt, lyhytjänteinen, kaaos	Mafia, jengit, heimosotilaat
Ruskea	Armeija	Sopeutuva	Kontrolloiva, byrokraattinen. Muodolliset roolit, hierarkia, ylhäältä alas-johtaminen, tulevaisuus = menneisyys, pysyvät prosessit ja pitkän aikavälin tavoitteet	Katolinen kirkko, armeija, julkiset organisaatiot, poliisi
Oranssi	Kone	Saavutukset	Kontrolloiva, meritokraattinen. Kilpailijan voittaminen, voitto, kasvu, innovaatiot, luotettavuus	Kansainväliset organisaatiot, pankit
Vihreä	Perhe	Pluralistinen	Sitoutuminen tärkeämpää kuin strategia. Henkilöstön voimaannuttaminen, asiakkaan ilahduttaminen, sidosryhmät, yhteisiin arvoihin perustuva. Luottamus. Jatkuva kehittäminen.	Idealistinen tavoite, Agile, Lean -ajattelu
Sinivihreä	Elävä organismi	Kehittyvä	Itseohjautuva. Itsensä toteuttaminen, ihminen älyllisenä, luovana ja henkisenä kokonaisuutena. Oppiva organisaatio täydellisimmillään, Jaettu päätöksenteko. Luottamus.	Edelläkävijäyritykset

Varhaisinta organisoitumisen, ihmisyyden ja tietoisuuden kehittymisen vaihetta kuvataan punaisella värillä. Sen vertauskuvana on susilauma, jonka toiminnan johtaminen perustuu pelkoon ja kaaokseen sekä voimakkaaseen johtajaan. Punaisen organisaation maailmankuva on impulsiivinen ja sitä hallitsevat taikavoimat, rituaalit ja uskomukset. Punainen organisaatio toimii hyvin tilanteissa, joissa edellytetään nopeaa reagoitukykyä uhkaavissa tilanteissa ja joissa ei tarvita strategista suunnittelua tai kykyä toimia monimutkaisissa tilanteissa.

Ruskea organisaatio on pyramidiorganisaatio, jossa on tarkka hierarkia ja muuttumattomina pysyvät prosessit. Maailmankuva on staattinen ja pysyvä, järjestys ja turvallisuus ovat tärkeitä arvoja. Organisaatiossa ymmärretään menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus, syy- ja seuraussuhteet ja niihin perustuva palkitseminen ja rankaiseminen.

Oranssin tietoisuuden kehitystason vertauskuvana on kone. Oranssin tavoitteena on taloudellinen voitto ja jatkuva kasvu, uudet innovaatiot, yrittäjyys ja materialismi. Se on rationaalinen, tehokas ja tuottava, insinöörimäisesti johdettu organisaatio, jossa tehtävät ovat tärkeämpiä kuin ihmiset. Oranssi kehitystaso on kaikkein yleisin organisaation tietoisuuden kehittymisen taso maailmassa (Laloux 2014, 24.)

Vihreän tietoisuuden kehitystaso on käynnistynyt 1900-luvun yhteiskunnallisten muutosten, naisten vapautumisen ja postmodernin ajattelun myötä. Sen vertauskuvana on perhe. Vihreän maailmankuva on moniarvoinen, jossa maailma on enemmän kuin taloudellinen kasvu tai menestys. Ihmiset ja yhteisö, luonto ja ympäristö, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä asioita. Vihreä on erityisesti akateemisten, postmodernien ja voittoa tavoittelemattomien ja sosiaalisten toimijoiden kehitystaso. Vihreä kehitystaso hyödyntää ketteryyttä ja lean-ajattelua kehittämisessään.

Sinivihreä tietoisuuden kehitystaso on Laloux'n (2014, 43) mukaan tämän hetken kehittynein organisaatioiden tietoisuuden taso, jonka taustalla on käsitys ihmisestä älyllisenä, luovana ja henkisenä olentona, joka on tietoinen egosta, korkeammasta minästä ja yhteisestä tietoisuudesta. Sinivihreä organisaatio tarkoittaa uudenlaista organisoitumisen tapaa, jossa ihmiset toimivat verkostomaisesti jonkin heille yhteisen ja merkityksellisen tavoitteen hyväksi ja organisoivat itse toimintansa, tavoitteet ja keinot arvomaailmansa mukaisesti. Ne toimivat tehokkaasti ja

itseohjautuvasti ainoastaan ihmissuhteisiin perustuvan luottamuksen, yhteisten arvojen ja merkitysten kautta rakentamalla itse toimivat käytännöt. Sinivihreästä tasosta nouseva Teal -ajattelu perustuu siihen, että ihmiset nähdään kokonaisina, kehittyvinä henkisinä olentoina, jotka voivat ilmaista itseään luottamuksen ilmapiirissä vapaasti ja tuoda energiansa, intohimonsa ja luovuutensa työhön. He ovat vahvasti sitoutuneita tavoitteisiinsa, jolloin vallankäyttö ja kontrolli ovat kietoutuneet tiiviisti ryhmän tavoitteisiin, eikä erillistä muodollista johtamiskontrollia tarvita (Laloux 2014, 56; Laloux 2015).

Organisaatioissa voi olla elementtejä useammasta tietoisuuden kehitystasosta sen toiminnan luonteen ja eri osien kehitysvaiheen mukaisesti eikä organisaatioita voi luokitella hyviksi tai huonoiksi yksin sen mukaan, millä tietoisuuden kehitystasolla ne ovat (Laloux 2014, 35). Joissakin organisaatioissa tarvitaan toiminnan luonteen vuoksi selkeitä johto- ja vastuusuhteita ja selkeää työnjakoa tai asiakaslähtöistä ketterää toimintatapaa.

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Johtamisen tutkimuksella on noin sadan vuoden historia, joka voidaan jakaa kahteen osaan, joissa ensimmäisessä vaiheessa on pyritty selittämään johtamista johtajan ominaisuuksien, käyttäytymisen ja tilannekohtaisen tarkastelun avulla ja 1980-luvulta alkaen ymmärtävästä näkökulmasta, joissa korostuvat ihmisten, muutoksen ja merkityksen johtaminen sekä luovien, innovatiivisten ja oppimista tukevien työyhteisöjen ja -ympäristöjen kehittäminen (Auvinen, Riivari & Sajasalo 2017, 96). Taulukkoon 3 on tiivistetty keskeiset teorialtrendit, jotka liittyvät tämän tutkimuksen taustaan.

Ymmärrys johtajuuteen liittyvistä kompleksista mikro- ja makrotason ilmiöistä ja monimuotoisuudesta on kehittynyt erityisesti viimeisen 20 vuoden aikana (Dihn, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu & al. 2014; Gardner, Moss, Mahoney & Cogliser 2010). Johtamiseen vaikuttavat monet globaalit trendit, kuten kansainvälistyminen,

teknologian muutokset ja vaatimukset vastuullisuudesta ja läpinäkyvyydestä yritysten toiminnassa (Luoma & Viitala 2015).

Taulukko 3. Esimiesten johtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen liittyvät keskeiset leadership -teoriatrendit, mukaellen Dihn & al. 2014; Gardner & al. 2010.

Teoriatrendi	Esimerkkejä	Mihin tutkimuskysymykseen liittyy?
Uuskarismaattiset teoriat	Transformationaalinen johtajuus Karismaattinen johtajuus Transaktionaalinen johtajuus	Johtajuuden/esimiehisyyden kehittyminen → Ketteryys
Informaatiota tuottavat teoriat	Johtajan ja johdettavan kognitiot Implisiittinen johtajuus	Esimiesvalmiudet
Sosiaalisen vuorovaikutukset teoriat	Leader-member exchange LMX	Johtajan ja johdettavan väliset suhteet
Luonteenpiirre- ja piirreteoriat	Piirreteoriat Motivaatioteoriat	Esimiesvalmiudet esimiesten valinnassa: piirteet, kokemus, käyttäytyminen
Käyttäytymisteoriat	Palkitseva/rankaiseva johtajuus	Palkitseminen onnistumisesta Hyvän johtamisen periaatteet
Strateginen johtajuus	Ylimmän johdon /portaan strategiat	HR-resursoinnin riittävyys ja HR-merkitys
Johtajuuden syntyminen ja kehittyminen	Organisaation oppiminen	Perehdyttäminen esimiestyöhön Esimiesvalmiudet esimiesten valinnassa /urapolku Koulutus esimiestyöhön Palaute esimiestoiminnasta
Eettinen ja moraalinen johtajuus	Palveleva johtamisteoria, LAAS	Luottamus, rehellisyys Hyvän johtamisen periaatteet
Luovuuden, innovaatioiden ja muutoksen johtaminen	Organisaation oppimisen ja tietämyksen johtaminen	Perehdyttäminen HR-asioihin Esimiesvalmiudet esimiesten valinnassa /urapolku Koulutus esimiestyöhön
Nousevia teoriatrendejä	Tunteet ja johtaminen Tuhoava johtaminen Biologiset lähestymistavat johtajuuteen E-johtajuus Virheet ja niiden korjaaminen TEAL Yrittäjämäinen johtajuus	

Nousevia johtajuuden tutkimusaloja ovat esimerkiksi ylimmän johdon strateginen johtajuus, julkisen sektorin johtajuus, emootioiden johtaminen, tuhoava johtajuus, biologiset lähestymistavat johtamiseen, E-johtajuus, johtajien virheiden korjaamiseen liittyvät teoriat sekä yrittäjämäinen johtajuus (Dihn & al.2014). Nouseva tutkimusteema on organisaatioiden tietoisuuden tutkimus (Teal), jota

edustaa tässä tutkimuksessa Frederick Laloux (2014), joka tarkastelee organisaation rakenteita, prosesseja, johtamista ja HR-toimintoja organisaatioiden tietoisuuden kehittymisen tasojen avulla.

Henkilöstöjohtaminen jaetaan tyypillisesti työelämäsuhteiden hoitamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM) ja johtajuuteen (Leadership) (Viitala 2004, 12). Luoman (2011) mukaan henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD) on osa laajempaa henkilöstöjohtamisen käsitettä ja viittaa henkilöstön ja johdon osaamisen lisääntymiseen, jotka voivat liittyä uuden strategian aiheuttamiin kehittämistarpeisiin tai sillä voidaan rakentaa kilpailuetua ja poistaa osaamisvajeita tai tuoda uusia vaikutteita liiketoimintaan. Henkilöstöjohtaminen on kasvava ja tärkeä osa organisaatioiden ydinkyvyyttä ja liiketoimintastrategiaa kompleksisessa toimintaympäristössä (Karami & al. 2004; Luoma & al. 2017). Johtajuuteen ja esimiestyöhön kuuluvat ihmisen inhimilliset ulottuvuudet kuten johtajan persoona, osaaminen, kyvyt ja taidot (Viitala 2004, 69).

Johtamiskäytännöt ja hyvän johtamistyön periaatteet muodostavat organisaation kulttuurisen perustuksen, joka määrittelee päätöksenteon valtasuhteet, yhteistyön pelisäännöt, tulonjaon ja palkitsemisen ja rajaa johdon valtaa antamalla henkilöstölle tietyn itsemääräämisoikeuden. Ylimmän johdon näkemyksellä esimiesten johtamisesta, resursoinnista ja esimiesosaamisesta on vaikutusta siihen, miten esimiehet toimivat ja toimeenpanevat ylimmän johdon strategisia päätöksiä ja millaisia mahdollisuuksia esimiehillä on toimia esimiestehtävässä (Luoma & al. 2015; Viitala & al. 2017). Ylin johto päättää, millaista johtamisosaamista tarvitaan ja resursoi esimiestyötä määrittelemällä esimerkiksi mikä on riittävä määrä alaisia ja paljonko esimiestyöhön voidaan käyttää työaika.

Suomalaisessa liikkeenjohdossa erottuu kolme erityisesti sille tyypillistä asiaa: luottamus, yhteistyö ja osaamisen kehittäminen (Luoma & Viitala 2015). Luottamuksella on monia eri ulottuvuuksia ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymisessä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Goodwin & al. 2009). Johtajan luottamuksenarvoinen käytös sisältää johtamiskompetenssin eli kyvykkyyden johtaa, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden, jotka rakentuvat johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa (Brower, Schoorman & Tan 2000; Häkkinen 2012, 115-117). Johdon ja esimiesten välinen tiivis vuorovaikutus,

luottamukseen perustuva tiedon jakaminen, organisaation oppiminen ja yhteistyö ovat yrityksen innovatiivisuuden, ketteryyden ja suorituskyvyn kannalta olennaisia (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh & Zadeh. 2016; Cegarra-Navarro, Soto-Acosta & Wensley 2016; Taipale 2004, 222-223). Suomessa johdon ja esimiehen vuorovaikutus on suoraa, sillä esimiehen ja johtajan välinen etäisyys on pieni ja mahdollistaa siten nopean ja ketterän toimintatavan (Hakola 2017, 146).

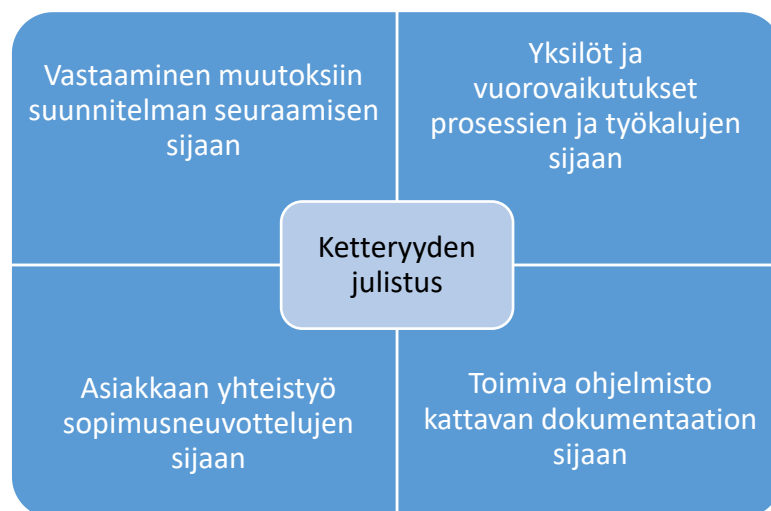
Kauhanen & al. (2015) kuvaavat suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehittymistä 1960-luvun alusta vuoteen 2015 saakka suomalaisiin kirjallisuuslähteisiin perustuen. 1970-luvulla haluttiin vahvistaa henkilöstön suorituskykyä ja koulutusta henkilöstöhallinnon keinoin. 1980-luvulta alkaen henkilöstö alettiin nähdä tuloksetekijöinä ja 1990-luvulla asiantuntijoina, osaajina, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan monipuolisesti. Pauli Juuti (1995) esitteli ajatuksiaan organisaation alitajunnasta, jossa rationaalista liikkeenjohtoa tarkasteltiin ihmisten persoonallisuuden ja organisaation kulttuurin välisenä vuorovaikutussuhteena. 2000-luvulla henkilöstö nähdään yrityksen avainresurssina ja henkilöstöjohtamiseen on tullut elementtejä, joilla vuorovaikutusta, tiimityötä ja kompetensseja on kehitetty, jolloin voidaan puhua kokonaisvaltaisesta ihmisten johtamisesta (Kauhanen & al. 2015; Luoma & Viitala 2015).

Henkilöstön johtamisen eri osa-alueet ovat enenevässä määrin esimiesten ja asiantuntijoiden tehtäväkenttää, eikä niitä useinkaan voi erottaa pk-yrityksissä omaksi erilliseksi toiminnoksi, vaan niiden tulisi olla osa koko organisaation leadership-osaamista (Dalakoura 2009; Luoma & Viitala 2015). Johtajuus voi olla rooli, diskurssi tai toimintatapa organisaation sisällä, joka muuttuu tilanteen mukaan, jolloin ketterissä ja matalissa organisaatioissa ja nopeissa päätöksentekotilanteissa tehtäviä voi hoitaa myös se, jolla on tilanteessa parasta osaamista (Auvinen & al. 2017, 97).

2.4 Ketteryys

Seuraavaksi kerrotaan ketterän toimintatavan kehittymisestä, arvopohjasta ja ketterän johtajuuden piirteistä. Ketterän organisaation tunnusmerkkejä ovat asiakaskeskeisyys, sitoutuneisuus, jatkuva kehittäminen ja oppiminen sekä itseohjautuvuus.

Ketterän toimintatavan kehittyminen alkoi 1990-luvulla ohjelmistoalan yrityksissä, kun todettiin, ettei perinteisillä toimintatavoilla pystytty vastaamaan nopeisiin toimintaympäristön ja asiakkaiden muutoksiin riittävän nopeasti ja joustavasti (Hakola 2017, 145). Ketterän kehittämisen (Agile Software Development) taustalla on scrum-, kanban- ja lean -filosofiat, joissa nopeiden ja jatkuvien prosessien kehittämisen tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaan näkökulmasta järjestämällä tuotantoprosessi ja toiminnot tavalla, joka luo lisäarvoa ja minimoi hukkaa ja virheitä, tuotteet tai palvelut tuotetaan ajoissa oikeanlaatuisina oikeaan aikaan ja paikkaan mahdollisimman vähillä kustannuksilla, jolloin virheet ja poikkeamat nähdään mahdollisuuksina parantaa toimintaa (Hakola, 2017, 148; Medinilla 2012, 34-35). Ketterä organisaatio tunnustetaan nopeasti muutoksiin reagoivana, dynaamisena ja joustavana ja erityisen asiakaslähtöisesti toimivana organisaationa, joka edellyttää siltä kykyä hankkia ja soveltaa markkinoilta saatavaa tietoa tehokkaasti.



Kuvio 2. Ketteryyden julistus (Medinilla 2012, 50).

Ketteryyden julistus kuvaa arvopohjaa, jolle ketterä toimintatapa rakentuu (kuvio 2). Ketterät arvot korostavat yksilön motivaation ja sitoutumisen merkitystä ja työyhteisön vuorovaikutusta sen sijaan, että keskityttäisiin prosessien kuvaamiseen tai työkaluihin. Kattavan dokumentaation sijaan keskitytään toimintaan. Ketteryys tarkoittaa suunnitelmien seurannan sijaan vastaamista nopeasti eteen tuleviin muutoksiin yhdessä asiakkaan kanssa työskentelemällä sen sijaan, että aikaa käytetään esimerkiksi sopimusneuvotteluihin. (Medinilla 2012, 50-52).

Ketterässä organisaatiossa asiakas tulee aina ensin ja heidän kanssa tehdään yhteistyötä ja yhteiskehittämistä (Medinilla 2012, 61). Työssä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joten tarpeettomaan suunnitteluun ei käytetä aikaa. Työyhteisö on sitoutunut henkilökohtaisesti työn tavoitteisiin. Ketterä johtaja edustaa omalla esimerkillään avoimuutta, kunnioitusta, reiluuutta ja rohkeutta toimia. Motivaatio ja sitä kautta palkitsevuus työssä syntyy sisäisten palkintojen kautta ja työ koetaan merkitykselliseksi. Työyhteisö on sosiaalisesti palkitseva, siellä on kavereita ja ystäviä, joiden kanssa ollaan mielellään yhdessä ja vuorovaikutuksessa. (Medinilla 2012.)

Ketterillä toimintatavoilla on merkittävä vaikutus tietämyksen johtamisen prosesseihin ja yrityksen suorituskykyyn (Cegarra-Navarro & al. 2016). Ketterä organisaatio on koko ajan tiiviissä yhteydessä kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa ja pyrkii vastamaan muutoksiin nopeasti. Ketterästi toimivan organisaation oppimiskyvykkyyden tulee olla korkealla tasolla ja sen kulttuurin tukea oppimista eri tavoin yhdessä asiakkaiden ja koko henkilöstön kanssa (Chiva 2017). Ketteryys on organisaation kulttuuria, joka piiloutunut organisaation eri tasoille. Bahrami & al. (2016) osoittavat tutkimuksessaan, että organisaation oppiminen ja älykkyys edistävät ketterien toimintatapojen syntymistä. Ketteryyttä estävät hidat päätöksenteko, siiloutunut informaation kulku sekä keskenään ristiriitaiset tavoitteet organisaation eri yksiköiden välillä. Organisaation ketteryys voi kehittyä riippumatta organisaation iästä tai toimialasta, jos se tukee organisaation oppimista, vaikkakin ketteryyttä on useimmin tutkittu tietoon ja uuteen teknologiaan perustuvissa nuorissa organisaatioissa, jotka edustavat uusia ja kasvavia liiketoiminta-aloja kuten ohjelmisto-, verkkopalvelu- ja viestintäalan yrityksiä (Bahrami & al. 2016). Ketteryys voi kehittyä myös vanhemmissa organisaatioissa ja sen osissa esimerkiksi ottamalla

käyttöön ketteryyttä lisääviä viestintävälineitä, virtuaalisia työtiloja, joustavuutta ja työntekijöiden päätösvaltaa omissa tehtävissään (Hakola 2017, 153).

Ketterä johtaja on itse vahvasti sitoutunut ketterän toimintatavan arvoihin ja menettelytapoihin ja on valmis esittelemään ja puolustamaan ketteriä menettelytapoja ja auttamaan muita, joka tarkoittaa johtajan oman persoonan ja mielen kehittämistä ketteryyden arvomaailman mukaisesti (Medinilla 2012, 76). Ketterän johtajan ominaisuuksia, toimintatapaa ja käytäntöjä edustaa jatkuva kehittäminen ja kokeiluihin kannustaminen, jossa muutoksesta opitaan jatkuvan palautteen, erehtymisen ja virheiden kautta. Johtaja ei kuitenkaan ratkaise ongelmia, hänen tehtävään on rakentaa ongelman ratkaisemisen prosesseja (Medinilla 2012, 74). Ketterä johtaja korostaa yksilön osaamista ja erityisesti ryhmän vuorovaikutusta ja tukee sitä palvelevan johtamistyylin keinoin (Medinilla 2012, 54, 74).

Ketterä johtaja on palveleva johtaja, joka johtaa jatkuvaa muutosta, ihmisten oppimisen mahdollistamista ja valmentamista, auttamista ja tukemista, jossa asiakas on kaiken toiminnan keskipisteessä, ei johtaminen sinällään, joka voidaan lean-ajattelun kautta nähdä eräänlaisena prosessin jätteenä (Medinilla 2012, 70). Palveleva johtaja pyrkii kasvattamaan työntekijän holistista kehittymistä ja kiinnittämään työntekijää tunnepohjaisesti organisaatioon, mutta se voi olla eettisesti kyseenalaista, koska se voi saada työntekijän tuntemaan olevansa velkaa organisaatiolle (Lapointe & Vandenberg 2018).

Ketterä johtajan rooli, tehtävä ja vastuu voidaan kyseenalaistaa organisaatioissa, sillä varsinkin ylin johto on usein kaukana varsinaisista tuotannon, palvelun tai suunnittelun toiminnoista. Ketterässä organisaatiossa johtamistoiminto voidaan helposti ohittaa, mutta ketteräkin organisaatio tarvitsee johtajuutta, jonkun joka auttaa sen vaikeiden paikkojen yli (Medinilla 2012, 67). Ketterän organisaation johtaminen voi olla jaettua johtamista tai tilannekohtaista ketterää johtamista, joka toteutuu esimiehen, alaisten välisten tilanteiden ja prosessien yhteisenä tuloksena, jossa tehtävän tekee se, jolla on siihen osaamista (Laloux 2014, 71; Medinilla 2012, 75-76).

Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat johdon ja esimiehen luottamusta siihen, että ne pystyvät toimimaan halutun tavoitteen suuntaisesti, joka muuttaa esimiehen roolia ja tehtävää perinteiseen johtamistyyliin verrattuna. Esimies voi päätösvaltaa ja vastuuta jakamalla voimaannutta tiimin jäseniä ja itseään, sillä Medinillan (2012, 110) mukaan silloin myös esimiehen oma valta ja asema vahvistuvat. Esimies vastaa edelleenkin tiimin tuloksellisuudesta ja voi delegoimalla vaikuttaa omaan työmääräänsä. Esimiehen rooli on näyttää suuntaa ja valmentaa, joten itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, etteikö ketterä tiimi tarvitsisi esimiestä ja johtajuutta (Taipale 2004, 206-207).

Organisaatiokulttuurien tietoisuuden kehittymisen alemmilla tasoilla, jotka ovat hierarkisia ja byrokraattisia, ketterä johtajuus ja toimintamalli eivät ole mahdollisia. Haluttaessa kehittää ketterää toimintaa on tärkeää ymmärtää millaiset rakenteet, hierarkiat, oppimiskäsitykset ja kulttuuriset piirteet estävät ketteryyttä. Tietoisuuden kehittymisen ylemmillä tasoilla alkaa näkyä enemmän mahdollisuuksia ja piirteitä, joilla yrityksen kehittämisen avaintekijänä on ketteryys (Laloux 2014,49-50).

Taulukossa 4 kuvataan organisaatioiden johtamisen periaatteita organisaation tietoisuuden eri kehitystasoilla (Chiva 2017; Laloux 2014). Punaisissa organisaatioissa johtaja johtaa ja ansaitsee johtajuuden voimakeinoin pelolla tai uhkaamalla voimakeinoin työntekijöitä). Ruskealla kehitystasolla on useita esimiestasoja, jotka johtavat suoritusta sääntöjen, valvonnan, käsikirjojen ja rangaistusten kautta. Johto asettaa ryhmän toiminnalle tavoitteet, odotukset ja vaatimukset sekä antaa palautetta ja ohjausta tavoitteena toiminnan parantaminen (Schein1999, 191-192).

Ruskean ja oranssin tasoilla johtamistyön periaatteissa määritellään hierarkia: ketkä kuuluvat organisaatioon ja sen eri ryhmiin, miten organisaatiossa viestitään, kenellä on valta ja miten sitä saadaan, miten paikka organisaatiossa säilyy ja miten se menetetään, millaisia jäsenten väliset suhteet ovat ja se, miten organisaatiossa palkitaan ja rangaistaan (Schein 1992, 231). Pelisääntöjä voidaan kuvata eksplisiittisesti esimerkiksi työjärjestyksissä ja johtosäännöissä. Tarkka hierarkia ja tiukat normit estävät ketteryyttä.

Taulukko 4. Organisaatioiden johtamisen periaatteita organisaation tietoisuuden kehitystasoilla mukaellen Chiva 2017, Laloux 2014 ja Schein 1992.

Punainen	Ruskea	Oranssi	Vihreä	Sinivihreä
Johtaja johtaa ja johtajuus ansaitaan voimakkein uhkaamalla, pelolla tai väkivallalla.	Oikein tekeminen tärkeää. On vain yksi oikea tapa toimia. Käskyt, kontrolli. Ohjekirjat, säännöt.	Hierarkia on tärkeää. Tehokkuus ja tuottavuus. Suoritukset ja niiden arviointi. Resurssien ja prosessien suunnittelu.	Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, harmonia. Konsensus, vuoropuhelu. Kaikki ovat tärkeitä, erityisesti asiakkaat. Ketterät toimintatavat.	itseorganisoituvat ryhmät, tukena valmentajia tai erityisasiantuntijoita, ei johdon auktoriteettia. Sitoutuminen ja sopivuus ryhmään ja organisaatioon tärkeää.

Oranssilla tasolla yksilöllinen suoriutuminen on tärkeää, esimies luo painetta alaiselle ja valvoo työsuorituksia, joilla on kunnianhimoiset tavoitteet johdon katseen ollessa aikaisemmassa suoriutumisessa ja sen arvioinnissa. Vihreällä tasolla pyritään harmoniaan ja konsensukseen eikä tärkeintä ole asioiden tekeminen oikein, vaan se, että tehdään oikeita asioita ja jossa myös ketterät toimintatavat voivat kehittyä. Johtoon voidaan suhtautua sen vuoksi skeptisesti, joka muuttaa esimiehen vastuuta ja asemaa (Chiva 2017). Itseorganisoituvat sinivihreän tason organisaation ryhmät valitsevat itse tulevat kollegansa ja pitävät perehdyttämistä organisaation työtehtäviin, toiminnan periaatteisin ja tapoihin tärkeänä. Usein johtamistyön periaatteet ovat organisaation sisäistä implisiittistä tietoa, jota ulkopuolisen on vaikea havaita ja joihin tutustutaan aluksi perehdyttämisvaiheessa.

2.5 Motivaatio ja vuorovaikutus

Tässä kappaleessa esitellään kahta ketterän esimiestyön kehittämiseen ja johtamiseen vaikuttavaa tekijää, motivaatiota ja vuorovaikutusta. Ensiksi esimiehen motivaatio toimia esimiehenä vaikuttaa esimiestyössä onnistumiseen ja myös siihen, miten hän kokee saamansa palautteen ja palkitsemisen ja miten hän sitä antaa alaisilleen. Toinen tekijä on vuorovaikutussuhde, jossa johtaja perehdyttää, antaa palautetta ja palkitsee esimiestä. Motivaatio ja vuorovaikutus tarvitsevat maaperäkseen kulttuurisen pohjan, joka suuntaa ihmisen toimintaa kunkin aikakauden ja kehityksen tavoitteiden suuntaiseksi.

Motivaatio saa ihmisen toimimaan tietyn tavoitteen suuntaisesti ja se kertoo ihmiskuvasta, arvoista ja siitä, mikä on ihmiselle merkityksellistä (Armstrong & Murlis 1987, 59; Medinilla 2012, 80). Motivaatioon liittyy usein implisiittinen odotus sisäisestä tai ulkoisesta palkinnosta ja siitä, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja tasapuolista. Organisaation sisäinen psykologinen sopimus luo odotuksia vastavuoroisesta palkitsemisesta, jolloin motivaation näkökulmasta on välttämätöntä, että tavoitteet ovat selkeitä ja osapuolet tietävät mitä heiltä odotetaan (Armstrong & Murlis 1987, 50). Ketteryyden arvojulistukseen sisältyy ehto, että ketteriä prosesseja ja ryhmiä voidaan rakentaa vain motivoituneiden yksilöiden kanssa (Medinilla 2012, 80).

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kaksijakoisesti tarve- ja prosessiteorioihin: tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä ja prosessiteoriat eroja yksilön reagoinnissa suhteessa ulkoisiin ja sisäisiin syihin (Armstrong & Murlis 1987, 59-60; Deci & Ryan 2002, 54). Sisäinen motivaatio heijastaa ihmisen luontaista taipumusta oppia syvällisesti ja sisäistää asioita ja se on yhteydessä ihmisen psykologiseen hyvinvointiin ja itsenäiseen suoriutumiseen, kun taas ulkoinen motivaatio on itsemääräämisen vastakohta ja viittaa käyttäytymiseen, jota tehdään jonkin ulkoisen palkkion toivossa (Deci & Ryan 2002, 15, 54-5).

Seuraavaksi esitellään lyhyesti kuusi keskeistä motivaatioteoriaa, joiden avulla voidaan ymmärtää palautteen antamisen ja palkitsemisen elementtejä esimiestyön näkökulmasta.

1. Maslowin tarvehierarkia perustuu ajatukseen, että vain tyydyttämätön tarve motivoi fyysisten tarpeiden (ilma, ruoka, suoja, seksi ja kivun välttäminen) ja turvallisuuteen liittyvien tarpeiden tyydyttämiseen ennen kuin korkeammalla tarvehierarkiassa olevat tarpeet, kuten sosiaaliset, asemaan ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet, voidaan tyydyttää (Maslow 1954 Viitalan 2004, 154 mukaan). Laloux (2014, 14) viittaa myös Maslowin tarvehierarkiaan, jossa tarkastellaan ihmisen tarpeiden ja tietoisuuden kehittymisen matkaa perustasolta itsensä toteuttamiseen. Maslowin teorialle ei ole olemassa empiiristä tutkimusta, joka tukisi sitä, mutta tarvehierarkia on mallina yleisesti käytetty.

2. Frederick Herzbergin motivaatio-hygieniateoria (kaksitarveteoria) jaottelee työtyytyväisyyden kahteen osaan: työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin ja sen vastakohtana työtytymättömyyttä lisääviin tekijöihin. Työtyytyväisyystekijät ovat sisäisiä motivaatitekijöitä, kuten työstä saatu tunnustus tai työssä onnistuminen, jotka mahdollistavat yksilön kehittymistä ja sisäistä kasvua (Viitala 2004, 156). Työtytymättömyyttä lisäävät tekijät ovat hygieniatekijöitä ja liittyvät ulkoisiin tekijöihin, kuten yrityksen johtoon, palkkaan, rahaan ja työoloihin, jotka lisäävät työtytymättömyyttä huonosti hoidettuina. Armstrongin ja Murlisin (1987, 65) mukaan Herzbergin motivaatio-hygieniateoria ei ole luotettava pohja taloudellisille palkkiojärjestelmille, koska se selittää parempaa työtyytyväisyyttä muilla kuin taloudellisilla tekijöillä. Medinillan (2012, 80-81) mukaan tietotyöntekijöiden avainmotivaationa on sisäinen motivaatio, autonomia ja päätösvalta omaan työn suorittamiseen liittyvissä asioissa, joka tekee organisaatioista myös ketterämpiä päätöksenteossa. Ketterissä organisaatioissa tärkeintä on saada olla ylpeä työstään ja nauttia siitä, oppia ja olla toisten kanssa yhdessä.

3. McLellandin suoritusarvoteorian mukaan ihmisillä on tarve suoriutua ja menestyä, tarve liittyä johonkin ryhmään ja tarve vaikuttaa muihin ihmisiin, joita voidaan edistää työn suunnittelulla, johtamisella ja osaamis pohjaisilla palkkajärjestelmillä (Armstrong & Murlis 1987, 68). McLellandin teorian mukaan Maslowin tarvehierarkiassa perustarpeet ovat synnynnäisiä ja loput opittuja, eikä hän sisällytä teoriaansa esimerkiksi fyysisiä tarpeita (Viitala 2004, 157). Motivaatio kasvaa, kun ihmiset saavat olla tekemisissä toistensa kanssa, jakaa yhteisiä mielenkiinnon kohteita, tavoitteita ja arvoja, jolloin työpaikka nähdään merkityksellisenä paikkana eikä vain toimeentulon hankkimisen välineenä (Pink 2009).

4. Adamsin tasapainoteoriassa ihminen hakee toiminnassaan oikeudenmukaisuutta ja vertailee itseään ja muita suhteessa omiin kokemuksiin organisaation sisällä ja ulkopuolelta (Lussier & Achua, 2004; Viitala 2004, 159). Kokeakseen saaneensa reilua ja oikeudenmukaista kohtelua, tulee ihmisen tuntee saaneensa kykyjään ja työpanosta vastaavaa palkkaa, vaikkakin kokemukset oikeudenmukaisuudesta ja vertailu muiden saamiin palkkioihin ovat usein ääneen lausumattomia ja siksi epämääräisiä (Armstrong & Murlis 1987, 66). Organisaatio korostaa esimerkiksi henkilöstön tärkeää merkitystä toiminnassaan, vaikka samalla se saattaa irtisanoa henkilöstöään, kiusata työpaikalla tai hyväksikäyttää henkilöstöään.

5. Locken päämääräteorian mukaan ihmiset motivoituvat selkeistä, mitattavista, yksiselitteisistä ja sopivan haastavista tavoitteista ja palautteesta, jonka avulla voi seurata työssä onnistumista (Armstrong & Murlis 1987, 66; Lussier & Achua 2001). Ihmiset sitoutuvat tavoitteisiin, jos he ovat saaneet olla mukana luomassa niitä ja ne liittyvät johonkin heille merkitykselliseen asiaan, vaikka niiden mittaaminen ja yksiselitteisyys eivät olisikaan selkeitä (Medinilla 2012).

6. Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu, jos tehtävän suorittamisesta hyötyy esimerkiksi palkkion tai jonkin muun hyödyn kautta, jolloin tavoitteen saavuttamisella on väline- ja odotusarvoa: tavoitteen saavuttamisen tulee olla mahdollista, mutta riittävän haastavaa. Odotusarvoteoria selittää, miksi työntekijät eivät ole motivoituneita työssään: ellei hyvästä työsuorituksesta palkita, ei kannata lisätä tai parantaa työsuoritusta (Viitala 2004, 158-159).

Yhteenvetona ketterien organisaatioiden työntekijöiden motivaatiosta Medinilla (2012, 86) toteaa, että raha ei ole ketterille tärkein motivaation lähde, vaan se, että he voivat olla ylpeitä omasta työstään, nauttia siitä, olla itseohjautuvia, oppia, luoda visioita ja olla yhteistyössä muiden kanssa. Oppimisen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen on palkitsevista ja siten myös motivaatiotekijä ketterissä organisaatioissa (Medinilla 2012, 93).

Ketterien organisaatioiden tietotyöläisillä on merkittävän korkea itsesäätely, joka määrittelee tarvetta olla vastuussa omasta elämästään, jolloin ulkoisen palkkion tarjoaminen sisäisesti motivoivasta tehtävästä voi aiheuttaa sen, että työntekijät menettävät kiinnostuksen tehtävään, kun heidän työpanostaan kontrolloidaan ulkoapäin (Deci, Kostner & Ryan 1999). Ihmiset tarvitsevat sosiaalisia kontakteja ja

hyväksyntää, kunnioitusta ja reiluuden kokemuksia, jotka motivoivat enemmän kuin rahallinen tai muodollinen palkitseminen (Medinilla 2012, 86).

Motivaatiota voivat vähentää pelko työpaikan tai aseman menettämisestä, rikotaan lupaukset ja sopimukset, esimiehen epärationaalinen tai muutoin sopimaton, epäreilu ja ahne käyttäytyminen, ristiriitaiset signaalit, mikromanagerointi ja käskytykset tai heikko muutoksen aikaansaamisen kyky (Medinilla 2012, 92; Turtio 2017; Xu & al. 2015). Pelko ehkäisee ketteryttä, sillä pelokkaat ihmiset eivät ota riskejä tai tee kokeiluja.

Taulukossa 5 tarkastellaan motivaatiotekijöitä organisaation tietoisuuden kehittymisen eri tasoilla. Punaisella tasolla on tärkeää säilyä hengissä ja saada fyysiset perustarpeet täytettyä. Ruskealla tasolla motivaatio näyttäytyy organisaation tarpeena saada sosiaalista hyväksyntää ja tuntoa yhteenkuuluvuutta. Onnistumisen tunnetta tuottaa ryhmän normien noudattaminen ja oikea tapa tehdä asioita, jota organisaatiossa myös valvotaan. Oranssilla tasolla raha ja tunnustus, urakehitys ja yksilön menetys ovat tärkeitä, sillä organisaation tavoitteena on kasvu ja taloudellinen hyötyminen, jolloin ahneus saada materiaalista hyvää on yksi keskeinen motivaatio. Vihreällä tasolla motivaatiota tuottaa, kun toimitaan yhteisen arvopohjan hyväksi ja koetaan sosiaalista ja yhteiskunnallista vastuuta sekä tehdään arvokasta ja merkityksellistä työtä, joka palkitsee innostamalla sisäisesti. Sinivihreällä kehittymisen tasolla motivaatiotekijänä on hyvän elämän eläminen, joka liittyy sisäiseen merkitykseen ja kutsumukseen, jota seuraa tunnustus, hyvinvointi ja rakkaus.

Taulukko 5. Motivaatiotekijät organisaation kehitystasoilla mukaellen Armstrong & Murlis 1987; Deci & Ryan 2002; Laloux 2014; Medinilla 2012.

Punainen	Ruskea	Oranssi	Vihreä	Sinivihreä
Fyysiset perustarpeet, turvallisuus, johtajan lähipiirissä säilyminen	Sosiaalinen hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus. ryhmä normien noudattaminen, oikea tapa ja tyyli	Raha ja tunnustus tärkeitä. Urakehitys. Yksilön menestys. Ahneus. Hyötyminen.	Yhteinen arvopohja, sosiaalinen vastuullisuus, yhteiskuntavastuu. Innostus. Tehdään arvokasta ja merkityksellistä työtä.	Kutsumus, sisäinen merkitys, hyvä elämä, jonka seurauksena on tunnustus, menestys, hyvinvointi ja rakkaus.

Vuorovaikutus rakentuu organisaation kulttuurisissa rakenteissa. Johtajan ja esimiehen välinen vuorovaikutus on keskeinen työkalu johtamisessa ja siinä onnistuminen suhteellista ja tilannesidonnaista (Heilmann, 2017, 26; Schein 1999, 129). Esimiesten vuorovaikutustaidot ja kyky ohjata alaisiaan ovat sidoksissa esimiehen pätevyyteen, ammatillisen osaamisen kehittämisen prosesseihin ja organisaation oppimiseen (Taipale 2004, 213-217). Vuorovaikutussuhteen laatuun liittyvät odotukset esimiehen roolista toimia ongelmatilanteiden ratkaisijana, esimiehen hyväntahtoisuudesta ja että siitä, että työyhteisössä voidaan tuntea paitsi positiivisia ja myös negatiivisia tunteita, rikastavat viestintää ja tukevat organisaation vuorovaikutusta (Little, Gooty & Williams 2016).

Johtajan ja esimiehen välinen suhde sisältää vuorovaikutusta ja vallan käyttöä, joka voi tuottaa esimiehen työhön erilaisia jännitteitä. Ihmisten johtamisella on suurempi merkitys pk-yrityksissä kuin isoissa johtuen siitä, että johto, keskijohto ja henkilöstö tuntevat toisensa paremmin ja ovat toisiinsa enemmän tunnepohjaisesti kiinnittyneitä kuin suurissa yrityksissä (Ahmad & al, 2014; Brower & al.2000; Goodwin &, al. 2009; Tuomi 2005; Oh & Oh 2017). Viestinnän onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat puutteellinen kommunikointi, erilaiset tulkinnat asioista, luottamuksen puute, heikot vuorovaikutustaidot ja konfliktien pelko ja välttely (Salem 2008).

Ketterissä organisaatioissa yhteys muihin, sosiaaliset suhteet, muiden arvostus ja hyväksyntä sekä asema yhteisössä ovat keskeisiä sitoutumisen, motivaation ja palkitsemisen välineitä (Medinilla 2012, 99). Esimies voi rakentaa työyhteisölle ja tiimeille mahdollisuuksia ja tilaa olla yhdessä muiden saman henkisten kanssa ja samaistua ryhmään ja se voi motivoida ja palkita enemmän kuin raha. Tunnetiloja voidaan johtaa ja esimies voi vaikuttaa esimies-alaisen vuorovaikutustilanteissa tunnetiloihin valitsemalla käyttäytymisstrategioita, jotka ohjaavat tai kiinnittävät huomioita haluttuun suuntaan (Little & al. 2016). Tunteiden näyttämisen salliminen rikastaa ja vahvistaa vuorovaikutusta, mutta se edellyttää sisäistä luottamusta ja uskoa toisten hyvántahtoisuuteen.

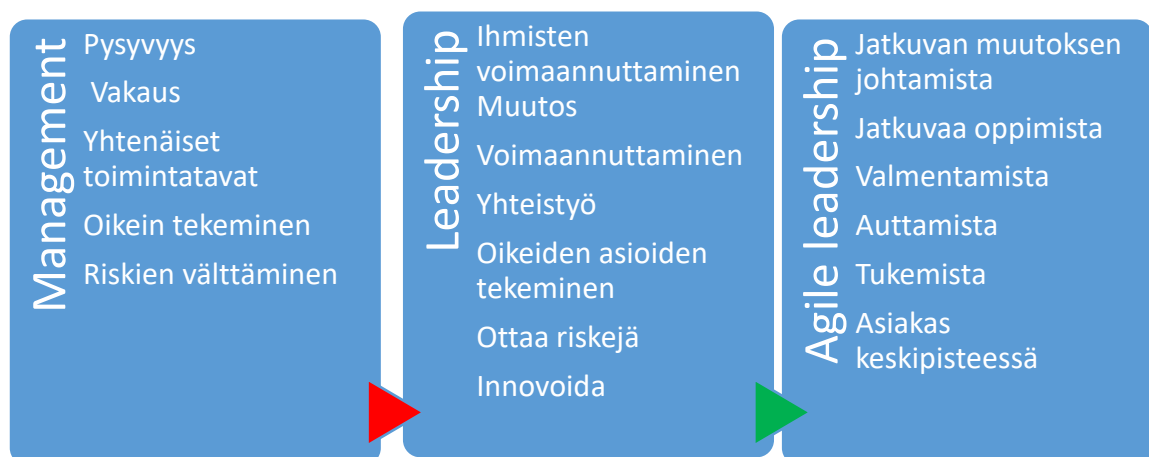
Johtamisen vaihtoteoria (leader-member exchange -teoria, LMX) tutkii johtajaa, johdettavaa sekä heidän välistä vuorovaikutussuhdetta (Graen & Uhl-Bien 1995). Organisaatiot rakentuvat useista erilaisista kerroksista tai portaista: yksilöistä, kahden välisistä suhteista, muodollisista ja epämuodollisista ryhmistä ja jaottelusta organisaation sisällä toimiviin yksiköihin ja osastoihin, mutta erityisesti johtajan ja johdettavien välinen suhde vaikuttaa siihen, miten koko organisaatio toimii (Goodwin & al. 2009; Sparrowe & Liden 2005). Organisaatiossa ei voi toimia yksin tai kaksin, joten yksilöä tai kahdenvälisiä suhteita on tarkasteltava siinä kontekstissa, jossa ne esiintyvät yhdessä muiden kanssa (Sparrowe & Liden 2007).

LMX -teorian mukaan johtajan ympärillä on johdettavien sisä- ja ulkoryhmä, joista sisäryhmä saa enemmän vastuuta, palkintoja ja huomiota johtajalta. Sisäryhmä antaa vastavuoroisesti johtajalle sitoutumistaan työhön ja yhteistyötä, joka puolestaan vaikuttaa johtajan työn tuottavuuteen (Sparrowe & Liden 2005). LMX-teorian mukaiset vuorovaikutussuhteet johtajan ja alaisen välillä vaihtelevat riippuen luottamuksen, kunnioituksen, tuen, vuorovaikutuksen määrän ja palkitsemisen vaihteluista. Vaihtosuhteen laatu vaikuttaa siihen, miten vahvasti johdettava uskoo organisaatioon (Sparrowe & Liden 2007).

