



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Kauppateiden kandidaatintutkielma

Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa: Johtajien näkökulma

Leadership challenges in a matrix organization: Managers' perspective

Case