3 JOHTAJAN JA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN

Seuraavaksi esimiestä tarkastellaan yksilönä, jolla on tiettyjä esimiesvalmiuksia, ominaisuuksia, piirteitä ja kyvykkyyksiä. Esimiestyö nähdään taitona, jota voidaan kehittää, joten toiseksi tarkastellaan johtamisosaamisen kehittämisen välineitä esimiestyöhön perehdyttämisen, osaamisen kehittämisen, palautteen antamisen ja palkitsemisen kautta. Perehdyttäminen liittyy uuden työn tai tehtävän tulovaiheeseen, jolloin tulokas oppii ymmärtämään organisaation toimintatapoja ja kulttuuria tuoden mukanaan oman sosiaalisen ja inhimillisen pääomansa, joka kehittyy johtamisosaamisen kehittämisen välineillä, kuten palautteen saaminen ja palkitseminen.

Johtamisen (Management) tavoitteena on aikaansaada pysyvyyttä, vakautta ja yhtenäisiä toimintatapoja organisaatiossa, tehdä asioita oikein ja välttää riskejä, kun taas johtajuuden, leadershipin, tavoitteena on keskittyä ihmisten voimaannuttamiseen, muutokseen, yhteistyöhön, tehdä oikeita asioita, ottaa riskejä ja innovoida (kuviot 3). Ketterä johtajuus (Agile Leadership) taas on jatkuvaa muutoksen johtamista ja jatkuvaa oppimista ja valmentamista, auttamista ja tukemista, jossa johtaminen sinällään ei ole keskipisteessä, vaan asiakas.



Kuvio 3. Management, Leadership, Agile Leadership mukaellen Luschier & Achua 2004; Medinilla 2012; Viitala 2004.

Johtajan (Leader) ja johtajuuden (Leadership) kehittäminen kulkevat käsitteellisesti usein rinnakkain, sillä johtajan tai esimiehen yksilöllisen osaamisen kehittämisen välineet ovat usein lähellä johtajuuden kehittämistä (Dalakoura 2009). Johtajuuden kehittämiseen liittyvät systemaattiset johtajuuden kehittämisen käytännöt, kuten hyvästä johtajuudesta palkitseminen, joka osoittaa johtamistyön arvostamista, jolloin myös hyvän johtajuuden arvot ja periaatteet on tunnistettu, hyvien johtajuuskäytäntöjen jakamista ja valmentamista sekä johtajuuden strategisen merkityksen tunnustamisen (Dalakoura 2009).

3.1 Esimiestaidot

Johtajuus ja esimiehisuus ovat taitoja, jota voidaan kehittää ja jotka kehittyvät johtamis - ja esimieskokemuksen myötä. Leadership -teorioissa tunnistetaan ja painotetaan erilaisia tietyille johtamistyleille ominaisia tai välttämättömiä luonteenpiirteitä ja kyvykkyyksiä. Leadership-teorioiden historia pohjautuu piirreteorioihin, joissa kuvattiin tehokkaiden johtajien ominaisuuksia, persoonaa, fyysistä olemusta ja sosiaalisia taitoja (Dihn & al. 2014). Persoonallisuus on yhdistelmä luonteenpiirteistä, joista muodostuu kullekin ihmiselle tyypillinen käyttäytyminen. Usein johtajan piirteinä esitetään erilaisina hyveitä, kuten rohkeus, nöyryys, rehellisyys ja päinvastaisia piirteitä kuten narsismia, osaamattomuutta, epävarmuutta, vallanhimoa tai ihmisten välineellistämistä (Turtio 2017, 88-89; Xu & al. 2015).

Johtajan kompetenssiksi voidaan tiivistetysti kuvata kaikki ne taidot ja tiedot, joita tarvitaan johtamiseen: hän osaa järjestää informaatiovirtoja, mitata suoritusta, kommunikoida, selvittää ristiriitoja, asettaa tavoitteita, panna toimeen tehtäviä, käyttää valtaa eettisesti ja edistää innovatiivisuutta (Sturm & al. 2017). Esimiesten luottamuksenarvoinen käyttäytyminen on sosiaalinen taito ja osa esimiehen kompetenssia (kyvykkyyttä), johon liittyvät esimiehen rehelliseksi ja hyväntahtoiseksi koettu käytös alaisiaan kohtaan (Häkkinen (2012, 144).

Taulukossa 6 esitellään johtajan piirteitä organisaation tietoisuuden kehittymisen eri tasoilla. Lalouxin (2014, 36) organisaation tietoisuuden kehittymistasojen

tarkastelussa punaisen tason johtajat ovat alfa-uroksia, jotka ympäröivät itsensä perheenjäsenillä tai luotetuilla henkilöillä ja johtavat omaa lähipiiriään, kun taas ruskealla tasolla johtaminen perustuu asemaan, jolloin johtaja on korvattavissa toisella johtajalla, jolla on tehtävään riittävä osaaminen. Oranssin tason johtaja on insinöörimäinen, päämäärätietoinen ongelmien ratkaisija, jolle asiat ovat tärkeämpiä kuin ihmiset. Vihreän tason johtajalle valta ja hierarkia eivät ole tärkeitä, vaan hän arvostaa kaikkien panosta ja osallisuutta, erityisesti niiden, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Sinivihreän teal-tason organisaatiot ovat itseohjautuvia, joiden organisaatiorakenne on verkostomainen ja matala. (Laloux 2014, 36).

Taulukko 6. Johtaja organisaation kehittymisen tasoilla mukaellen Laloux 2014; Lappalainen 2012; Medinilla 2012.

Punainen	Ruskea	Oranssi	Vihreä	Sinivihreä
Alfa-uros, ympäröi itsensä perheenjäsenillä tai luotetuilla, jotka johtavat omaa lähipiiriään	Asemaan perustuva johtaminen, johtaja on korvattavissa toisella johtajalla, ylhäältä alaspäin johtaminen, johtaminen perustuu käskyihin ja kontrolliin	Insinöörimäinen, päättäväinen, päämäärätietoinen ongelmien ratkaisija, asiat ja tehtävät tärkeämpiä kuin ihmiset, arvostaa rationaalista ajattelua, varovainen kun käsitellään tunteita tai olemassa olon tarkoitusta.	Valta ja hierarkia eivät ole tärkeitä, ohuet organisaatiorakenteet, alhaalta ylöspäin, kaikkien panos on tärkeää. Palveleva johtajuus, empaattinen, toiset huomioiva. Sosiaalisesti kyvykäs ja taitava. Jatkuva kommunikointi.	Organisaatiot ovat itseohjautuvia, organisaatiorakenne on matala. Tiimit, verkostot, kotipesät. Tiiminvalmentaja. Tukee muita.

Johtajan tyypilliset ominaisuudet vihreällä ja sinivihreällä tasoilla ovat myös ketterän johtajan ominaisuuksia. Ketterä johtaja on ryhmän opettaja ja valmentaja, kuuntelija, osoittaa myötätuntoa kanssaan työtä tekeville, joka kommunikoi jatkuvasti visiosta ja tehtävän tarkoituksesta, tekee työtä yhdessä eikä vain ylemmälle johdolle ja on täydellisesti sitoutunut jatkuvaan ihmisten kehittämiseen (Medinilla 2012, 64). Lappalainen (2012) tunnistaa hyvälle ja ketterälle johtajalle tiettyjä tyypillisiä

ominaisuuksia ja tunnepitoisia taitoja, jotka eivät kuitenkaan alaisten antamien arvioiden perusteella korreloi johtajan hyväksi koetun sosiaalisen kyvykkyyden tai taitavuuden kanssa. Hyvinä johtamiskyvykkyyden tunnusmerkkeinä voidaan pitää Lappalaisen (2012) mukaan teknis-loogista älykkyyttä, tahtotilaa olla johtaja, johtajan tunneälyä, hyviä sosiaalisia taitoja, empaattisuutta ja myönteistä elämänasennetta, jotka liitetään vanhempaan ikään ja elämäkokemukseen (Sturm & al. 2007). Menestyvä johtajat ovat hyviä kuuntelijoita, läsnä päivittäisessä työssä ja vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja osaavat inspiroida muita, koska ovat itse kiinnostuneet työstään ja sen kehittämisestä. Sosiaalista kyvykkyyttä johtamisessa selittävät johtajan oma elämäkokemus ja motivaatio johtaa ja toisaalta alaisten kokemus johtajan tunnetaidoista ja hänen tavastaan johtaa. (Lappalainen, 2012).

3.2 Esimiehen johtamisosaamisen kehittäminen

Seuraavaksi tarkastellaan esimiesten johtamisosaamisen kehittämistä perehdyttämisen, palautteen ja palkitsemisen välineiden kautta.

Leadership-osaamisen kehittäminen riippuu ylimmän johdon leadershipille antamasta merkityksestä osana strategiaa ja arvon luomista, jolloin organisaation leadershipin kehittämisen kulttuuri ja käytännöt joko vahvistavat tai heikentävät esimiesten ja muun henkilöstön sitoutumista kehittämiseen ja oppimiseen (Dalakoura 2009; Vera & Crossan 2004). Leadership-osaamisen kehittäminen viittaa laajemmin niihin tapoihin, välineisiin, rakenteisiin ja keinoihin, joilla ihmisiä johtamista kehitetään ja tuetaan organisaatioissa. Nykyisessä leadership-näkemyksessä leadership -osaamista ei nähdä enää vain vahvasti yksilön, johtajan tai HR-osaajan, ominaisuutena kuin aiemmin, vaan laajempuna osana koko organisaation osaamista ja kilpailukykyä lisäävänä tekijänä (Dalakoura 2009; Vera & Crossan 2004). Organisaatiot tarvitsevat kuitenkin myös erikoistunutta osaamista ihmisten johtamisessa. Alaiset odottavat myös johdolta ja esimiehiltä johtamisosaamista enemmän kuin aiemmin (Dalakoura 2009). Taitava ja osaava

johtaja myös pystyy sitouttamaan henkilöstöään paremmin, jolloin henkilöstön vaihtohalukkuus vähenee (Oh & Oh 2017).

Mumford, & al. (2007) esittävät mallin, jossa johtamisosaaminen on kerrostunut ja segmentoitunut organisaation eri tasoille ja osaamisalueille siten, että eniten organisaation kaikilla johtamistasoilla tarvitaan kognitiivisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja, kuten neuvottelutaitoja monimutkaisissa ristiriitatilanteissa. Vähiten organisaatioissa tarvitaan liiketoiminta- ja strategisia taitoja, mutta ne ovat johtajan uralla etenemisen kannalta tärkeimmät osaamisalueet. Liiketoimintaosaaminen sisältää esimerkiksi resurssien allokointia ja teknistä osaamista, strategista osaamista, suunnittelua, arviointia, vaikeiden ongelmia ratkaisemista ja päätöksentekoa.

Johtajan ja esimiehen osaamisen kehittämisen ja oppimisen prosessit liittyvät yksilön persoonaan ja kyvykkyyteen, motivaatioon, palautteeseen ja palkitsemiseen, jotka ohjaavat organisaation näkökulmasta tavoitteelliseen toimintaan ja sen kehittämiseen ja toisaalta yksilön oman elämän tarkoitukseen ja inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittämistä ja tarkoittaa esimerkiksi vuorovaikutustaitoja ja kykyä verkostoitua. Johtajan tai esimiehen osaaminen nähdään usein henkilön kouluttamisena, vaikka esimiesosaaminen on monikerroksista ja liittyy esimiehen omaan sisäiseen ja henkilökohtaiseen oppimisen ja kehittymisen polkuun yhdessä muun organisaation kanssa (Dalakoura 2009; Taipale 2004, 216)

Taulukossa 7 esitellään organisaation oppimista organisaation tietoisuuden kehittämisen eri tasoilla. Punaisen tason organisaatioissa oppimista ei tapahdu, sillä se elää tässä hetkessä, ilman näkyä tulevaisuudesta. Ruskealla tasolla oppiminen on yksikehäistä (single-loop), jossa tavoitteena on löytää virhe ja korjata se toimintaa ohjaavien normien mukaan (Argyris & Schön 1996; Visser 2004). Oranssin kehitystason organisaatioissa oppiminen tapahtuu kaksitasoisesti (double-loop), jossa voidaan jo kyseenalaistaa aiemmin opittua ja muuttaa toimintaa sen perusteella (Argyris & Schön 1996). Oranssilla tasolla leadership -osaamisen kehittäminen sisältää erilaisia muodollisia koulutustilaisuuksia, vertaistukea sekä työssä ja verkostoissa oppimista sisäisten HR-osaajien tai ulkoisten kouluttajien

kanssa. Vihreällä tasolla oppiminen on kolmitasoista ja vuorovaikutteista, jolloin kun opitaan opittava asia, opitaan myös ympäröivästä maailmasta ja miten asiat ilmenevät tai tapahtuvat eli opitaan oppimaan (Visser 2004). Usein organisaatiot kuitenkin aliarvioivat epämuodollisia oppimismahdollisuuksia ja suosivat tavanomaisia muodollisia oppimismahdollisuuksia (Sturm & al. 2017). Sinivihreä taso edustaa kaikkein korkeinta ja monipuolisinta oppimista ja on siten täydellinen oppiva organisaatio (learning organization), jossa koko elämä on oppimista ja tietämyksen avointa jakamista (Chiva 2017).

Taulukko 7. Organisaation oppiminen organisaation tietoisuuden kehittymistasoilla mukaellen Argyris & Schön 1996; Chiva 2017, Laloux 2014, Visser 2004.

Punainen	Ruskea	Oranssi	Vihreä	Sinivihreä
Zero-learning. Ei oppimista organisaation tasolla, tapahtumiin reagoidaan, mutta niistä ei opita eikä tehdä korjaavia toimia. Ei perehdyttämistä, toimitaan impulssien varassa.	Single-loop learning. Opitaan menneisyydestä, oppia voidaan siirtää tuleville sukupolville. Osaaminen on organisaation rakenteissa. Muutoksen hyväksyminen on vaikeaa. Kerrotaan mitä pitää tehdä ja mikä on oikea tapa toimia. Ihmiset ovat laiskoja ja epärehellisiä ja tarvitsevat ohjausta ja valvontaa.	Double-loop learning. Suunnittelu ja tekeminen on erotettu toisistaan. Koulutus on suunniteltu HR-ammattilaisten toimesta ja painottuu johtamisen, asiantuntijuuden ja ammattitaidon kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen tavoite on tehdä asioita oikein. Perehdyttäminen tehdään hallinnollisessa tarkoituksessa.	Deutero-learning, meta-learning, Johtajien ja esimiesten koulutukseen panostetaan paljon tavoitteena oppia palvelevan johtajan ajattelutapaa ja taitoja. Ei ole oikeaa tai väärää tapaa, on useita erilaisia vaihtoehtoja toimia.	Learning organization. Elämä on oppimista. Vastoinkäymiset ovat oppimisen ja henkisen kasvamisen polkua. Avoin tietämyksen jakaminen, myös kilpailijoille. Henkilökohtainen vapaus ja vastuu oppimisesta. Perehdyttäminen työtapoihin ja tehtäviin on tärkeää.

Johtajan tulee osata oppia ja kehittää ensin itseään ennen kuin hän voi kehittää muita (Laloux 2014, 43, 178-9). Tässä johtajuuden kehittämisessä on mukana koko johtajan elämänkaari ja kaikki ne kokemukset, joiden kautta hän on oppinut elämönhallintaa, empatiaa, ihmissuhteiden hoitamista ja ylläpitämistä, itsensä kehittämistä sekä oman egonsa hallintaa. Medinilla (2012) ehdottaa, että työssä oppiminen korvattaisiin elämässä oppimisen käsitteellä, jolloin johtajaksi kehittyminen on mahdollista kaiken ikäisenä ja kaikista elämän ja kasvun kokemuksista esimerkiksi tekemällä vapaaehtoistyötä tai harrastuksista. Kilpi (2016) puolestaan kuvaa uutta työtä oppimisen ja työnteon yhdistävänä tekemisenä, jolloin kaikki mahdolliset oppimismahdollisuudet, myös elämän vastoinkäymiset, voidaan hyödyntää ihmisen kokonaisvaltaisena kehittymisen, tässä tapauksessa myös johtajan luonteen ja ihmisten johtamisen taidoissa.

Ketterä organisaatio voi tukea esimiehiä ja henkilöstöä hankkimaan erilaisia opettavia ja elämään rikastavia kokemuksia myös työn ulkopuolella, joka on vastoin perinteistä panos-tuotos -ajattelua organisaation osaamisen kehittämisessä. Ketterän toiminnan lean-periaatteiden mukaan myös johtamistyön ja -käyttäytymisen kehittäminen tulisi tapahtua jatkuvan palautteen keräämisen avulla omilta esimiehiltä, tiimin työntekijöiltä ja asiakkailta (Medinilla 2012, 26-30). Ketterän toiminnan periaatteisiin kuuluu virheistä ja erehdyksistä oppiminen ja ehdotusten ja ideoiden varhainen testaaminen.

Organisaation oppimiskyvykyys lisää sen ketteryyttä ja tuottaa sille parempaa suorituskkyä (Bahrami & al. 2016; Vera & Crossan 2005). Chivan (2017) mukaan oppivat organisaatiot edustavat korkeinta tietoisuuden (sinivihreää) tasoa, sillä ne sisältävät kaikki erilaiset oppimisen tasot, mutta se ei ole ainoa menestymisen ehto, sillä menestys riippuu myös organisaation muista piirteistä ja toimintaympäristöstä.

3.3 Esimiehen perehdyttäminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan perehdyttämistä osana tietopääoman ja sosiaalisen pääoman rakentamista, johon Nahapiet & Ghosalin (1998) mukaan kuuluvat luottamus, sosiaaliset suhteet ja verkostot, jotka ovat kietoutuneet implisiittisesti organisaation tai ryhmän sisäisiin rakenteisiin ja jotka siten ovat esimiehen perehdyttämisessä erityisen tärkeitä (Nonaka & al. 2000).

Aloittaessaan uudessa tehtävässä työntekijä pyrkii omaksumaan tehtävän edellyttämät tiedot ja taidot, organisaation kulttuurisen ilmapiirin, vuorovaikutussuhteet sekä tunnistamaan työyhteisön ja esimiesten häntä kohtaan asettamat, usein ääneen lausumattomat, odotukset (Korte & Lin 2013). Perehdyttämisen aikana rakennetaan erityisesti sosiaalista pääomaa ja verkostoa, jotka vaikuttavat tulokkaan työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen ja tulevaan urakehitykseen ja ovat erityisen merkittäviä esimiestyössä onnistumiselle (Korte & Lin 2013; Nahapiet & Ghoshal 1998). Perehdyttäminen voi tapahtua hallinnollisessa tarkoituksessa, jolloin kerrotaan, miten organisaatiossa tulee toimia normien mukaisesti tai tulokas tekee itse havaintoja siitä, miten vuorovaikutus ja asema verkostoissa hankitaan kuulemalla esimerkiksi tarinoita organisaatiosta (Chiva 2017; Korte & Lin 2013).

Perehdyttäminen työtehtäviin ja työyhteisöön on merkittävä oppimiskokemus uudelle työntekijälle ja esimiehelle, jossa organisaatiokulttuuri ja sen kehittymisen taso määrittävät sen, mitä opitaan ja miten opitaan. Kokemus siitä, että perehdyttäminen on epäonnistunutta, johtuu Korte & Lin (2013) mielestä siitä, ettei perehdyttämisvaiheessa ole riittävästi panostettu sosiaalisen pääoman rakentamiseen, jolloin tulokas ei ole päässyt perehtymään organisaation sisäiseen kulttuuriin, kieleen, tarinoihin tai toimintatapoihin. Työyhteisö jakaa, niin halutessaan, omaa kokemuksellista tietopääomaansa tulokkaalle riippuen luottamuksen tasosta, eikä pelkkä systeemisen tietopääoman, kuten ohjekirjojen ja manuaalien haltuun ottaminen, ei ole riittävää erityisesti esimiesasemassa olevien perehdyttämiseen (Nonaka & al. 2000). Kun johtaja ja esimies itse ymmärtävät sosiaalisen pääoman rakentamisen merkityksen omassa johtamistyössään, voidaan myös alaisten perehdyttämisessä onnistua paremmin.

3.4 Palaute esimiestyössä

Palautteeseen ja palkitsemiseen liittyy läheisesti motivaation ja merkityksellisyyden kokemus, vallankäyttö sekä johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Tässä tutkimuksessa palaute nähdään tavoitteellisena vuorovaikutuksen prosessina, joka on suorituksen johtamista ja oppimistapahtuma, jossa tavoitteena on, että palautteen saaja luottaa palautteen antajan hyvään tarkoitukseen ja palautteen antajan on tunnustaa omat todelliset motiivinsa (Schein 1999, 132-140). Palautteen antamisen ja saamisen vaikuttavuus rakentuu siitä kuka antaa palautetta, palautteen sisällöstä, palautteen vastaanottajan persoonallisuudesta ja siitä liittyykö palautteeseen jokin palkitsemisen tai rankaisemisen elementti sekä epämuodollisista sosiaalisista normeista suhteessa sopivaan käyttäytymiseen organisaatiossa (Seifert & Yukl 2010).

Kaikkein herkin palautteen antamisen ja saamisen hetki on, kun johtaja antaa palautetta esimiehelle, joka joutuu puolestaan arvioimaan saamaansa palautetta ja omaa suoriutumistaan suhteessa alaistensa suoriutumiseen (Schein 1999, 141). Palautteen antaminen koetaan yleensä vaikeaksi ja usein myös koetaan, ettei henkilö ole saanut lainkaan palautetta työstään. Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy usein epätietoisuus siitä, onko työyhteisössä sovittu, mitä ja miten suoritusta arvioidaan, esimerkiksi liittyykö palaute käyttäytymiseen vai suoritukseen, ymmärretäänkö miksi palautetta annetaan ja onko se aiheellista (Seifert & Yukl, 2010). Rakentava palautteen antaminen ja vastaanottaminen edellyttävät molemmilta yhteistä ymmärrystä siitä, miksi palautetta annetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Kun palautteen antaminen liittyy johonkin positiiviseen, tilanne on molemmille miellyttävintä ja ohjaa toimimaan entistä paremmin haluttuun suuntaan. Kuvailevan palautteen kautta saajalle syntyy selkeä kuva siitä, mitä ja miten pitää tehdä ja myös palautteen antaja joutuu perustelemaan antamaansa palautetta, jolloin palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Negatiivinen palaute herättää saajan puolustautumaan ja vastustamaan palautetta eikä vie eteenpäin kohti oppimista, etenkin jos palautteen antaja ei ohjaa tai neuvo, miten toimia paremmin (Seifert & Yukl 2010). Eniten palautekeskustelussa on ongelmia, jos palaute on yleistävää, negatiivista ja epämääräistä. (Schein 1999.)

Palautteen antamisesta ja saamisesta syntyy oppimistilanne ja sen vaikuttavuus paranee huomattavasti, kun 1) palautetta annetaan systemaattisesti, jolloin myös alaiset arvioivat palautetta antavaa esimiehestä paremmaksi verrattuna esimiehiin, joilta palautetta saa satunnaisesti tai ei lainkaan sekä 2) palautetta annetaan luottamuksen hengessä ja aidosti kehittämistarkoituksessa (Seifert & Yukl 2010).

Palautteen merkitys ja muoto ovat erilaisia riippuen organisaation kehittymisen tasoista, mutta kaikilla kehittymisen tasoilla palautetta saadaan ja annetaan. Palautetta saadaan ja annetaan kahdenvälisesti tai monilähteisesti esimerkiksi muilta esimiehiltä, sidosryhmiltä ja asiakkailta (Seifert & Yukl 2010).

Taulukossa 8 kerrotaan suorituksen johtamisesta organisaation tietoisuuden kehittymisen tasoilla. Punaisella tasolla asia tapahtuvat kaaoksessa eikä suoritusta johdeta liikkeenjohdollisessa tarkoituksessa tavoitteellisesti. Organisaation ruskealla kehitystasolla on useita esimiestasoja, jotka johtavat suoritusta sääntöjen, valvonnan, käsikirjojen ja rangaistusten kautta. Esimiehen ydintehtävä on asettaa toiminnalle tavoitteet, odotukset ja vaatimukset, antaa palautetta ja ohjausta tavoitteena toiminnan parantaminen. Oranssilla tasolla yksilöllinen suoriutuminen on tärkeää ja esimies luo painetta alaiselle ja valvoo työsuorituksia, joilla on kunnianhimoiset tavoitteet. Johdon katse on aikaisemmassa suoriutumisessa ja sen arvioinnissa. Vihreällä tasolla esimiehiä arvioivat oman esimiehen lisäksi alaiset ja asiakkaat ja tekemistä ohjaavat yhteiset arvot ja kulttuuri. Sinivihreällä tasolla ryhmän suoriutuminen on tärkeää, samoin sisäinen motivaatio, jolloin katse on kääntynyt omaan sisäiseen maailmaan tutkimaan omaa eettistä edistymistä henkilökohtaisella oppimismatkalla.

Taulukko 8. Suorituksen johtaminen organisaation tietoisuuden kehittymistasojen mukaan mukaellen Laloux 2014; Schein 1999; Seifert & Yukl 2010.

Punainen	Ruskea	Oranssi	Vihreä	Sinivihreä
Suoritusta ei johdeta kaaoksessa.	Johto, useita esimiestasoja, käsikirjat, säännöt, valvonta, rangaistukset	Yksilöllinen suoriutuminen, kiitos ylemmältä johdolta, katse aikaisemmassa suorituksessa. Esimies luo painetta ja valvoo työsuoritusta. Kunnianhimoiset tavoitteet: nopeammin, halvemmalla.	Työntekijän voimaannuttaminen, Johtajien osaamista arvioivat esimies, alaiset ja asiakkaat (360-arvioinnit). Yhteiset arvot ja yhteinen kulttuuri ohjaavat enemmän kuin ohjekirjat.	Ryhmän suoriutuminen, sisäinen motivaatio, vertaisten arviointi, katse sisäiseen maailmaan, yksilön oma oppimismatka. Teenkö oikein? Puhunko totta? Palveleeko tämä maailmaa?

3.5 Palkitseminen esimiestyössä

Palkitsemisen tavoitteena on saada aikaan tietyn tyyppistä käyttäytymistä ja oppimista organisaatiossa. Palkitsemisjärjestelmä heijastaa organisaatiokulttuurin sääntöjä ja toiminnan perusoletuksia määrittämällä sen, mikä tässä kyseisessä organisaatiossa on suotavaa ja siten palkittavaa, mikä taas ei ole hyväksyttävää ja on siten rangaistavaa. Palkitseminen voi olla lyhyen aikavälin suoritukseen tai pidemmän aikavälin uran aikana hankittuihin ansioihin liittyvää, jolloin palkinnot ovat luonteeltaan joko taloudellisia tai sosiaalisia, asemaan tai valtaan liittyviä (Armstrong & Murlis 1987, 13).

Työssä palkitseminen perustuu vaihtosuhteeseen, jossa työntekijä odottaa saavansa palkkaa vastineeksi tekemästään työpanoksesta ja josta työnantaja odottaa palkan maksun ja työssä oppimisen mahdollisuuksien vastineeksi työpanosta. Palkitsemiseen liittyy työntekijän näkökulmasta jäsenyys työyhteisössä ja suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin, joita on usein vaikea määrittellä tarkasti; ne ovat osa organisaation psykologista sopimusta siitä, miten tässä

organisaatiossa odotetaan itse kenenkin toimivan. Työnantajan näkökulmasta psykologinen sopimus työntekijän kanssa sisältää sitoutumiseen ja lojaalisuuteen liittyviä elementtejä (Armstrong & Murlis 1987, 51).

Palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on suunnata ihmisten toimintaa yrityksen strategian ja tavoitteiden suuntaisesti sen mukaan, miten he tuottavat yritykselle arvoa. Palkitsemisjärjestelmät sisältävät erilaisia palkitsemisen tasoja suhteessa muihin yrityksiin riippuen siitä, miten yritys asemoi itsensä suhteessa markkinoihin ja liiketaloudelliseen suoriutumiseen ja minkä tasoista osaamista se siihen tarvitsee. (Armstrong & Murlis 1987, 43-49). Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on selkeästi liiketoimintaan liittyvät määritellyt tavoitteet, jotka on suunniteltu yrityksen ja sen henkilöstön tarpeisiin.

Palkitsemisjärjestelmät sisältävät taloudellisia ja ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja. Taloudelliseen palkitsemiseen liittyvät erilaiset palkka- ja palkkiorakenteet, joihin vaikuttavat palkan tai palkkion maksamisen erilaiset perusteet, kuten peruspalkan muodostumisen perusteet, tulokseen, suoritukseen tai pätevyyteen liittyvät palkanosat ja markkinoiden toimivuuteen liittyvät tekijät (työmarkkinoiden toimivuus, kilpailu työvoimasta) sekä muut taloudelliset etuudet. Taloudellinen palkitseminen, kuten bonukset, ovat retrospektiivisiä ja saavutuksista palkitsevaa, kun taas taloudelliset kannustimet motivoivat ihmisiä parantamaan toimintaansa ja kehittämään osaamistaan tulevaisuudessa. Ei-taloudelliset palkitsemisen muodot nousevat itse työstä ja sen tekemisestä, kuten työntekijän autonomiasta, saaduista vastuista ja vaikutusmahdollisuuksista, hyvästä työympäristöstä, tunnustuksista ja arvostuksesta, osaamisen kehittymisen mahdollisuuksista, uramahdollisuuksista, hyvästä esimiestyöstä ja tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä. (Armstrong & Murlis 1987, 69-70).

Taulukossa 9 kerrotaan palkitsemisesta ja rankaisemisesta organisaation tietoisuuden kehittymisen tasoilla. Punaisella kehittymisen tasolla johtajalla on valta palkita ja rangaista ja ne jotka ovat lähellä johtajaa, menestyvät, jolloin palkitseminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pääsee johtajan lähipiiriin. Ruskealla tasolla on tärkeää toimia ohjeiden ja sääntöjen mukaan, jolloin oikein tai väärin tekeminen palkitaan joko nykyisessä tai seuraavassa elämässä. Rankaisukeinona voi olla, että joutuu erotetuksi ryhmästä ja vastavuoroisesti

palkitsemista on, että saa pitää paikkansa ryhmässä. Oranssilla tasolla talouden ja kasvun tavoitteiden mukaisesti myös palkitseminen on taloudellista ja perustuu yksilön omiin saavutuksiin ja menestykseen. Vihreän tason palkitsemiseen liittyy onnistuminen asiakkaiden, henkilöstön ja johdon kanssa, jolloin mittareina voi olla asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys tai onnistuminen henkilöstön johtamisessa. Sinivihreällä tasolla tavoitteena on ilmaista syvällisesti omaa itseään, jolloin palkitseminen on omalla henkisellä polulla kasvamista ja oppimista ja taloudellinen palkitseminen on tasa-arvoista voiton jakamista, jolloin palkkaerot ovat pieniä.

Taulukko 9. Palkitseminen ja rankaiseminen organisaation tietoisuuden kehittymistasojen mukaan mukaellen Armstrong & Murlis 1987; Laloux 2014.

Punainen	Ruskea	Oranssi	Vihreä	Sinivihreä
Johtajalla on valta rangaista tai palkita. Johtajaa lähellä olevat menestyvät, muut eivät. Johtajasta kerrotaan sankaritarinoita.	Oikein tekeminen palkitaan joko nykyisessä tai tulevassa elämässä. Jos teet väärin, sinua rangaistaan tai joudut eroon ryhmästä.	Taloudellinen palkitseminen, raha ja tunnustus. Yksilön menestyminen. Katse menneessä suorituksessa.	Palkitaan laajan arvioinnin pohjalta. Johtajan onnistumista arvioidaan yhdessä henkilöstön kanssa. Onnistuminen henkilöstön voimaannuttamisessa.	Itse määritelty palkka tai bonus. Tasa-arvoinen voitonjako, pienemmät palkkaerot. Henkisellä polulla kasvamista.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tämän pro gradu -tutkielman tutkimusasetelma ja perustellaan menetelmävalinta, tutkimusaineiston hankinta ja aineiston analysointimenetelmä. Lopuksi tarkastellaan tehtyjä rajauksia ja aineiston luotettavuutta.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä, kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa käytettävissä oleva aineisto ohjaa tutkimusta. Tutkimuksen empiirinen osa koostuu haastatteluaineistosta, jonka keruumenetelmänä on stukturoitu haastattelukysely, joka on tyypillinen kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä ja jota on täydennetty kvalitatiivisilla kysymyksillä 'miten'. Tutkimusaineistoa analysoitiin teemoittelemalla sitä kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin.

Tutkimusote perustuu aineistolähtöiseen grounded theory -malliin (GT), jossa tutkija muodostaa omista aiemmista kokemuksistaan vuorovaikutuksessa toisten tutkijoiden ja aiemman tutkimuksen perusteella uutta teoriaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 165-168; Birks & Mills 2015). Logiikkana käytettiin GT-teorian mukaisesti induktiivista päättelyä, jossa aineiston yksittäisten tapausten ja niistä kerättyjen havaintojen avulla pyritään tekemään yleistyksiä ja jossa tutkija käyttää hyödykseen olemassa olevia teorioita ja tutkimuslöydöksiä luovalla ja joustavalla tavalla ja ymmärtää olevansa osa historiallista, ideologista ja sosiokulttuurista kontekstia (Thornberg 2012). Laadukas laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta täsmällisyyttä käsitteiden ja tutkittavien antamien tietojen käsittelyssä sekä ymmärrystä siitä, että tutkimus rakentuu sosiaalisesti rakentuneen kulttuurisen ajattelutavan kautta.

Gioia, Coreley & Hamilton (2012) korostavat tutkijan ja informanttien välistä vuorovaikutusta, jossa molemmat tekevät tulkintoja toistensa havainnoista ja käsityksistä omista kokemusmaailmoistaan käsin, joka tässä tutkimuksessa toteutui siten, että tutkija keskusteli aineiston ja teorian kanssa vuorotellen, koska ei itse tehnyt haastatteluja. Laadulliselle tutkimusotteelle on luonteenomaista syklisyys ja tutkijan jatkuva oma reflektointi aineiston ja teorian kanssa, jonka vuoksi

täsmällisyys käsitteissä ja koko tutkimusprosessissa on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää (Gioia & al. 2012).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimusongelma muuttuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 59) Tässäkin työssä tutkimusongelma täsmentyi tutkimustyön aineistoa tutkittaessa siten, että tutkimustyön alkuvaiheen esimiesten johtamisen ja johtamisosaamisen kehittämisen fokus painottui lisäksi organisaatiokulttuurin ja organisaatiotasojen tietoisuuden kehittymisen tutkimiseen, koska ne näyttivät selittävän hyvin pk-yritysten johtamiskäytäntöjä ja johtamisen kehittämistä sekä ketteryyden mahdollisuuksia ja esteitä (Laloux 2014; Medinilla 2012). Tutkimusaineistoa rajaamalla pystyttiin laajasta aineistosta kohdentamaan tämän tutkimuksen kannalta keskeiset asiat. Tutkimuksessa ei vertailla eri toimialoja tai pk-yrityksiä keskenään, vaan tavoitteena luoda kuva siitä, miten ketteryys ilmenee esimiestyössä ja esimiesosaamisen kehittämisessä suomalaisissa pk-yrityksissä.

4.2 Tutkimustrategia ja -menetelmä

Tämä pro gradu -tutkimus selvittää ketteryyttä mahdollistavia ja estäviä tekijöitä suomalaisten pk-yritysten esimiesten johtamisen käytäntöinä ja johtamisen kehittämisenä suomalaisissa pk-yrityksissä haastatteluaineiston pohjalta. Tutkimustrategia rakentui aluksi olemassa olevan aineiston ehdoilla ja kehittyi tutkimuksen edetessä tutkijan havaintojen ja kokemuksen perusteella. Tutkija sai käyttöönsä valmiiksi koodatun ja litteroidun haastatteluaineiston, jota tutkija muokkasi siten, että se vastasi tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi & al. 2001, 173). Aineisto on koottu 2015-16 osana Lappeenrannan teknillisen yliopiston DigiAge -hanketta, joka on osa suurempaa tutkimuskokonaisuutta HERMES (2017). Aineiston analysointitavaksi valittiin teemoittelu, jonka avulla tutkitaan ilmiötä, nostetaan esille havaintoja ja pelkistetään tutkimusongelmaan liittyviä teemoja, joille yritetään etsiä jokin yhteinen piirre, sääntö tai eroavaisuus ja tehdään tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 179; Gioia & al. 2012).

Tutkimusprosessi käynnistyi haastatteluaineistoon tutustumisella sekä aineistoon ja tutkimusmenetelmiin liittyvän kirjallisuuden lukemisella. Laadullinen aineiston analysointitapa antaa mahdollisuuksia kehitellä analysointitapoja. Tässä tutkimuksessa aineistoa käsiteltiin Excel-taulukkoina ja teemoittelua tehtiin koodaamalla värien avulla vastauksia ja käyttämällä Gioian & al. (2012) analysointimallia (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 161).

Vastaaajille esitettiin yhteensä viisitoista strukturoitua haastattelukysymystä ja kaksi avointa 'miten' -kysymystä sekä yksi sekamuotoinen kysymys, jossa haastateltavilta kysyttiin, montako alaista heillä oli. Strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu) on etukäteen jäsenneily haastattelu ja se sopii käytettäväksi silloin, kun haasteltavia on paljon ja he edustavat saman tyyppistä vastaajaryhmää (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44-45; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005; 104-105). Tässä haastattelussa käytettiin lomaketta, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot esitettiin samassa esittämisjärjestyksessä kaikille haastateltaville, jolloin tieto oli vertailukelpoista ja tietojen käsittely vaivatonta (Eskola & Suoranta 2000, 86). Avoimilla kysymyksillä 16 ja 18 täydennettiin strukturoidun Osgoodin asteikon vastauksia sanallisesti.

Strukturoituihin kysymyksiin vastausvaihtoehdoiksi oli laadittu 7 -portainen numeroasteikko, jonka ääripäissä olivat sanalliset vastaukset ei lainkaan, erittäin hyvin tai en tiedä. Osgoodin asteikkoa käytetään esimerkiksi yrityskuvatutkimuksessa, joissa etsitään mielikuvia ja jossa vastausvaihtoehtona ovat vastakkaiset adjektiivit (Heikkilä 2014). Tutkija päätti käyttää analysointivaiheessa vastakkaisia adjektiiveja 'erittäin huonosti', 'huonosti', 'hyvin', 'erittäin hyvin', jotta tutkimuksen analysointityökaluna voitiin käyttää teemoittelua. Vastaukset haastattelulomakkeen kysymyksiin tarkoittavat eri ihmisille eri asioita, osa vastaajista ehkä ilmaisee mielipiteensä hillitysti ja osa antaa mielellään ääri vastauksia, mutta jokainen heistä antaa vastauksia omasta kontekstistaan ja viestintätyylistään käsin, jolloin tutkijan vuoropuhelulla aineiston kanssa on suuri merkitys (Birks & Mills 2015; Gioia & al. 2012). En tiedä -vastaukset määritellään usein puuttuvaksi tiedoksi, mutta tässä tutkimuksessa ne olivat osa tärkeitä vastauksia, sillä ne kertovat millainen tietämys organisaatiossa johdolla on johtamisen käytännöistä tai sen kehittämistä. Moniportaisen asteikon vastauksia on myös yhdistelty silloin, kun se on aineiston käsittelyvaiheessa ollut järkevää.

4.3 Aineisto ja sen analyysi

Seuraavaksi esitellään tutkimusaineiston analysointia. Aineiston analysointi eteni kolmiportaisesti tutustumalla, teemoittelemalla ja pilkkomalla ensin aineistoa, toisessa vaiheessa tutkimusaineistoa käsitteellistettiin ja tulkittiin teorian kanssa rinnakkain ja lopuksi tutkija irrottautui tarkasta aineiston käsittelystä ja vastaus tutkimusongelmaan alkoi rakentua (Ronkainen & al. 2013, 124-5). Aineiston järjestelyn ja teemoittelun tavoitteena oli löytää tutkimuksen edetessä vuoropuhelua teorian ja empirian välillä, joka oli tämän tutkimusongelman tulosten kannalta tärkeää.

Tutkimuksen empiirinen osa koostuu haastatteluaineistosta, joka on kerätty 2016-17 haastatteluissa eri puolilla Suomea toimivilta pk-yrityksiltä. Aineistoa on analysoitu induktiivisesti teemoittelemalla vastauksia (Gioai & al. 2012). Tutkimusaineiston analyysiin valittiin haastatteluaineistosta yhteensä 215 vastaajaa eli 125 esimiehen ja 90 toimitusjohtajan vastaukset, joten tutkimusaineiston otoskoko on riittävän suuri, jotta siitä voidaan tehdä melko luotettavia johtopäätöksiä.

Strukturoitu haastatteluaineisto sisältää vastaajien taustatiedot (haastateltavan asema, alaisten määrä, sukupuoli, ikäluokka, palvelussuhteen kesto, kauanko ollut nykyisessä tehtävässä) (liite 2). Aineiston Osgood -asteikollisia vastauksia koodattiin kysymyksittäin tavoitteena löytää havaintoja, joiden pohjalta voitiin rakentaa teemoja, joita luokiteltiin ja yhdisteltiin pyrkimyksenä ilmiön teoreettinen hahmottaminen (Gioai & al. 2012; Hirsjärvi & Hurme, 2001). Avoimien, sanallisten vastausten luokittelussa käytettiin Gioai-matriisia, jossa jokaisen haastateltavan osuus merkittiin toimialakohtaisilla tunnuksilla. Matriisia käytettiin apuna myös suorien lainausten käyttämisessä tutkimustuloksia esiteltäessä.

Analysointityön ensimmäisessä vaiheessa kysymyksiä ryhmiteltiin uudestaan ja niistä muodostettiin tutkimusteemoihin sopivia kysymysryppäitä. Aineistoa ryhmiteltiin sekä koodattiin eri vastaajaryhmien kesken kysymysteemoittain tavoitteena löytää havaintoja, joiden pohjalta voidaan rakentaa teemoja tai havaintoryhmiä, joiden perusteella löytyisi merkkejä ketterän esimiestyön ja johtamisen mahdollisuuksista ja esteistä. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin laatimalla Excel -taulukkomuotoisia yhteenvetoja ja teemoittelemalla vastauksia ja

vastaaajia toimialoittain värikoodeilla ja frekvensseillä, joiden avulla tutkittiin, miten yleisiä tiettyjen havaintojen esiintyminen oli tai millainen suhteellinen osuus tietyllä vastauksella oli aineistossa. Havaintoja tehtiin erityisesti kiinnittämällä huomiota erilaisiin ketteryyttä mahdollistaviin ja estäviin tekijöihin johtajasta, perehdyttämisestä, esimiesten koulutuksesta ja valmennuksesta, palautteen saamisesta ja palkitsemisesta.

Sanallisten vastausten päättelytyön apuna käytettiin Gioia-matriisia haastattelun yhdistämällä niihin soveltuvien osien Osgoodin asteikolla saatuja vastauksia (Gioia & al. (2012). Saatuja tuloksia pisteytettiin ja niille annettiin teemoittelua auttavia värikoodeja tavoitteena löytää tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä havaintoja.

Aineiston analyysivaiheessa tutkija päätti ryhmitellä ja järjestää kysymyksiä tutkimuskysymyksen kannalta paremmin tutkimuksen tavoitteista vastaavaksi. Aineisto järjestettiin neljään ryhmään, joissa kussakin oli alakysymyksiä samasta teemasta. Ensimmäisessä ryhmässä käsiteltiin taustatiedoiksi luokiteltavia kysymyksiä liittyen toimialaan, asemaan, ikäluokkiin ja sukupuoleen. Varsinainen tutkimusaineisto jaettiin tutkimusongelman mukaisesti pk-yritysten johtamiskäytäntöjä ja resursseja koskeviin kysymyksiin, esimiesten johtamisosaamisen kehittämiseen sekä palautteeseen ja palkitsemiseen liittyviin kysymysryhmiin.

Seuraavan vaiheena tavoitteena oli käsitteellistää tutkimuksen tuloksia ketteryden mahdollisuuksista ja esteistä. Tässä vaiheessa tuloksia taulukoitiin ja ryhmiteltiin eri teemojen ympärille ja aineistosta etsittiin merkkejä ketterydestä. Tavoite oli tehdä tulkintaa ja ymmärtää ilmiötä syvällisemmin ja irtaantua tiukasta aineiston käsittelystä laajempaan ymmärrykseen aiheesta. Lopuksi tutkija esittää tarkemmin tutkimuksen lopussa vastaukset tutkimusongelmaan.

Tutkimustuloksissa esitetyt lainaukset esitetään sisennettyinä kursiivilla. Lainauksissa mahdollisesti esiintyvät kolme pistettä (...) tarkoittavat tässä tutkimuksessa, että tutkijan saamasta valmiiksi litteroidusta tekstistä, on lauseiden tai sanojen välistä poistettu yksittäisiä sanoja, joilla ei vaikutusta analysointiin (Hirsjärvi et al. 2016, 120). Lainausten loppuun on merkitty haastattelujen yksilöivät tunnistetiedot.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tavoitteena oli tutkia ilmiötä 'ketteryys', johon aineisto oli riittävän laaja ja joka mahdollisti, että aineistoa pystyttiin käsittelemään eri näkökulmista (Ronkainen & al. 2013). Empiiristä osaa rikastaa teoreettinen osuus, joka mahdollistaa syvemmän ymmärryksen tutkimusongelmasta.

Tutkimusongelma oli purettu tutkimuskysymyksiin AGIDIGI -hankkeen toimesta. Tutkimuksen edetessä ja syventyessä olisi ilmiön syvällisempi ymmärtäminen vaatinut täydentäviä lisäkysymyksiä tai uuden haastattelukierroksen. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista aikataulullisista syistä. Tutkimusaineisto antaa kuvauksen esimiesten johtamisen käytännöistä ja toimintatavoista Suomessa ja ketteryiden mahdollisuuksista ja esteistä. Tässä laajaa aineistoa kuvataan alustavasti ja mahdollisesti sitä täydennetään tai yhdistetään muulla aineistolla myöhemmissä tutkimuksissa. Kvantitatiiviset menetelmät ja aineiston analysointi esimerkiksi ristiintaulukoimalla on aineiston jatkokäsittelyssä välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa pitäydytään kvalitatiivisessa tutkimusotteessa.

Tutkijan omalla positiolla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja sen kriteereihin. Tutkija on lähtenyt tutkimaan aineistoa ilman ennako-olettamuksia taustatietona kertynyt teoretieto ja oma kokemus aiheesta. Tutkimuksessa esille tulleita asioita on tarkasteltu objektiivisesti ja tutkija on ollut tietoinen niistä tekijöistä, jotka voivat objektiivisuuteen vaikuttaa. Teoretietoa hankittiin tutkimuksen analysoinnin edetessä lisää ja tutkimuksen alkuvaiheessa kerättyä lähdeaineistoa karsittiin lähdeluettelosta pois silloin kun se havaittiin epärelevantiksi tutkimuksen näkökulmasta.

Aineiston mittarit ja koodaus olivat tutkijan käytettävissä AGIDIGI -hankkeesta eikä hänellä ollut mahdollisuutta vaikuttaa mittariston rakentamiseen, joten se ohjasi tutkimusongelman käsittelyä. Tutkija ei myöskään itse osallistunut haastatteluihin eikä litteroinut haastatteluja, joten hänellä ei ollut riippuvuussuhteita tai aiempaa tietoa vastanneista yrityksistä tai vastaajista. Vastaukset oli koodattu AGIDIGI-hankkeen toimesta aiemmin asiantuntevasti.

Tutkija ei voinut kuitenkaan olla täysin varma siitä, että vastaajien kaikki sanalliset vastaukset oli litteroitu täydellisesti. Osgoodin asteikon 7-portaisuus tuotti myös haasteita, koska asteikko oli numerollinen ja ääripäissä olivat vain sanalliset viitteet 'ei lainkaan', 'erittäin hyvin' ja 'en tiedä'. Tutkija teki oman kokemuksensa perusteella päätöksiä vastausten ryhmittelyyn ja analysointiin sen mukaan, mikä kussakin kysymyksissä vaikutti olevan merkityksellistä ja päätyi nimeämään numerollisen asteikon Osgoodin asteikon mukaan adjektiiveilla huonosti - hyvin. Ratkaisu osoittautui toimivaksi, sillä sen avulla löytyi hyvin viitteitä siitä, kokivatko vastaajat asian olevan huonosti tai hyvin, joka riitti vastaamaan tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen logiikkaa ja sisäistä validiteettia on pyritty kuvaamaan tarkasti ja perustelemaan, miksi tutkija on tässä tutkimuksessa tehnyt tiettyjä ratkaisuja ja mihin seuraaviin tutkimuksen vaiheisiin se on johtanut ja millaisia tuloksia sen vuoksi on syntynyt (Ronkainen & al. 2013, 130). Havainnot on pyritty luokittelemaan ja kuvaamaan johdonmukaisesti samalla tavalla läpi koko tutkimuksen. Johdonmukaisuudesta on pyritty pitämään tarkasti huolta myös tutkimuksen tavoitteiden, sisällysluettelon ja kappaleiden järjestyksen, kuvioiden ja taulukoiden osalta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osan tulokset. Analysointivaiheessa haastattelukysymykset jaettiin ensin kolmeen ja sitten neljään ryhmään, koska palautteen ja palkitseminen merkitys alkoi näyttäytyä merkittävämpänä kuin tutkimuksen alkuvaiheessa. Ensimmäisessä on taustatietoja vastaajista, toisessa kysymysryhmässä esimiesten johtamiskäytäntöihin ja resursseihin liittyviä kysymyksiä ja kolmannessa esimiesten valintaan, esimiesten perehdyttämiseen ja kouluttamiseen sekä neljännessä ryhmässä palautteeseen ja palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä. Lopuksi esitetään yhteenveto tutkimustuloksista.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Tässä kysymysryhmän taustatietoja käsittelevässä osassa kuvataan vastanneiden pk-yritysten toimialoja, vastaajien asemaa pk-yrityksessä, vastaajien sukupuolta, ikäluokkia ja työsuhteen kestoa sekä sitä, miten kauan vastaaja on ollut nykyisessä tehtävässä. Kysymysryhmän tiedot ovat tässä tutkimuksessa tärkeitä, sillä niiden avulla voitiin tutkia, onko toimialalla, iällä tai sukupuolella vaikutusta kettertiin esimiesten johtamiskäytäntöihin ja esimiesten osaamisen kehittämiseen. Aineiston pk-yritykset toimivat eri puolilla Suomea, useimmat Pohjanmaalla ja Itä-Suomessa.

Pk-yritykset luokiteltiin toimialaluokituksen pääluokkien mukaisesti analysointityön avuksi (Tilastokeskus Toimialaluokitus 2008). Tutkimuksessa ei tarkastella eri toimialojen välisiä eroja, joten pääluokkatasolla oleva toimialaluokitus on tutkimuksen näkökulmasta riittävä. Toimialaluokituksen ja sen perässä olevan numeron mukaan tutkimuksessa viitataan haastatteluaineistosta nouseviin havaintoihin, jotta ne ovat tunnistettavissa vastaajittain ja toimialoittain esimerkiksi tunnuksella C13 (taulukko 10). Mikäli vastaajan asema oli tuloksen analysoinnin kannalta merkittävä, lisättiin tunnukseen t (toimitusjohtaja) tai e (esimies). Kolme merkittävintä toimialaa tutkimusaineistossa ovat C teollisuus (26 yritystä), G tukku- ja vähittäiskaupan ala (13) ja M ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (12),

joka sisältää esimerkiksi liikkeenjohdon konsultointipalvelut. Muita merkittäviä toimialoja ovat F rakennus (7) ja J informaatio ja viestintä (6).

Taulukko 10. Haastatteluun osallistuneet pk-yritykset toimialoittain (n = 88).

Toimiala ja tunniste (kirjain - numero9)	Toimialan kuvaus
A1	Maatalous, metsätalous ja kalatalous
C1-26	Teollisuus
D1-D3	Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
E1-2	Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
F1-7	Rakentaminen
G1-12	Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
I1	Majoitus- ja ravitsemistoiminta
J1-6	Informaatio ja viestintä
K1-2	Rahoitus- ja vakuutus toiminta
M1-12	Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
N1-4	Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
Q1-5	Terveys- ja sosiaalipalvelut
S1-2	Muu palvelutoiminta

Tutkimusaineiston haastatteluaineistossa on yhteensä 215 vastaajaa: 133 (61,9 %) esimiestä ja 82 (38,1 %) toimitusjohtajaa (liite 2). Vastaajista oli 153 (73,3 %) miehiä ja 52 (26,7 %) naisia. Toimitusjohtajissa oli yhdeksän naisvastaajaa 9 (11 %), joista kaksi edusti tukku- ja vähittäiskaupan alaa (G 8, G12) ja kaksi terveys- ja sosiaalipalveluja (Q1, Q2), kaksi muuta palvelualaa (S1, S2) ja loput teollisuutta (C7), ammatillista, tieteellistä tai teknistä alaa (M12), hallinto- ja tukipalvelutoimialaa (N1) (liite 3).

Ikäluokittain tarkasteltuna vastaajia oli eniten ikäluokassa 1971-1980 syntyneissä (71 vastaajaa) ja toiseksi eniten ikäluokassa 1961-1970 (69). Vain yksi vastaajista oli syntynyt ennen vuotta 1950, eikä yksikään vastanneista ollut syntynyt vuonna 1991 tai sen jälkeen.

Vastaajilta kysyttiin, kauanko he ovat olleet nykyisen työnantajan palveluksessa. Useimpien työura saman työnantajan palveluksessa oli kestänyt 4-10 vuotta 34,93 % ja 11-20 vuotta 32,54 %. Alle vuoden mittaisia työsuhteita oli 6,22 % vastaajilla. Lisäksi taustatiedoissa kysyttiin, kauanko vastaaja on ollut nykyisessä tehtävässä. Vastaajista oli ollut nykyisessä tehtävässä 3-5 vuotta 26,51 % ja 6-10 vuotta 18,14 %.

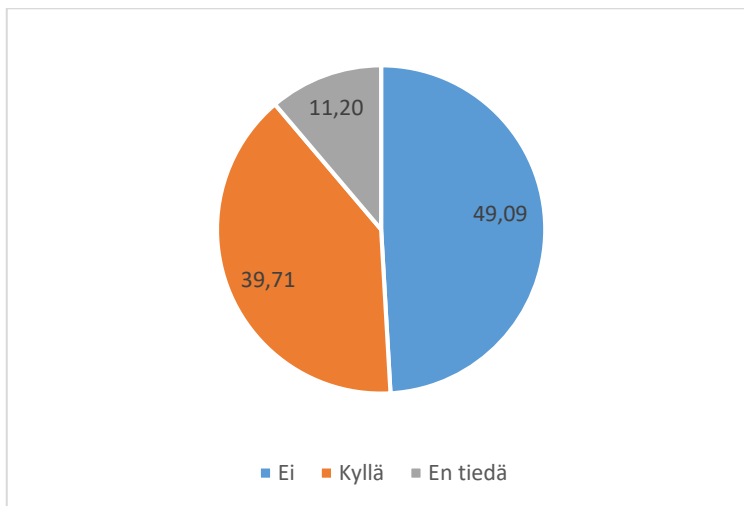
5.2 Pk-yritysten johtamisen hyvät periaatteet, valta ja vastuu, esimiestyön resursointi

Toisessa kysymysryhmässä selvitettiin pk-yritysten hyvien johtamisperiaatteiden olemassa oloa, vallan ja vastuiden selkeyttä esimiestyössä sekä esimiesten riittävyttä ja määrää sekä esimiestyöhön varatun ajan riittävyttä.

Pk-yritysten johtamisen periaatteita selvitettiin kysymysryhmällä 7-8, jossa haettiin vastaajien näkemyksiä siitä, onko heidän mielestään hyvän johtamisen periaatteita määritelty yrityksessä ja ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla.

Hyvän johtamisen periaatteet rakentuvat organisaatioiden tietoisuuden kehittymisen eri tasoilla ja kuvaavat, millaista johtamista kullakin tasolla tarvitaan (Laloux 2104,13). Organisaation kehittymisen punaisella tasolla (taulukko 4) organisaatiota johtaa alfa-uros voimalla ja pelolla, joka riittää johtamisen periaatteeksi. Autoritäärisellä ja hierarkkisella tavalla toimivilla ruskealla ja oranssilla tasolla tarvitaan ohjeita ja sääntöjä, koska on tärkeää tietää, milloin toimitaan oikein ja milloin väärin. Vihreällä ja sinivihreällä tasoilla sitoutuminen yhteisiin arvoihin, tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, harmoniaan ja konsensukseen sekä sopeutuminen ryhmään muodostavat hyvän johtamisen periaatteita.

Vastanneista puolet (49,09 %) oli sitä mieltä, että yrityksessä ei ollut määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita (kuvio 4). Hiukan alle puolet vastasi, että ne on määritelty (39,71 %). Vastanneista 11,20 % ei tiennyt, onko yrityksessä määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita. Hyvän johtamisen periaatteiden tunnistaminen saattoi olla haastatelluille vaikeaa sen vuoksi, ettei niitä ollut kuvattu yrityksessä näkyvästi, vaan periaatteet olivat kietoutuneet implisiittisesti yrityksen rakenteisiin ja toimintatapoihin ja vain pitkään yrityksessä työskennelleet voivat tunnistaa ne (Nonaka & al. 2000).



Kuvio 4. Onko yrityksessänne määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita, % (n = 214).

Kysymysryhmän toisessa kysymyksessä selvitettiin, ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla (taulukko 11). Autoritaarisesti ja hierarkkisesti toimivissa organisaatioissa on tärkeää tietää, kenellä on vastuu ja päätösvalta (Chiva 2017; Laloux 2014, 36). Vihreällä ja sinivihreällä tasolla organisaatio toimii asiakaslähtöisesti ja itseohjautuvasti, jolloin valta ja vastuu ovat koko tiimillä tai sillä, jolla on asiantuntijuutta hoitaa tehtävä ja esimiehen roolissa on ohjata ja valmentaa tiimiä ja auttaa sitä tarvittaessa (Medinilla 2012, 74). Esimiesten ja ketterien tiimien vastuun ja vallan selkeä määrittely luo työyhteisöön turvallisuutta ja vakautta.

Taulukko 11. Esimiesten vastuut ja päätösvalta, % (n =211).

	Ei lainkaan	Erittäin huonosti	Huonosti	Hyvin	Erittäin hyvin	En tiedä
Ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla?	3,28	5,64	30,98	46,95	12,68	0,47

Suurin osa vastaajista (46,95 %) oli sitä mieltä, että esimiesten vastuut ja päätösvalta olivat hyvin selkeitä kaikilla tasoilla, erittäin selkeiksi ne koettiin 12,68 % mielestä. Vähemmän selkeiksi valta ja vastuu kaikilla tasoilla oli noin kolmanneksen (30,98 %) mielestä.

Seuraavaksi tarkastellaan resurssien riittävyyttä tiedustelemalla alaisten määrää, onko esimiehiä riittävästi työntekijöiden määrään nähden ja onko esimiehille varattu riittävästi aikaa esimiestyölle (taulukko 12).

Taulukko 12. Esimiestyöhön varatut resurssit, % (n=215).

	Ei lainkaan	Erittäin huonosti	Huonosti	Hyvin	Erittäin hyvin	En tiedä
Onko teillä tarpeeksi esimiehiä työntekijöiden määrään nähden?	0,46	3,72	11,17	52,57	30,69	1,39
Onko esimiehille varattu riittävästi aikaa esimiestyöhön?	2,79	11,16	34,88	42,34	7,90	0,93

Suomalaisissa pk-yrityksissä esimiesten määrä on riittävä alaisten määrään nähden, sillä suurin osa vastaajista koki esimiehiä olevan hyvin tai erittäin hyvin työntekijöiden määrään nähden. Vastanneista 52,57 % oli sitä mieltä, että esimiehiä on hyvin työntekijöiden määrään nähden ja erittäin hyvin 30,69 % mielestä. Ei lainkaan riittävästi (0,46 %) tai erittäin vähän (3,72 %) vastanneiden määrä oli vähäinen.

Noin puolet vastaajista koki aikaa olevan riittävästi esimiestyölle ja toinen puoli, ettei aikaa ollut riittävästi huolimatta siitä, että esimiesten määrä oli yleensä riittävä

työntekijöiden määrään nähden. Vastaajista suurin osa (42,34 %) oli sitä mieltä, että aikaa esimiestyölle on varattu hyvin tai erittäin hyvin (7,90 %). Esimiestyöhön varatun ajan koki vähäiseksi 34,88 % vastaajista. Erittäin vähän aikaa esimiestyölle oli (11,16 %) vastaajan mielestä. Esimiesten kokemukseen ajan riittävydestä saattoi vaikuttaa esimiestehtävän organisointi, sisältö ja laajuus, alaisten määrä sekä ajanhallintataidot (Toivanen & al. 2016).

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, montako alaista heillä oli ja vastaajat kertoivat sanallisesti, monenko henkilön esimiehenä he toimivat. Yhteensä haastatelluilla toimitusjohtajille oli vastausten perusteella 1068 alaista. Yhdellä yrityksellä/toimitusjohtajalla oli enimmillään 10 tässä haastattelussa vastannutta esimiesalasta (G11t), yleisimmin haastateltuja esimiesalaisia oli yhdestä kolmeen. Osa toimitusjohtajista oli vastannut tutkimuskysymykseen siten, että oli ilmoittanut vain suorien alaisen määrän, esimerkiksi johtoryhmän jäsenten määrän (M8t, C16t, C20t, G11t, D3t) ja osa oli kertonut koko yrityksen henkilöstön määrän. Toimitusjohtajien antama johdettavien tai alaisten määrä ja kuvaus heistä antaa vihjeitä siitä, miten he ymmärtävät oman roolinsa johtajana ja esimiehenä sekä organisaation hierarkian tasoista.

Esimiesalaisilla oli vastausten perusteella yhteensä 2604 alaista. Esimiesten johdettavana olevien alaisten määrä vaihteli viidestä henkilöstä 270 henkilöön. Esimiesalaiset saattoivat vastata kokonaisesta tehdasyksiköstä (C21e) tai toimia 30 myyntipäällikön esimiehenä (G11e), joilla puolestaan oli useita alaisia. Toisessa ääripäässä vastaaja saattoi olla muutaman henkilön esimies. Johdettavien määrä saattoi vaihdella kausiluonteisesta työstä johtuen merkittävästi (C6e, C9e). Johdettavana olevien lukumäärä ei siten ole tarkka, mutta antaa viitteen haastatteluun osallistuneiden toimitusjohtajien ja esimiesten johdettavana olevien määrästä, jonka perusteella voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä.

5.3 Esimiesten valinta, perehdyttäminen ja kouluttaminen esimiestehtäviin

Tässä kolmannessa kysymysryhmässä esitellään esimiesten valintaan, perehdyttämiseen ja esimiestyöhön kouluttamiseen tai valmentamiseen liittyviä aineiston tutkimustuloksia (taulukko 13). Tutkimustulokset liittyvät tiiviisti kappaleessa 5.4 esitettäviin palautteen saamisen ja palkitsemisen tutkimustuloksiin.

Esimiesvalmiuksina voidaan kuvata kaikkia niitä taitoja ja tietoja, joita tarvitaan esimiestyössä, kuten sosiaalista kyvykkyyttä, teknis-loogista älykkyyttä, tahtotilaa olla johtaja, tunneälyä, empaattisuutta, myönteistä elämänasennetta informaatiovirtojen järjestämisen osaamista, suorituksen johtamisen taitoja sekä kykyä selvittää ristiriitoja (Lappalainen 2012; Sturm & al. 2017). Riittävät tai sopivat esimiesvalmiudet riippuvat organisaation kehittymisen tasosta. Punaisen tason johtajat ympäröivät itsensä perheenjäsenillä tai luotetuilla henkilöillä, kun taas ruskealla tasolla johtajaksi voidaan valita henkilö, jolla on tehtävään riittävä osaaminen (taulukko 6). Oranssin tason johtajalle asiat ovat tärkeämpiä kuin ihmiset. Vihreän tason esimiehelle ihmiset ovat tärkeitä ja hän jakaa johtajuutta tiimissään. Vihreällä tasolla tiimi osallistuu usein oman esimiehensä ja muiden tiimisen jäsenten valintaan. Sinivihreän tason organisaatiot ovat itseohjautuvia, jolloin tarvitaan valmentavia ja ohjaavia esimiehiä, jotka toimivat asiantuntijatukena tiimeille (Laloux 2014, 36).

Suomalaisissa pk-yrityksissä esimiesvalmiuksiin kiinnitetään esimiesten valinnassa huomiota hyvin (43,46 %) tai erittäin hyvin (12,61 %) (taulukko 9). Huonosti huomiota siihen kiinnitettiin 27,11 % vastanneiden yrityksissä. Koko aineistossa tässä kysymyksessä oli eniten 'en tiedä'-vastauksia (13,58 %). Se, millaisiin valmiuksiin esimiesten valinnassa kiinnitetään huomiota, ei paljastunut tässä tutkimuksessa.

Perehdyttäminen työtehtäviin ja työyhteisöön on merkittävä oppimiskokemus uudelle esimiehelle, jos myös työnantaja on uusi. Esimiehen oma esimies ja muut esimieskollegat jakavat omaa kokemuksellista tietopääomaansa uudelle esimiehelle (Nonaka & al, 2000; Taipale 2004, 213). Kun johtaja ja esimies itse ymmärtävät sosiaalisen pääoman rakentamisen merkityksen omassa johtamistyössään, voidaan myös alaisten perehdyttämisessä onnistua paremmin.

Suurin osa vastaajista (43,45 %) oli sieltä mieltä, että esimiehiä perehdytään esimiestyöhön vähän. Esimiestyöhön perehdytettiin hyvin 29,43 % mielestä. Kuusi esimiestä vastaajaa (2,80 %) ei tiennyt, perehdytetäänkö esimiehiä lainkaan esimiestehtäviin (J1e, N3e, G10e, M6e, Q2e, M1t), joka saattoi johtua siitä, että suurin osa vastanneista oli työskennellyt saman työnantajan palveluksessa pitkään: 4-10 vuotta (34,93 %) ja 11-20 vuotta (32,54 %), joten omasta perehtymiskokemuksesta esimiestyöhön oli kulunut paljon aikaa (liite 2). Uusia, alle vuoden esimiestehtävässä työskennelleitä vastanneista oli 13,48 % ja alle vuoden saman työnantajan palveluksessa olleita oli 6,22 % vastanneista. Tutkimusaineistosta ei paljastunut suoraan, mistä kokemus perehdyttämisen epäonnistumisesta johtui. Usein perehdyttämisvaiheessa ei riittävästi panosteta sosiaalisen pääoman rakentamiseen, jolloin uusi esimies ei ole ehkä päässyt perehtymään organisaation sisäiseen kulttuuriin, kieleen, tarinoihin tai toimintatapoihin, josta saattaa johtua kokemus perehdyttämisen vähyydestä (Korte & Lin 2013).

Taulukko 13. Esimiesten valinta, perehdyttäminen ja kouluttaminen, % (n = 214).

	Ei lainkaan	Erittäin huonosti	Huonosti	Hyvin	Erittäin hyvin	En tiedä
Paljonko teillä kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa?	1,40	2,34	27,11	43,46	12,61	13,58
Perehdytetäänkö esimiehiä esimiestyöhön?	7,00	13,08	43,45	29,43	4,24	2,80
Koulutetaanko/valmennetaanko esimiehiä esimiestyöhön?	12,68	11,68	30,37	37,84	5,14	2,35

Vaikka uusia esimiehiä ei perehdytetty suurimman osan mielestä hyvin esimiestyöhön, esimiehiä kuitenkin koulutetaan tai valmennetaan esimiestyöhön vastanneiden yrityksissä hyvin (37,84 %). Kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että

esimiehiä koulutetaan tai valmennetaan huonosti esimiestyöhön (30,37 %) tai erittäin huonosti (13,08 %). Aineiston tässä kysymyksessä oli eniten 'ei lainkaan' - vastauksia (12,62 %). Koulutuksen sisällöstä tai laajuudesta ei aineistossa ollut havaintoja. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että perehdyttämisen ja esimiesten kouluttamisen taso, laajuus ja sisältö vaihtelevat suomalaisissa pk-yrityksissä.

5.4 Palaute ja palkitseminen

Neljännessä kysymysryhmässä selvitetään esimiestyöstä saatavaa palautetta ja palkitsemista. Taulukossa 14 esitellään palautteen ja palkitsemiin liittyvät vastaukset, joita molempia täydennettiin avoimella kysymyksellä 'miten'. Avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat, missä tilanteissa, keneltä, mihin palaute tai palkitseminen perustui ja miten vastanneet kokivat saaneensa palautetta tai palkitsemista.

Palautteen vaikuttavuus paranee huomattavasti, kun palautetta annetaan systemaattisesti aidosti oppimisen ja kehittämisen tarkoituksessa ja myös alaiset arvioivat palautetta antavaa esimiehestä paremmaksi verrattuna esimiehiin, joilta palautetta saa satunnaisesti tai ei lainkaan (Seifert & Yukl 2010). Palautteen sisältö ja tavoitteet autoritaarisesti ja hierarkkisesti toimivissa organisaatioissa liittyvät oikein tai väärin tekemiseen tai ohjeiden noudattamiseen, kun taas sitouttamiseen ja itseohjautuvaan toimintaan pyrkivissä organisaatioissa vihreällä ja sinivihreällä tietoisuuden tasolla palautteen antamisessa huomio kiinnittyy ihmisten välisissä suhteissa toimimiseen, jolloin palautetta saadaan asiakkailta, esimieskollegoilta ja omilta alaisilta tavoitteena toiminnan parantaminen ja oppiminen (taulukko 8).

Suomalaisissa pk-yrityksissä suurin osa esimiehistä kokee saavansa huonosti palautetta esimiestyöstä. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet saavat systemaattista palautetta huonosti (35,5 %), erittäin huonosti (9,36 %) tai ei lainkaan (7,48 %). Hyvin systemaattisesti palautetta esimiestyöstä sai 39,72 % vastaajista.

Taulukko 14. Esimiesten saama systemaattinen palaute ja palkitseminen esimiestyössä % (n = 214).

	Ei lainkaan	Erittäin huonosti	Huonosti	Hyvin	Erittäin hyvin	En tiedä
Saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta esimiestyöstä?	7,00	9,36	35,5	39,72	6,07	1,87
Palkitaanko esimiehiä esimiestyössä onnistumisesta?	34,26	15,77	22,85	19,03	2,38	5,71

Johtajan esimiesalaisilleen antama palaute palautteen antamisen ja saamisen kohdalta haastavin ja herkin tilanne, sillä samalla kun sisäryhmässä toimiva esimies saa palautetta omasta suoriutumisestaan, palautetta annetaan myös suhteessa johdon ulkoryhmässä toimivien alaisten suoriutumiseen, joka taas puolestaan vaikuttaa alaisten saamaan palautekokemukseen (Goodwin & al. 2009; Schein 1999, 141; Sparrowe & Liden 2005). Palautteen antamisen ja saamisen kokemukseen kietoutuu johtajan ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen laatu, tunnepohjainen kiinnittyminen ja siihen liittyvät siteet, sosiaaliset normit sekä vallan ja vastuun jakaminen, jotka puolestaan heijastavat pk-yrityksen toimintakulttuuria ja tietoisuuden tasoa, käsitystä siitä, mikä on tässä yrityksessä suotavaa tai ei-suotavaa (Goodwin & al. 2009; Iscan & al. 1999; Seifert & Yukl 2010; Tuomi 2005; Oh & Oh 2017). Palautteen antamisen ja saamisen kokemus on siten suhteellista ja riippuvaista palautteen antajan ja saajan motiiveista ja tavoitteista palautteen antamiselle.

Vastaajilta kysyttiin, miten esimiehet saavat palautetta esimiestyöstä (166 sanallista vastausta). Vastauksia ryhmiteltiin sen mukaan, keneltä palautetta saatiin, missä, miten säännöllisesti, millä perusteella ja miten haastateltavat kokivat palautteen antamisen tai saamisen. Lisäksi koottiin tilanteita, joissa palautteen antaminen koettiin negatiivisesti.

Eniten palautetta saatiin omalta esimieheltä, jolta palautetta saatiin eniten kehityskeskustelujen yhteydessä sekä johtoryhmän tai tiimien kokouksissa, joita pidettiin säännöllisesti viikoittain tai kuukausittain, joka kertoo siitä, että palautteen saaminen on usein kuitenkin jollakin tavoin aikataulutettu tai systematisoitu. Esimiesten saama palaute perustui useimmiten henkilöstön johtamiseen liittyviin asioihin, kuten työilmapiiri- tai työhyvinvointikyselyjen tuloksiin, harvemmin liiketoiminnalliseen suoriutumiseen, joten esimiesten tehtäväksi ja palautteen antamisen kohteeksi nähtiin nimenomaan ihmisten johtaminen (leadership) (esimerkiksi Dalakoura 2009). Palautetta kaivattiin lisää omalta esimieheltä ja omilta alaisilta, joka korostaa palautteen saamisen merkitystä suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa. Palautetta kyllä tunnistettiin saatavan, mutta sen systemaattiseen saamisen rakenteisiin, sisältöihin ja tapoihin pitäisi vastaajien mielestä kiinnittää huomioita enemmän. Tutkimuksen perusteella esimiehet kaipasivat vahvempaa kokemusta systemaattisesta palautteesta, joka kertoo myös johtajan ja esimiehen sosiaalisen vuorovaikutuksen määrästä ja palautteen antamiseen liittyvästä oppimisen tarpeesta.

Omilta alaisilta kaipasi jopa enemmän palautetta. Harvinaista on saada palautetta. Usein silloin, jos joku on mennyt vikaan. C13e

...pitää erikseen pyytää. A1t

Esimiehet voisivat saada systemaattisimmin palautetta. C16e

Saavat palautetta säännöllisesti, mutta ei systemaattisesti. Q3t.

Toimitusjohtajan ja esimiehen välinen vuorovaikutus, kohtaamisten säännöllisyys ja keskusteluyhteys (C8t, G6t, Q1t, P2t) olivat tärkeitä palautteen antamisen ja saamisen näkökulmista. Pk-yritysten pieni koko ja suomalaisille pk-yrityksille erityisen tyypillinen piirre johtajan ja esimiehen välisestä pienestä etäisyydestä mahdollistaa suoraa vuorovaikutusta ja samalla myös ketterän toiminnan mahdollisuuksia (Hakola 2017, 146; Sparrowe & Liden 2007).

Kahdenkeskiset keskustelut johtajan kanssa, avoin keskustelukulttuuri edistää sitä. G6t

...ihan jokapäiväisessä jutustelussa. J3e

...henkilökohtaisesti tiimeiltä, jatkuva dialogi. C19e

Toimarilta saa palautetta, kun on pieni yritys. Työntekijöiltä saa päivittäin palautetta. D2e

...toimii hyvin, esimiesten tekemisen läpinäkyvyys ja organisaatio on hyvin flätti, tekemisestä puhutaan avoimesti. S2t

Omilta esimiehiltä esim. sähköpostilla tai soitolla, missä joko kehutaan tai "haukutaan". G1e

Hyvä palaute riittää palkitsemiseksi erityisesti niille, joiden työn tekemiseen liittyy sisäinen motivaatio ja kokemus siitä, että oma työ on merkityksellistä (Deci & Ryan 2002, 15, 54-5). Palkitsemisen kautta ylin johto tekee näkyväksi sen, mitä se pitää esimiestyössä, organisaation johtamisessa ja resurssien käyttöä allokoitaessa arvokkaana (Dalakoura 2009; Luoma & al. 2017; Viitala, Kultaranta & Kangas 2017). Toiseksi työntekijän implisiittinen odotus sisäisestä tai ulkoisesta palkinnosta luo odotuksia siitä, että palkitsemista tapahtuu ja se on oikeudenmukaista ja tasapuolista (Armstrong & Murlis 1987, 50). Aineiston palkitsemiseen liittyvässä kysymyksessä vastanneiden kokemus oli, että heitä ei palkita esimiestyöstä, sillä kun palkitsemiseen liittyvässä kysymyksessä tiedusteltiin, palkitaanko esimiehiä esimiestyössä onnistumisessa, saatiin eniten koko aineistossa 'ei lainkaan' -vastauksia (34,26 %) ja 'erittäin huonosti'-vastauksia (15,77 %).

Vastajilta kysyttiin, miten heitä palkitaan esimiestyössä onnistumisessa avoimella kysymyksellä. Sanallisia vastauksia oli yhteensä 113. Vastaukset teemoiteltiin ensiksi taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemisen tapoihin. Toimitusjohtajien sanallisissa vastauksissa kerrottiin enemmän taloudellisesta palkitsemisesta kuin esimiesten vastauksissa, joissa ei-taloudellinen palkitseminen nousi useimmin esiin.

Palkitsemista koskevat sanalliset vastaukset ryhmiteltiin lisäksi toimitusjohtajien ja esimiesten vastauksiin, joita teemoiteltiin taloudellisen, ei-taloudellisen ja sen alaryhmän sosiaalisen palkitsemisen sekä ei-palkitsemisten ryhmiin Gioai-matriisin mukaisesti. Palkitsemista koettiin tapahtuvaksi usein monilla eri tavoin taloudellisesti ja ei-taloudellisesti, jota saatettiin kuvata samassa vastauksessa.

Joissakin vastauksissa myös kerrottiin, millä perusteella tai kuinka usein palkitsemista tapahtui.

Toimitusjohtajat kertoivat vastauksissaan eniten esimiesten taloudellisesta palkitsemisesta, joka oli rahabonuksia, osa provisiojärjestelmää, eläke-etuuksia, palkkakehitykseen ja palkankorotuksiin liittyviä palkkioita tai osakkuuksia yrityksessä. Taloudellisen palkitsemisen perusteina olivat hyvään suoritukseen ja taloudelliseen tulokseen liittyvä onnistuminen sekä henkilöstön johtamisessa ja työtyytyväisyydessä onnistuminen.

Rahapalkinta, osa provisiojärjestelmää, sanallinen kiitos. G1t

...myynnissä esimiehillä tulospalkkaus kuukausittain. Huoltoapuolella annetaan bonuksia hyvistä suorituksista/tuloksista. Myös vuosibonuksia annettiin viime vuodelta. G4t

Bonus, henkilöstön työtyytyväisyys vaikuttaa. K1t

Suusanallisesti, onnistumiset henkilöstön johtamisessa. G11t

Palkkakehitys. C1t

Rahabonuksia... palkankorotukset. C5t

Toimitusjohtajat kertoivat ei-taloudellisesta palkitsemisesta, joka oli pääsääntöisesti positiivista palautetta ja suullisia kiitoksia. Ei-taloudellisen palkitsemisen osana tunnistettiin sosiaalinen palkitseminen, joka koettiin esimiesten arvostamisena oman esimiehen taholta, erilaisia julkisina tunnustuksina, positiivisena palautteena, esimiesten yhteisenä vapaa-ajan toimintana, matkoina ja esimiesasemaan liittyvinä palkitsemisina, kuten johtoryhmään kuulumisena.

Positiivinen palaute riittää. Ja esimiesten arvostamisen kokemus oman esimiehen taholta. C16t

... paras esimies-pokaali... C5t

Tiiminvetäjät / esimiehet ovat myös johtoryhmässä. S1t

Hiihtoreissut Lappiin, sanallinen kehuminen kollegojen edessä. M7t

Messumatkat, muut yhteiset reissut ja tekemiset. N1t

Pikkujoulubonuksia. Q2t

Esimiesten vastauksissa nousivat eniten esiin ei-taloudellisen palkitsemisen tavat. Ei-taloudellisina palkitsemisen kokemuksina kerrottiin erilaisesta kehumisesta ja positiivisesta palautteesta suullisesti ja vapaiden saamisesta, joka tuo joustoa elämään. Ei-taloudellisen palkitsemisen osana nostettiin esille myös vapaa-aikaan liittyviä palkitsemiseksi koettuja asioita, kuten saunaillat, matkat ja vapaa-ajan toiminta. Esimiehet kokivat palkitsemiseksi myös tehtäviensä ja vastuualueen kasvamisen ja oman tunteen työssä onnistumisessa. Palaute ja suullinen kiitos koettiin myös palkitsemiseksi, joka osoittaa, ettei palkitsemisen tarvitse olla kovin suurieleistä tuntuakseen palkitsemiselta.

Saunailta, lätkäpeli. G1e

Vapaita, bonuksia, tuo joustoa. C5e

Taputtelua selkään ja sanalliset kiitokset. M3e

Kiitos ja kahvit. M7e

...vastuualue kasvaa menestymisen myötä. I1e

"Hyvin meni" voidaan sanoa. M7e

Onnistumisen tunne! Herkässä asiakaspalvelutyössä kaikki näkyy ja kuluu. C14e

Ei rahallisina palkkioina, mutta onnistuneesta työstä saa sisäistä tyydytystä P1e

Esimiesten vastauksissa taloudellinen palkitseminen näkyi tulokseen ja suoriutumiseen liittyvinä tulospalkkioina ja bonuksina.

Tulospalkkio, hyvä mieli. C4e

Myynnin yhteydessä tulos -tai katepalkkio. G11e

Toimitusjohtajien ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen laatu ja esimiesten kokema arvostus esimiestyöstä kävi ilmi esimerkiksi seuraavan tyyppisissä esimiesten sanallisissa vastauksissa:

Omistajan osingot. G11e

Ei ole mahdollista palkita hyvästä työstä. --- ...pitäisi voida hyvin esimiehenkin. G12e

Saa pitää työpaikkansa. C2e

Toimitusjohtajissa oli myös niitä, jotka vastasivat, ettei esimiestyöstä tarvitse palkita.

Ei mitenkään. C22t

On osa työtä. En koe, että pitäisi palkita. M5t

Ei palkita. C16t

Palkkaa maksetaan. P4t, M5t

Kaikilla organisaation tietoisuuden tasoilla tapahtuu palkitsemista, mutta sen muodot ovat erilaisia (taulukko 9). Alimmilla tasoilla palkitseminen voi tarkoittaa henkiin jäämistä tai pääsyä johtajan lähelle. Autoritaarisesti johdetuissa hierarkkisissa organisaatioissa palkitseminen perustuu yksilön virheettömyyteen ja oikein tekemiseen. Sitoutumista ja itseohjautuvuutta korostavissa ketterissä organisaatioissa palkitseminen tapahtuu sisäisen motivaation ja työtyytyväisyystekijöiden kautta, jolloin työssä koetaan onnistumista, oppimista ja yhteisten mielenkiinnon kohteiden jakamista, arvostusta, yhdessä olemista, jolloin työn ja vapaa-ajan väliset raja-aidat murtuvat ja työpaikasta syntyy merkityksellinen osa elämää eikä vain toimeentulon hankkimisen väline (Medinilla 2012, 80-81; Pink 2009; Viitala 2004, 156). Ketterissä organisaatioissa tärkeintä on saada olla ylpeä työstään ja nauttia siitä, oppia ja olla toisten kanssa yhdessä.

5.5 Yhteenveto tutkimusaineiston tuloksista

Pro gradu tutkielman tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia ketterän johtajuuden tai toimintatavan mahdollistavia tai estäviä merkkejä suomalaisista pk-yrityksistä löytyy esimiesten johtamista tutkittaessa. Ketterän organisaation tunnusmerkkejä, joita tässä tutkimuksessa erityisesti tarkasteltiin, olivat esimiehen motivaatio, johtajan ja esimiesalaisen välinen vuorovaikutus sekä esimiesten

osaamisen kehittäminen, joita peilattiin organisaation tietoisuuden kehittymisen tasoja vasten. Yhteenvetoa käsitellään kysymysryhmittäin 1-4.

Tutkimusaineistosta nousee neljä merkittävää tutkimustulosta:

- 1) suomalaisissa pk-yrityksissä esimiehiä on riittävästi alaisiin nähden
- 2) esimiehiä ei perehdytetä riittävästi esimiestehtäviin
- 3) esimiehet eivät saa palautetta esimiestyöstä
- 4) esimiehiä ei palkita esimiestyöstä.

Vastaajien taustatiedot kysymysryhmässä 1 olivat tärkeitä, sillä niiden avulla voitiin tutkia, onko toimialalla, iällä tai sukupuolella vaikutusta ketteriin esimiesten johtamiskäytäntöihin ja esimiesten osaamisen kehittämiseen (liite 2).

Johdon tai esimiesten iällä tai yrityksen toimialalla, johdettavien alaisten määrällä tai työkokemuksen pituudella ei ollut merkitystä toimintavan tai johtamisen ketteryydessä, kuten myös Bahrami & al. (2016) osoittavat omassa tutkimuksessaan. Pk-yrityksen ketteryys voi kehittyä riippumatta sen iästä tai toimialasta, jos yrityksen johto näkee ketteryyden lisäarvoa tuottavaksi toimintatavaksi ja tukee yrityksen oppimista monitasoisesti. Yksittäisiä ketteriä toimintatapoja voi esiintyä eri puolilla pk-yritystä ja se sopii erityisesti asiakasrajapinnassa yhdessä asiakkaan kanssa tehtävään kehittämistyöhön (Hakola 2017, 148; Medinilla 2012, 34-35).

Kysymysryhmässä 2 selvitettiin hyvän johtamisen periaatteita, esimiesten vallan ja vastuun selkeyttä, esimiesten riittävyttä suhteessa alaisiin, alaisen määrää ja esimiestyöhön käytettävissä olevaa työaikaa. Vastanneista puolet (49,09 %) oli sitä mieltä, että yrityksessä ei ollut määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita ja hiukan alle puolet vastasi, että ne on määritelty (39,71 %), vastanneista 11,20 % ei tiennyt, onko yrityksessä määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että esimiesten valta ja vastuu oli määritelty selkeästi eri tasoilla. Vastaukset ovat hivenen ristiriitaisia keskenään, sillä hyvän johtamisen periaatteisiin kuuluu vallan ja vastuun määrittely, joka usein kuvataan

erilaisissa ohjeissa hierarkkisissa organisaatioissa (Chiva 2017; Laloux 2014, 36). Toisaalta valta ja vastuu voi olla kietoutunut implisiittisesti yrityksen rakenteisiin, niin ettei vähän aikaa yrityksessä työskennellyt tunnista niiden olemassa johtuen muun muassa perehdyttämisen sisällöstä tai perehdyttämisen puutteesta (Korte & Li 2013; Nahapiet & Ghosal 1998; Nonaka & al. 2000). Tutkimukseen osallistuneiden mielestä esimiesten määrä suhteessa alaisiin on riittävä. Tutkimukseen osallistuneilla johtajilla ja esimiehillä oli yhteensä 2604 alaista, joten vastanneiden johtajien ja esimiesten toiminta vaikuttaa suureen joukkoon ihmisiä. Esimiesten ajankäyttö jakaantui niihin, jotka kokivat aikaa olevan riittävästi ja niihin, joilla aikaa esimiestyöhön ei ollut riittävästi. Taustalla voi olla esimiestehtävän sisältö ja organisointi sekä omaan työhön ja ajanhallintaan liittyvä osaaminen.

Kysymysryhmässä 3 käsiteltiin esimiehen valinnassa huomioitavia esimiesvalmiuksia sekä esimiesten perehdyttämistä ja kouluttamista tai valmentamista esimiestehtävään. Esimiesten valinnassa kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin, mutta tutkimusaineistosta ei käynyt ilmi, millaisiin valmiuksiin kiinnitetään huomiota. Esimiehet kokivat, ettei heitä ole perehdytetty esimiestehtäviin, joka puolestaan vaikuttaa esimiestyössä suoriutumiseen. Esimiehen perehdyttämisen vaikutus on erityisen merkittävä, kun uusi esimies, joka on uusi myös yrityksessä, tutustuu työyhteisöön ja oppii yrityksen vuorovaikutuksen ja vallan rakenteita ja siirtää näitä käytäntöjä edelleen omille alaisilleen. Merkittävä osa esimiehistä koki, että heitä koulutetaan ja valmennetaan esimiestehtäviin, mutta tässä kysymyksessä vastaajat kokivat myös kaikkein eniten, ettei heitä kouluteta lainkaan (12,68 %). Tämä kysymysryhmä antaa viitteitä suomalaisten pk-yritysten oppimiskyvykkyydestä, joka on ketteryuden mahdollisuuksien ja esteiden tunnistamisen kannalta tärkeä (Cegarra-Navarro & al. 2016; Chiva 2017).

Kysymysryhmässä 4 tutkittiin palautteen ja palkitsemisen merkitystä esimiestyössä. Suomalaisissa pk-yrityksissä esimiehet kokevat, etteivät he saa palautetta esimiestyöstään systemaattisesti ja riittävästi. Palaute on kuitenkin suorituksen johtamista ja oppimistapahtuma, jonka vaikuttavuus rakentuu siitä kuka antaa palautetta, palautteen sisällöstä, palautteen vastaanottajan persoonallisuudesta ja siitä liittyykö palautteeseen jokin palkitsemisen tai rankaisemisen elementti sekä epämuodollisista sosiaalisista normeista suhteessa sopivaan käyttäytymiseen

yrityksessä (Schein 1999, 132-140; Seifert & Yukl 2010). Esimiesten kokemus oli, ettei heitä palkita esimiestyöstä ja tähän kysymykseen saatiin eniten koko aineistossa 'ei lainkaan' -vastauksia (34,26 %) ja 'erittäin huonosti'-vastauksia (15,77 %). Vaikka palkitsemista tapahtuu taloudellisten ja ei-taloudellisten palkitsemisten kautta, on esimiehen kokemus merkittävien: esimiestyöstä ei palkita. Palautteeseen ja palkitsemiseen liittyy läheisesti motivaation ja merkityksellisyyden kokemus, vallankäyttö sekä johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde.

Tutkimusaineiston tuloksien yhteenvedona johtamiskäytännöt ja esimiesten johtamisosaamisen kehittäminen näyttävät useimmiten edustavan Laloux'n organisaatioiden tietoisuuden tasoja kuvaavassa kehikossa oranssia, autoritaarisesti ja hierarkkisesti toimivaa tasoa, joka on yleisin maailmassa (Laloux 2014, 24). Ketterä toimintatapa on mahdollista vasta organisaation tietoisuuden vihreällä, sitoutumista korostavalla tasolla. Pk-yrityksen johdon näkemys ketteryydestä lisäarvon tuottajana tarkoittaa, että yrityksen johtamistavan ja rakenteiden on kehityttävä kohti matalampaa ja itseohjautuvampaa organisaatorakennetta, jotta ketteriä toimintatapoja voidaan hyödyntää.

Seuraavaksi pohditaan edellä esitettyjä aineistosta nousseita tutkimustuloksia sekä keskustellaan siitä olemassa olevan teorian kanssa. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrataan lyhyesti tutkimuksen tavoitteet ja esitellään tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen ja aikaisempien tutkimusten valossa. Tutkija pohtii tutkimusaineistosta löytyneitä ketterän suomalaisen pk-yrityksen mahdollisuuksia ja esteitä haastatteluaineistosta ja kirjallisuudesta löytyvien havaintojen kautta peilaten niitä organisaatiokulttuuriin, organisaatioiden tietoisuuden tasoihin ja johtamiskäytäntöihin. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä ja vastataan tutkimuskysymykseen. Lopuksi tutkija esittää jatkotutkimuksen aiheita.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisen pk-yrityksen ketterän esimiesten johtamisen ja toimintatapojen mahdollisuuksia ja esteitä. Tutkimuskysymys esitettiin muodossa, millaisia ketterän johtajuuden tai toimintatavan mahdollisuuksia ja esteitä suomalaisista pk-yrityksistä löytyy esimiesten johtamista ja johtamisosaamista tutkittaessa. Kysymyksen muoto viittaa laadulliseen tutkimukseen, joten tavoitteena on selvittää mitä tai millaista jokin asia on, kuten mitä ketteryys on ja miten se näkyy esimiestoiminnassa ja osaamisen kehittämisessä. Tutkimuskysymys jaettiin kolmeen alakysymykseen, joissa tutkittiin esimiesten valtaa ja vastuuta, esimiesresursseja ja hyvän johtamisen käytäntöjä, toiseksi esimiesvalmiuksia ja esimiestaitoja, kolmanneksi esimiesosaamisen kehittämistä perehdyttämisen, palautteen saamisen ja palkitsemisen kautta.

Tutkimustuloksesta voidaan johtaa suomalaisen pk-yrityksen yleisen ketterän johtajuuden periaatteet, joita ovat 1) johdon ja esimiehen sitoutuminen ketteriin toimintatapoihin, 2) johdon sisäinen motivaatio, 3) onnistunut vuorovaikutus sekä 4) jatkuva kehittäminen ja oppiminen. Tätä kokonaisuutta tukevat suomalaisen työelämän kolme vahvuutta: luottamus, yhteistyö ja osaamisen kehittäminen (Luoma & Viitala 2015).

Ketterää toimintatapaa mahdollistavat:

- Ketteryys on johdon strateginen valinta
- Johtajan ja esimiehen sisäinen motivaatio tukee ketteryyttä
- Johtajan ja esimiehen taidot ja kyvykkyydet edistävät avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta
- Johtaja ja esimies kannustavat itseään ja toisia jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen
- Esimiehen tehtävä on jakaa johtajuutta, valmentaa ja tukea tiimiä kohti itseohjautuvuutta

Ketterää toimintatapaa estävät:

- Hierarkkinen organisaatiomalli, joka hidastaa päätöksentekoa
- Menestymistä mitataan vain taloudellisilla tekijöillä ja kasvulla, joista palkitaan
- Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot eivät ole tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta, koska yksilö on tärkeä
- Oppiminen on kouluttamista ja liittyy työtehtävään liittyvään osaamiseen
- Esimiehen kontrolloiva, autoritaarinen johtamisote ja vähäinen tai taitamaton vuorovaikutus alaisten kanssa

Seuraavissa alakappaleissa kuvataan tarkemmin ketteryyttä mahdollistavia ja estäviä tekijöitä.

6.1 Ketteryys on johdon strateginen valinta

Johtamisen toimintatapojen periaatteina voidaan kuvata, miten ja millä perusteilla ylin johto jakaa valtaa ja vastuuta ja miten se allokoii resursseja, miten henkilöstöä kohdellaan ja millaisia HR-prosesseja ja -työkaluja sillä on osaamiseen ja suorituksen johtamiseksi (Luoma & al. 2017; Viitala & al. 2017). Ylimmän johdon näkemys esimiesten johtamisesta, esimiestyön resursoinnista ja esimiesosaamisesta merkittävämpi johtamiskäytäntöjä ohjaava tekijä hierarkkisissa organisaatioissa toisin kuin ketterissä yrityksissä, joissa johtaminen tapahtuu

arvomaailmaan sitoutumisen kautta, alhaalta ylöspäin asiakasrajapinnasta ja asiakas on keskeisin toimintaa ohjaava tekijä (Laloux 2014; Luoma & al. 2017; Viitala & al. 2017).

Yritys määrittelee johtamisen periaatteet ja toimintatavat itse, joten kysymys on siitä, haluaako yrityksen ylin johto, että se toimii ketterien periaatteiden mukaisesti, mitä lisäarvoa se näkee ketteryyden tuottavan ja mikä varmistaa yrityksen kannalta parasta liiketaloudellista tulosta. Ketteryys ei ole riippuvainen yrityksen tai sen johdon iästä, toimialasta tai yrityksen koosta tai esimiesten määrästä suhteessa alaisiin. Ketterä toimintatapa saattaa tuoda merkittävää kilpailukykyä, vaikka se otettaisiin vain osin käyttöön yrityksessä, sillä se saattaa ratkaista esimerkiksi joitakin resurssien käyttöön liittyviä ongelmia, kuten tiimin työntekijöiden määrää, laatua tai ajankäytön priorisoimista.

Johto valitsee ketterän toimintatavan, jos se näkee siinä lisäarvoa yrityksen toiminnalle.

Ketterä esimiestyö ei sisällä perinteisiä käskemiseen, työsuorituksen mittaamiseen tai valvomiseen liittyviä elementtejä, vaan vuorovaikutukseen, valmentamiseen ja tiimin tukemiseen liittyviä tehtäviä (Medinilla 2012, 68-69). Ketterän esimiehen työ on autonomista ja itseohjautuvaa ja esimiestyössä ollaan monitasoisesti sidoksissa erilaisten aikarakenteiden kautta sidosryhmien, verkostojen ja asiakaskontaktien kanssa (Toivanen & al. 2016). Ketteryyteen kuuluu myös esimiehen vallan ja vastuun tunnistaminen, koska esimies on kuitenkin vastuussa tiimin tuloksellisuudesta. Valta ja vastuu voi olla jaettua johtajuutta, joka mahdollistaa matalat organisaatorakenteet ja uudenlaisen oppimismahdollisuuden tiimin jäsenille. Esimiesten johdettava olevien alaisten määrän riittävyys, ajankäytön ja työn suunnittelun organisointi, työtehtävien ennakoimattomuus, epäselvyys tehtävänkuvissa sekä vallan ja vastuun selkeyttämättömyys vaikuttavat kokemukseen ketteryydestä ja hyvistä johtamisen periaatteista. Ketteriä toimintatapoja voi näkyä myös yhden esimiehen tai yksikön tavassa toimia, jos ylin johto antaa siihen tilan ja mahdollisuuden.

Ketterää toimintatapaa mahdollistavat esimiesten vallan ja vastuun selkeys suhteessa itseohjautuvuuteen, esimiesten työn organisoimnin ja ajanhallinnan uudelleen suuntaaminen.

6.2 Esimiehen sisäinen motivaatio tukee ketteryyttä

Esimiehen oman itsen, egon ja tietoisuuden tason kehittymistä tapahtuu kaikissa elämän eri tilanteissa, jolloin esimiehen sisäinen motivaatio, arvomaailma ja merkityksellisyyden kokemukset muokkaavat esimiehen ymmärrystä itseä ja toisia kohtaan. Ketterä esimies on itse henkilökohtaisesti sitoutunut ketterään toimintatapaan omalla henkilökohtaisella oppimisen tiellä ja valmis voimaannuttamaan muita kohti itseohjautuvuutta, vaikka se tarkoittaakin luopumista perinteisestä esimiestyön kontrolloivasta ja autoritaarisesta roolista ja sitä, että tiimin jäsenet voivat olla myös tilanteesta riippuen tekemässä päätöksiä, joita ennen teki yrityksen johto (Laloux 2014, 36; Medinilla 2012, 64). Kun ketterän työyhteisön ja sen esimiehen tunnusmerkkinä on, että he ovat sitoutuneet työn tavoitteisiin ja yrityksen arvomaailmaan, on työllä heille enemmän kuin välineellinen ja taloudellinen merkitys. Ketteryyden julistuksen arvomaailman mukaisesti motivoituneet yksilöt tai ryhmät tekevät parhaimmat innovaatiot, kun heille vain antaa siihen sopivan ympäristön, heitä tuetaan ja heihin luotetaan ja samalla he rakentavat työyhteisöjä, joissa viihdytään ja jotka houkuttavat muitakin samoin ajattelevia, lahjakkaita ihmisiä työskentelemään yhdessä (Medinilla 2012, 69-70).

Palkitsevuus ketterässä työyhteisössä syntyy sisäisen motivaation kautta, kun työ koetaan merkitykselliseksi, mutta sekin edellyttää, että osapuolet tietävät millaista käyttäytymistä ja millaisia tuloksia heiltä odotetaan sekä sitoutumista ketterään toimintatapaan (Armstrong & Murlis 1987, 59; Deci & Ryan 2002, 54-5). Ketterän esimiehen osaamista on toimia valmentavana ja palvelevana johtajana, jotta tiimi voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja saada onnistuneesta toiminnasta sisäisiä palkintoja.

Palkitsemiseen liittyvässä kysymyksessä, jossa tiedusteltiin, palkitaanko esimiehiä esimiestyössä onnistumisessa, saatiin eniten koko aineistossa 'ei lainkaan' -

vastauksia (34,26 %) ja 'erittäin huonosti'-vastauksia (15,77 %). Tutkimusaineiston mukaan on tyypillistä, että suomalaisissa pk-yrityksissä esimiestyöstä ei palkita. Johdon ja esimiehen välinen sisäinen psykologinen sopimus luo sisäisiä odotuksia siitä, että on toiminut oikein, saavuttanut haluttuja tuloksia ja että sen pohjalta palkitaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Pettymys siitä, ettei koe saaneensa ulkoista eikä sisäistä palkitsemista, vähentää sitoutumista ja siten myös ketteryttä.

Tulkintana voidaan myös esittää, että esimiehet kokivat, etteivät saaneet omalta esimieheltään tunnustusta esimiestyössä onnistumisessa, koska palkitseminen liitettiin taloudelliseen palkitsemiseen, joka on tyypillistä Laloux'n kuvaamalla oranssilla tasolla. Toisaalta kysyttäessä miten palkitsemista tapahtui, haastatellut kuvasivat monia erilaisia palkitsemisen tapoja, joista osa oli taloudellisia ja osa ei-taloudellisia, usein sosiaalisen palkitsemiseen liittyviä.

Ketterä esimies on sitoutunut ja sisäisesti motivoitunut esimiestyöhön ja palvelemaan johtamiseen.

6.3 Ketteryyttä luodaan yhdessä toisten kanssa

Sosiaalinen pääoma rakentuu yrityksen tietopääoman rakenteissa ja niissä mekanismeissa, joissa jaetaan implisiittistä ja eksplisiittistä tietoa ja kokemusta organisaatiosta, sen jäsenistä ja asiakkaista ja kuvataan organisaation toimintaa kuvien, symbolien ja kielen avulla sekä kerrotaan mikä on arvokasta, tärkeää ja oikein (Nonaka & al. 2000). Mekanismeja, joilla esimiesten tietopääomaa jaetaan, ja joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan, ovat perehdyttäminen esimiestyöhön, palaute esimiestyöstä ja palkitseminen.

Johtajan ja esimiehen välinen vuorovaikutus vaikuttaa monitasoisesti organisaation toimintaan ja rakentuu organisaation kulttuurisissa rakenteissa. Vuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat odotukset johtajan roolista, hyväntahtoisuudesta ja luottamuksesta (Little & al. 2016). Johtajan ja esimiehen

näky maailmasta, arvot, oma kehittyminen ihmisenä ohjaavat vuorovaikutusta siinä kulttuurisessa kontekstissa, jossa hän toimii. Vuorovaikutukseen kietoutuvat valta, asema organisaation sisä- tai ulkoryhmässä, etäisyys ylimmästä johdosta ja omasta esimiehestä, vuorovaikutustaidot ja kyky ohjata alaisia (Sparrowe & Liden 2005; Sparrowe & Liden 2007; Taipale 2004, 213-217). Johtajan ja esimiehen persoonallisuuden piirteet ja sisäinen motivaatio toimia johtamistehtävässä näyttäytyvät vuorovaikutustilanteissa viestintä ja vuorovaikutusstrategioina, jota johtaja ja esimies voivat viedä eteenpäin sopivaksi katsomallaan tavalla riippuen sosiaalisesta kyvykkyydestään (Little & al. 2016). Tutkimusaineiston joissakin palautteeseen ja palkitsemiseen liittyvissä sanallisissa vastauksissa oli tunnistettavissa johtajan ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen liittyviä jännitteitä tai tunnetiloja, jotka osoittavat sen, että johtajan ja esimiehen välinen vuorovaikutus on herkkää.

Esimiehen näkökulmasta sosiaalisen pääoman rakentaminen on yksi esimiesosaamisen keskeisimpiä osaamisalueita ja tehtäviä, jotka korostuvat ketteryyttä tavoittelevissa organisaatioissa (Korte & Lin 2013; Nahapiet & Ghoshal 1998). Tutkimusaineiston mukaan lähes puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että esimiehiä perehdytään esimiestyöhön vähän. Toinen vuorovaikutuksen kautta jaettava tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen mekanismi on palautteen antaminen ja saaminen, johon kytkeytyvät johtajan ja esimiehen välinen valta, odotukset halutusta käyttäytymistavasta ja tieto tuloksista, joiden perusteella esimiestä palkitaan tai rangaistaan. Palautteen antamiseen liittyy useita sudenkuoppia vuorovaikutuksen näkökulmasta, koska palautteen antamisen tavoite, tilanne vaihtelevat ja osapuolten odotukset esimerkiksi palautteen antamisen tarkoituksesta voivat olla erilaisia. Kaikkein herkin palautteen antamisen ja saamisen hetki on, kun johtaja antaa palautetta esimiehelle, joka joutuu puolestaan arvioimaan saamaansa palautetta ja omaa suoriutumistaan suhteessa alaistensa suoriutumiseen (Schein 1999, 141).

Ketteryyden julistuksen ja arvomaailman kannalta vuorovaikutukseen, sosiaaliseen pääomaan, oppimiskyvykkyyden ja yrityksen älykkyyteen liittyvät tekijät ovat olennaisia (Bahrami & al. 2016; Medinilla 2012, 50). Ketteryyden näkökulmasta suomalaisten pk-yritysten vahvuutena ja ketterän toimintatavan mahdollistaa se,

että pienissä yrityksissä johto ja henkilöstö tuntevat toisensa paremmin kuin suurissa yrityksissä ja että suomalaisissa yrityksissä johdon ja henkilöstön välinen etäisyys on pieni, joka antaa hyvän pohjan kehittää vuorovaikutuksen rakenteita ja tilaa yrityksissä (Hakola 2017).

Vuorovaikutus näyttäytyy esimiesten johtamisessa ja käyttäytymisessä monikerroksisesti ja siihen liittyvät taidot ovat olennainen osa esimiestyössä onnistumista (Taipale 2004, 223). Ketterä esimies kommunikoi jatkuvasti visiosta ja tehtävän tarkoituksesta tiimin kanssa, tekee työtä yhdessä tiimin kanssa asiakkaille eikä vain ylemmälle johdolle (Medinilla 2012, 64). Ketterän esimiehen konkreettinen työ rakentuu yhdessä asiakkaiden ja tiimien kanssa päivittäisen vuorovaikutuksen varaan, jolloin esimiehen luontaiset piirteet, kyvykkyys ja taidot, joita tukevat vuorovaikutuksen ja viestinnän avoimuus ja säännöllisyys, mahdollistavat ketteryyttä esimiestyössä ja toimintatavoissa.

Ketteryyden estävät hierarkkisissa organisaatioissa siiloutunut informaation kulku, joka saattaa aiheuttaa ristiriitaa johdon sisä- ja ulkopiiriin ja eri tiimien ja asiakkaiden välillä ja tuottaa erilaisia tulkintoja asioista ja lisäksi vähentää yrityksen yhteistä oppimista (Salem 2008). Puutteellinen ja vähäinen kommunikointi johdon ja esimiesten välillä johtaa myös luottamuksen vähenemiseen, joka vähentää avoimen kommunikaation mahdollisuuksia ja luo tilaa epäluulon ja pelon ilmapiirille, joka sekä vähentää ketterän toiminnan innovatiivisuutta. Esimies, joka osaa johtaa tunteiden kautta, valitsee tilanteeseen ja tavoitteisiin sopivan käyttäytymisstrategian, jolloin voi omalla käyttäytymisellään joko vahvistaa tai heikentää vuorovaikutuksen laatua (Little & al. 2016).

Ketteryyden julistuksen arvomaailmassa yhteistyö on yksi keskeisistä arvoista. Yhteistyötä tehdään asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa ja ennen kaikkea yhdessä tiimin kanssa. Yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen liittyy ketterissä yrityksissä myös palkitsevia elementtejä: työyhteisön hyvinvointi ja viihtyvyys ovat tärkeitä ja yhdessä tekeminen, myös työn ulkopuolella, on sisäisesti palkitsevaa (Medinilla 2012, 93). Esimiesten tiivis yhteistyö ja yhteistoiminnallinen johtajuus edistävät oppimista ja kehittämistä, joka on yksi ketterän yrityksen menestymisen perustoista (Taipale

2004, 222). Esimiehen itsesäätely- ja vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää esimerkiksi persoonallisuuden ja ryhmädynamiikan hallinnassa.

Ketteryyttä luodaan jatkuvan ja rakentavan vuorovaikutuksen ilmapiirissä.

6.4 Jatkuva kehittäminen ja oppiminen luo ketteryyttä

Ketterän organisaation syntymistä edistävät organisaation oppiminen ja organisaation älykkyys, joita voidaan tukea johdon toimesta (Bahrami & al. 2016). Jatkuva kehittäminen ketterässä viitekehyksessä tarkoittaa palvelujen, tuotteiden ja toiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaiden ja tiimien kanssa, joka edellyttää esimiehiltä tiettyjä valmiuksia ja taitoja.

Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten osaamisen kehittämistä perehdyttämisen, palautteen saamista ja palkitsemista esimiestyöstä kautta. Yhteenvetona saatiin kuva pk-yritysten oppimista tukevista menettelyistä ja siitä, miten osaamiseen kehittämisen välineitä käytetään.

Ketterän johtajuuden tärkeimpänä tunnusmerkkinä voidaan pitää yrityksen kykyä hankkia tietoa ja soveltaa sitä nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Medinilla 2012). Bahramin & al. (2016) tutkimuksen mukaan organisaation ketteryyttä edistävät parhaiten organisaation oppiminen ja kokemuksellisen tietopääoman kasvattaminen, jotka eivät tässä tutkimusaineistossa olleet suomalaisille pk-yritykselle erityisen tyypillisiä piirteitä, vaikkakin osaamisen kehittämistä pidetään yhtenä suomalaisten yritysten vahvuutena (Luoma & Viitala 2015).

Ketteryyden kehittämisen esteenä tämän tutkimuksen perusteella ovat pk-yritysten oppimiskyvykkyyden vähäinen hyödyntäminen ja esimiesten osaamisen kehittämisen puutteet, sillä oppimista mahdollistavia johtamisen työvälineitä käytettiin vähän. Ketteryyden ja oppimisen mahdollistavina työkaluina tutkimuksessa kuvattiin

perehdyttämistä esimiestyöhön, esimiesten kouluttamista esimiestyöhön, palautteen antamista ja palkitsemista.

Jos yritys haluaa kehittää ketteriä toimintatapoja ja ketterää johtajuutta, sen tulisi ensinnä kiinnittää esimiesten valinnassa huomiota erityisesti esimiehen vuorovaikutustaitoihin asiakkaiden ja työyhteisön kanssa, sisäiseen motivaatioon, sitoutumiseen, yhteistyötaitoihin ja oppimiskyvykkyyteen. Ketterää toimintatapaa mahdollistaa palveleva ja valmentava johtamistapa, jolloin ketterän esimiehen piirteisiin liittyy avoimuutta, reiluuutta ja hyväntahtoisuutta, kunnioitusta muita kohtaan ja rohkeutta toimia, jotka tulisi tunnistaa esimiesten valintavaiheessa.

Perehdyttäminen on merkityksellinen vaihe jokaiselle uuteen työhön tai työtehtävään tulevalle. Esimiehen perehdyttämisen merkitys korostuu kahdesta syystä. Ensiksi esimiehen ymmärrys omasta esimiestehtävästä, organisaation kulttuurista ja sosiaalisista vuorovaikutussuhteista, vallan ja vastuun jakamisesta on merkittävää esimiehen työhön sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja ennen kaikkea työssä suoriutumisen kannalta ja toiseksi esimiehet vastaavat alaistensa perehdyttämisestä, jolloin kokemukset omasta perehdyttämisestä ja muiden perehdyttämisestä sekä siitä saatu palaute vaikuttavat myös alaisten kokemuksiin (Korte & Liu 2017).

Hierarkkisissa ja kontrolloivissa (oranssin tason) yrityksissä perehdyttäminen tapahtuu hallinnollisessa tarkoituksessa, jotta esimies osaisi toimia oikein esimerkiksi henkilöstöhallinnollisissa asioissa. Esimiestyöhön perehdyttäminen tarkoittaa kuitenkin myös perehdyttämistä johtajuuteen ja sen sisältöihin. Sitoutumista korostavassa ketterässä yrityksessä perehdyttäminen nähdään tärkeänä osana palvelevan ja valmentavan johtajan taitojen kehittämisenä ja yrityksen toimintatapojen ja arvojen tuntemisena.

Tutkimustulosten mukaan esimiesten oppimista ei tueta suomalaisissa pk-yrityksissä, sillä kolmannes vastanneista oli sitä mieltä, että esimiehiä koulutetaan tai valmennetaan esimiestyöhön vähän (30,37 %) tai erittäin vähän (13,08 %). Haastattelun tässä kysymyksessä oli myös eniten aineiston 'ei lainkaan' -vastauksia (12,62 %). Johtajuusosaamisen kehittäminen riippuu ylimmän johdon esimiehisyydelle antamasta merkityksestä osana strategiaa ja arvon luomista, jolloin johtajuuden kehittämisen kulttuuri ja käytännöt joko vahvistavat tai

heikentävät esimiesten ja muun henkilöstön sitoutumista kehittämiseen ja oppimiseen (Dalakoura 2009; Vera & Crossan 2004).

Jatkuva kehittäminen ja yhdessä oppiminen ovat ketteryyden keskeisin elementti ja liittyvät olennaisesti ketterään toimintatapaan ja ketterään esimiehisyyteen. Esimiehen ja johtajuuden kehittäminen tarvitsee kokemuksellisen tietopääoman rakentamiselle aikaa ja tilaa, jossa johtaja ja esimies, alaiset ja muu organisaation henkilöstö jakavat keskenään organisaation hiljaista tietoa (Nonaka al. 2000). Johtajan tai esimiehen osaamisen kehittäminen nähdään usein henkilön muodollisena kouluttamisena, ei sisäisenä oppimisprosessina, vaikka johtajuus perustuu johtajan oman persoonan ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen teknis-taloudellisen osaamisen lisäksi (Dalakoura 2009; Mumford & al. 2007). Ketterissä yrityksissä osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja sen katsotaan tapahtuvan kaikille elämän osa-alueilla elinikäisen oppimisen prosessina ja liittyvän yksilön persoonaan ja kyvykkyyteen ja sisäiseen motivaatioon, jotka palautteen ja palkitsemisen kautta ohjaavat yrityksen näkökulmasta tavoitteelliseen toimintaan ja toisaalta yksilön oman elämän tarkoitukseen ja inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kehittämiseen.

Palaute ja palkitseminen ovat suorituksen ja osaamisen johtamisen välineitä. Palautteen saamisen ja antamisen onnistuminen on suhteellista ja tilannesidonnaista eivätkä osapuolet välttämättä tunnista, onko palautetta annettu tai saatu. Palautteen antaminen on vuorovaikutusprosessi ja samalla oppimisprosessi, jossa palautteen saajan on luotettava palautteen antajan hyvään tarkoitukseen ja molempien on tunnistettava miksi ja millä perusteilla palautetta annetaan (Seifert & Yukl 2010). Palautteen antaminen on useissa pk-yrityksissä säännöllistä ja on olemassa perusteita ja mittareita, miksi palautetta annetaan, jolloin palautteen antaminen voidaan ymmärtää esimiehen osaamisen kehittämisenä ja suorituksen johtamisena. Kun palautetta annetaan jatkuvasti avoimessa ilmapiirissä tavoitteellisesti, ennustaa se, että näissä yrityksissä on Laloux'n kehysten vihreän tason ja ketterän toimintatavan merkkejä (S2, F5, C19, M3, G6, J3, D2).

Palautetta annetaan suomalaisissa pk-yrityksissä systemaattisesti yleisimmin vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, viikoittaisissa tai kuukausittaisissa laatu- tai vastaavissa palavereissa ja johtoryhmissä erilaisten henkilöstön johtamisen ja

taloudellisuus- ja tuloksellisuusmittareiden avulla. Ketterissä organisaatioissa palautetta kerätään ja saadaan jatkuvasti tiimin jäseniltä, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä, sillä palaute on jatkuvan kehittämistyön edellytys. Ketterä esimies antaa ja saa palautetta jatkuvasti, hyväntahtoisesti ja oppimiseen tähdäten. Palaute on hyvä pohja kehittää ketterää toimintatapaa yrityksissä systematisoimalla palautteen antamista ja keskittymällä ketterien toimintatapojen kehittämiseen.

Palkitsemisella on monimuotoisia vaikutuksia: se osoittaa mikä on ylimmän johdon mielestä arvokasta tässä organisaatiossa, sillä osoitetaan hyvin tai oikein tekemistä, sen avulla voidaan sitouttaa ja parantaa johdon tuottavuutta ja tuloksellisuutta. antamiseen liittyy tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus (Seifert & Yukl 2010).. Palkitsematta jättämisellä ja palautteen vähäisellä määrällä ja laadulla viestitetään, ettei johtajan ja esimiehen välinen vuorovaikutus ole toimivaa, esimiestyössä on epäonnistuttu tai ettei esimiestyöllä nähdä olevan merkitystä yrityksen tuloksellisuuden tai henkilöstön tuottavuuden näkökulmista.

Mitä oppivampi organisaatio, sitä ketterämpi se on.

Elinikäisesti oppiva esimies on ketterämpi.

6.2 Yhteenveto

Ketteryys on toimintatapa, jonka yritys voi valita yrityksen toimialasta, iästä tai koosta riippumatta ja ketteryys esimiehen osaamisena ja ominaisuutena on taito, jota voidaan kehittää.

Ketteryyttä mahdollistavat suomalaiselle liike-elämälle tyypilliset luottamus, yhteistyö ja osaamisen kehittäminen, mutta toisaalta sitä estävät vuorovaikutukseen ja sosiaaliin taitoihin liittyvät haasteet, jotka näyttäytyvät myös oppivan organisaation ja oppimisen haasteina. Ketteryys on johdon strateginen valinta, jolloin se voi mahdollistaa tai estää ketterien toimintatapojen ja ketterän esimiehistyksen kehittymistä. Esimiehen tärkeintä osaamisen kehittämisen aluetta ovat sosiaalisten taitojen ja systemaattisten oppimiskäytäntöjen hyödyntäminen ja

kehittäminen. Tutkimustulosten mukaan suomalaisissa pk-yrityksissä on mahdollisuuksia kehittää ketteryyttä erityisesti esimiesten perehdyttämisessä, palautteen antamisen systemaattisuudessa ja erityisesti esimiesten palkitsemisessa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että suomalaisten pk-yritysten esimiesten resurssit suhteessa alaisten määrään ja ajankäyttöön esimiestyössä ovat riittäviä, joka myös mahdollistaa ketterien toimintatapojen käyttöönottoa.

Tutkimuksen perusteella esimiesten johtaminen ja johtamisen kehittäminen ovat kompleksisia ja monikerroksisia kuten Eskola (2017, 13), Karami & al. (2004) ja Luoma & al, (2017) omissa johtamista käsittelevissä tutkimuksissaan myös osoittavat. Pk-yrityksistä löytyi erilaisia tietoisuuden kehittymisen tasoja ja vaiheita, joita voi tarkastella historiallisesti henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden kehittymisen tasojen kautta (Laloux 2014; Luoma & Viitala 2015).

Tutkimuksen tuloksena löytyi mahdollisuuksia kehittää ketteriä toimintatapoja ja ketterää esimiehisyyttä, joille on olemassa hyvä pohja Suomessa. Esteitä ketterälle johtamiselle ja sitä kautta pk-yritysten ketterälle toiminnalle löytyi eniten oppimisen, tiedon jakamisen ja hyödyntämisen kohdalla. Esimiesten tietopäömaan sisältyvää kokemusperäisen tiedon kartuttamista ja hyödyntämistä esimiesten kouluttamisen, palautteen antamisen tai palkitsemisen avulla ei pääsääntöisesti nähdä tärkeäksi pk-yritykselle lisäarvoa tuottavaksi tekijäksi tässä tutkimusaineistossa. Tämä estää myös ketterän toimintatavan kehittymistä tutkimusaineiston pk-yrityksissä. Toisaalta suomalaisen liikkeenjohdon vahvuudeksi tunnustetaan yleisesti luottamus, yhteistyö ja osaamisen kehittäminen, joten pohjaa ketteryyden mahdollisuuksille on olemassa.

Ylin johto voi myös estää ketteryyttä valitsemalla autoritaarisen ja hierarkkisen johtamistavan, jossa yrityksen innovaatio- ja oppimiskykyä ei pystytä hyödyntämään. Suurin osa tutkimusaineiston suomalaisista pk-yrityksistä ovat autoritaarisella ja kontrolloivalla (oranssilla) kehittymisen tasolla, joissa prosessit ja niiden tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen kasvu ovat tärkeitä ja joissa palkitseminen pääpaino on sääntöisesti taloudellisessa palkitsemisessa yhdistettynä joihinkin ei-taloudellisen palkitsemisen muotoihin. Kiinnittämällä huomioita ei-taloudellisen palkitsemisen ja sisäisen motivaation välisiin yhteyksiin, voidaan esimiesten ketteryyttä mahdollistaa ja tukea.

Esimies voi toimia ketterästi ja tukea oman työtiiminsä ketteryyttä kokeilemalla innovatiivisia työtapoja, mahdollistamalla yhteistä oppimista ja jatkuvaa vuorovaikutusta, vaikka ketteryys näkyisikin vain yksittäisen tiimin hyvänä tuloksena. Yhteistä oppimista edistetään esimerkiksi systemaattisella palautteen jakamisella, jonka tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen. Esimies voi myös estää omalla toiminnallaan ketteryyden kehittymistä tiimissä valitsemalla tietoisesti tai tiedostamattaan johtamis- ja viestintästrategioita siten, ettei tiimiin synny luottamusta ja avointa, rohkeaa ilmapiiriä vaan tiimiä johdetaan epäluulon ja pelon ilmapiirissä, joka estää innovatiivisuutta ja oppimista.

Johdon tehtävä on rakentaa tilaa ('Ba'), jossa yrityksen ketteryyteen liittyvä tietopääoma voi kehittyä ja kasvaa. Ketterästi toimiakseen esimies tarvitsee johdolta tilaan, ympäristöön, työkaluihin ja tietojärjestelmiin liittyviä mahdollisuuksia. Esimiehen keskeisin työ ketterästi toimivassa yrityksessä on sosiaalisen pääoman rakentamista ja vuorovaikutusta, sillä uusi työ on vuorovaikutusta ja vuorovaikutus on työtä (Kilpi, 2016). Siihen kulminoituvat johdon ja esimiehen välinen vuorovaikutus, esimiehen ja tiimin, toisten esimiesten, sidosryhmien, asiakkaiden ja verkostojen kanssa toimiminen. Sosiaalisen pääoman rakentaminen edellyttää luottamusta siihen, että osapuolet toimivat hyväntahtoisessa hengessä toisiaan kohtaan ja jakavat keskenään tietämystä.

Esimiehen osaamisen kehittämisen tärkein kohde ketteryydessä on omien sosiaalisten taitojen kehittäminen, kuten konfliktien ratkaisutaidot, ja neuvottelu- ja keskustelutaidot ja myötätuntoinen ja palvelevan johtamisotteen käyttäminen, jonka tavoitteena on auttaa tiimiä pääsemään tavoitteisiin ja kehittämään toimintaa asiakaslähtöisesti. Esimiesosaaminen kehittyy koko elämän ajan ja sitä kartuttavat kaikki elämäkokemukset, myös epäonnistumiset. Ketteryyttä suosiva yritys näkee oppimisen mahdollisuuksia myös työn ulkopuolella ja pyrkii rakentamaan siihen mahdollisuuksia johdon, esimiehen ja tiimin kesken. Toinen keskeinen tekijä on esimiehen oma ymmärrys ja sitoutuminen ketteryyden julistuksen arvoihin, joka edellyttää oman tietoisuuden kasvamista tasolle, jossa itseohjautuvuus ja oman itsen, egon ja korkeamman tietoisuuden kasvulle on tilaa.

Tutkimus osoittaa selkeästi palautteen ja palkitsemisen merkityksen esimiesten johtamisessa. Palaute ja palkitseminen kietoutuvat moniin johtamisen tilanteisiin ja

vaikuttavat syvällisesti siihen, miten merkitykselliseksi esimies kokee työnsä ja miten hän kehittyy esimiestehtävässään.

Lopuksi voidaan esittää kysymys, tarvitseeko ketterä yritys esimiehiä ja jos tarvitsee, niin mihin tarkoitukseen? Ketterä toimintatapa on oppiva ja itseohjautuva, jossa tiimi tai työyhteisö itse ratkaisee ongelmia yhdessä asiakkaan kanssa ja valitsee tiimin jäsenet ja usein myös esimiehen. Lean-filosofian mukaan johtaminen on prosessin jätettä (waste), mutta ketterä ja itseohjautuva tiimi tarvitsee myös johtamisen tukea, esimiestä joka näyttää suuntaa, palvelee ja tukee tiimin tehtävän toteutumista ja sen jäsenten kasvua ja kehittymistä.

Työelämä ja johtaminen ovat murroksessa. Laloux'n kehikko on hyvä työväline tarkastella organisaatioiden muuttumista ja ymmärtää mistä olemme tulossa ja mihin olemme menossa. Suomalainen yritysmaailma ponnistautuu oranssin tason toiminnasta parhaillaan vihreän, jopa sinivihreän tason toimijaksi. Se vaatii ymmärrystä siitä, miten voimme tukea ketteryyttä organisaatioissa. Toivottavasti tämä tutkimus antaa siihen joitakin eväitä.

6.2.1 Jatkotutkimuksen aiheita

Ketteryys on toimintatapa, joka kietoutuu moniulotteisesti organisaatioiden toimintaan, johtamiseen ja kulttuuriin. Tässä tutkimuksessa on käsitelty vain pinnallisesti isoja teemoja, kuten organisaatiokulttuuria, vuorovaikutusta, motivaatiota, palkitsemista ja oppimista ketterässä organisaatiossa. Liikkeenjohdollisen lisäarvon tuottamisen näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa teoriatasolla vielä paremmin ne mekanismit, jotka luovat ketteryyttä.

Toiseksi jatkotutkimuksen aiheeksi esitetään organisaatioiden tietoisuuden kehittämisen tasojen, erityisesti sinivihreän Teal -tason tutkimusta, tuottaisi uutta teoriaa uusien työn, yrittäjyyden, oppimisen ja ansaintakeinojen yhdistelmistä ja siitä, millaisilla tavoilla ihmisten ja organisaatioiden tietoisuuden tasoa voidaan ymmärtää tavoitteena paremmin voivat työyhteisöt ja ihmiset, ympäristö ja luonto.

LÄHDELUETTELO

Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Reading Mass: Addison Wesley.

Armstrong, M. & Murlis, H. 1988. *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Revised 5th Edition 2007. Kogan Page. UK.

Auvinen, T. Riivari, E. & Sajasalo, P. 2017. *Lessons learned from Traditional and "New Age"-Leadership*. Eskola, A. (toim.) 2017. *Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments*. Routledge Advances in Management and Business Studies. Luettu 27.11.2017; 8.4.2018.
<https://www.dawsonera.com/readonline/9781315164663>

Bahrami, A. M., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh., H. F.& Zadeh, M. M. 2016. *The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility*. *Osong Public Health Res Perspect* 2016 7(3), 190e196

Birks, M. & Mills, J. 2015. *Grounded theory: a practical guide*. SAGE. 2nd ed.

Brower, H., Schoorman, F.D & Tan, H.H. 2000. *A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust And Leader-Member Exchange*. *Leadership Quarterly* (11) 2, pages 227-250.

Cegarra-Navarro, J., G., Soto-Acosta, P. & Wensley, A.K.P. 2016. *Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility*. *Journal of Business Research* 69 (2016) 1544–1549.

Chiva, R 2017. *The learning organization and the level of consciousness*. *The Learning Organization*, Vol. 24 Issue: 3, pp.150-158.

Dalakoura, A. 2010. *Differentiating leader and leadership development*, *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 5, pp. 432-441.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2002. *Handbook of self-determination research*. The University of Rochester Press. New York, USA.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. 1999. *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

Dihn, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D, Liden, R. C. & Hu, J. 2014.. *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 36–62.

- Eskola, A. (toim.) 2017. Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments. Routledge Advances in Management and Business Studies. Luettu 27.11.2017; 8.4.2018.
<https://www.dawsonera.com/readonline/9781315164663>
- Eskola, A. 2017. New Ways of Working and Leading. Teoksessa Eskola, A. (toim.) 2017. Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments. Routledge Advances in Management and Business Studies. Luettu 27.11.2017; 8.4.2018. <https://www.dawsonera.com/readonline/9781315164663>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Gardner, W. L., Moss, T. W., Mahoney, K.T. & Cogliser, C. C. 2010. Scholarly leadership of the study of Leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. The Leadership Quarterly, 21, 922-958.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. 2012. Seeking qualitative rigor in inductive research. Organizational Research Methods. 00(0) 1-17.
- Glaser, B. G. 2016 a. The Grounded Theory Perspective: Its Origins and Growth. The Grounded Theory Review (2016), Volume 15, Issue 1.
- Glaser, B.G. 2016 b. Open Coding Descriptions. The Grounded Theory Review (2016), Volume 15, Issue 2
- Goodwin, V., Bowler, W. M. & Whittington, J. L. 2009. Social Network on LMX Relationships: Accounting for the instrumental Value of Leader and Follower Networks. Journal of Management, Vol. 35 No. 4, August 2009 954-980
- Graen, G., B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.
- Hakola, L. 2017. Agile Ways of Working. Teoksessa Eskola, A. (toim.) 2017. Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments. Routledge Advances in Management and Business Studies. Luettu 27.11.2017; 8.4.2018. <https://www.dawsonera.com/readonline/9781315164663>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Luettu 23.2.2018.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Heikkinen, H., Huttunen R. & Moilanen P. 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Juva. Atena Kustannus.
- Heilmann, P. 2017. Leading a Specialist. Teoksessa Eskola, A. (toim.) 2017. Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments. Routledge Advances in Management and Business Studies. Luettu 28.11.2017; 8.4.2018. <https://www.dawsonera.com/readonline/9781315164663>

HERMES-hankkeen päätöseminaarin esitys 22032017. Ketterä HRM Digiajan pk-yrityksissä: vauhtia ja voimaa arvonluontiin. Vaasan yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tekes.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Häkkinen, S. 2012. Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the Leader-Member Exchange Theory Framework. A Qualitative Study of Leaders' Trustworthiness in the SME Context. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 45. Joensuu. University of Eastern Finland.

Iscan, F., Ersari, G., Naktiok, A. 1999. Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's. Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 881 – 889

Juuti. P. (toim.) 2010. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO. Vantaa. Hansaprint.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta -sarja n:o 38. Helsinki. Otava.

Kauhanen, J., Leppävuori S., Malin, L. & Mansukoski S. (toim.). 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 - ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos.

Karami, A., Anluoi F. & Cusworth, J. 2004. Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing industry. Management Research News, Vol. 27 Issue: 6, pp.50-68.

Kilpi, E. 2016. (toim.) Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114. Luettu 20.10.2017. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf>

Korte, R. & Lin, S. 2013. Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. Human Relations 66 (3) 407-428

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker. Brussels.

Laloux, F. 2015. The Future of Management is Teal. Strategy + Business. Luettu 12.12.2017. <https://www.strategy-business.com/article/00344>

Lapointe, E. & Vandenberghe, C. 2018. Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*. (2018) 148:99–115.

Lappalainen, P. 2012. Socially competent leadership - predictors, impacts and skilling in engineering. Väitöskirja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 467.

Little, L. M., Gooty, J. & Williams, M. 2016. The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 27 (2016) 85–97.

Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen - monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2010. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO. Hansaprint. Vantaa.

Luoma, M., Heilmann, P & Uotila, T. P. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim). 2017. Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. E-kirja Epub, luettu 29.11.2017

Luoma, M. & Viitala, R. 2015. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä. Teoksessa Kauhanen, J. & al. . *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 - ihmisistä on kysymys*. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos.

Luoma, M. & Viitala, R. (toim). 2017. Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. E-kirja Epub, luettu 29.11.2017.

Lussier, R., N. & Achua, C., F. 2004. *Leadership. Theory, Application, Skill Development*. South Western. Thomson-West, Minnesota.

Medinilla, Á. 2012. *Agile Management. Leadership in an Agile Environment*. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg.

Mumford, T., V., Campion, M., A. & Morgeson, F., P. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly* 18 (2007) 154–166.

Nahapiet, J. & Ghosal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 1998. Vol. 23. No. 2, 242-266.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, R. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33, 5-34.

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Luettu 10.12.2017 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0>

- Oh, J. & Oh, S. 2017. Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 7, pp.912-926,
- Pink, D. 2009. The Puzzle on Motivation. Katsottu 4.4.2018. Saatavana https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro. Helsinki.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco. Jossey-Bass Inc. Pb Printing.
- Schein, E. H. 1999. *Process Consulting Revisited. Building the Helping Relationships*. Courier Westford. Addison-Wesley Publishing Company.
- Seifert, C., F. & Yukl, G. 2010. Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. *The Leadership Quarterly* 21 (2010) 856–866.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. 1997. Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*. 1997 Vol 22, No 2, 522-552.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. 2005. Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50: 505-535.
- Sturm, R., E., Vera, D. & Crossan, M. 2017. The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly* 28 (2017) 349–366
- Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Acta Universitates Tampereensis 1033. Tampere. Tampereen yliopistopaino.
- Tengblad, S. 2006. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies* 43:7 November 2006, 0022-2380
- Tilastokeskus. Toimialaluokitus 2008. Luettu 2.1.2018. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/a.html>
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. 2016. Aikajärjestys asiantuntijan työssä. Työterveyslaitos. Juvenes Print. Helsinki.
- Thornberg, R. 2012. Informed Grounded Theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol. 56, No. 3, June 2012, 243–259

Tuomi, L. 2005. Strategic Human Resource Development in SMEs. The Identification of Key Employees and Their Discourses on Human Resource Development. Dissertation. Acta Wasaensis 135. University of Vaasa.

Turtio, T. 2017 Paha johtaminen. Kauppakamari. Printon. Viro.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. Vol 18, Issue 4. August 2007. Pages 298-318

Vera, D. and Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 222-40.

Vera, D. & Crossan, M. 2005. Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. 2004. Helsinki. Edita.

Viitala, R., Kultalahti, S. & Kangas, H. 2017. Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 4, pp.576-587.

Visser, M. 2004. Deutero Learning in Organizations: A Review and a Reformulation. Working Paper Series on Research in Relationships Management. Luettu 3.4.2018. Saatavana: RRM-2004-07-MGT <http://www.nsm.kun.nl>

Xu, A., J., Loi, R. & Lam, L. W. 2015. The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly* 26 (2015) 763–774.

LIITE 1

Haastattelukysymykset:

Kysymysryhmä 1:

1. Yrityksen nimi

2. Haastateltava on: 1 toimitusjohtaja 2 HR-vastaava 3 esimies 4 luottamusmies*

3. Sukupuoli: 1 = nainen 2 = mies

4 Ikäluokka:

1 = -1950

2 = 1951-1960

3 = 1961-1970

4 = 1971-1980

5 = 1981-1990

6 = 1991-2000

7 = 2001-

5. Kauanko on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

1 = alle 1 vuoden

2 = 1-3 vuotta

3 = 4-10 vuotta

4 = 11-20 vuotta

5 = 21-30 vuotta

6 = yli 30 vuotta

6. Kauanko on ollut nykyisessä tehtävässä?

1 = alle 1 vuoden

2 = 1-2 vuotta

3 = 3-5 vuotta

4 = 6-10 vuotta

5 = 10-15 vuotta

6 = 16-20 vuotta

7 = 21-30 vuotta

8 = yli 30 vuotta

Kysymysryhmä 2:

7. Onko yrityksessänne määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita?

1 = Kyllä

2 = Ei

3 = En tiedä

8. Ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

9. Onko teillä tarpeeksi esimiehiä työntekijöiden määrään nähden?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

10. Jos esimies, montako alaista?

11. Onko esimiehille varattu riittävästi aikaa esimiestyölle?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

Kysymysryhmä 3:

12. Perehdytetäänkö esimiehiä esimiestyöhön?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

13. Paljonko teillä kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

14. Koulutetaanko/ valmennetaanko esimiehiä esimiestyöhön?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

Kysymysryhmä 4:

15. Saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta esimiestyöstä?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

16. Miten?

17. Palkitaanko esimiehiä esimiestyössä onnistumisesta?

- 1 = Ei lainkaan
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 =
- 6 =
- 7 = Erittäin hyvin
- 8 = En tiedä

18. Miten?

* HR-vastaavien tai luottamusmiesten vastauksia ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

** Analysointivaiheessa asteikon vastaukset on yhdistelty siten, että vastausasteikon vaihtoehdot 3-4 on yhdistetty ja nimetty vaihtoehdoiksi 'vähän' ja 5-6 'hyvin'. Tilastollisesti vastaukset eivät ole luotettavia, mutta sopivat paremmin laadullisen tutkimuksen teemoitteluun perustuvaan analyysiin.

LIITE 2

Vastaajien taustatiedot, kysymysryhmä 1.

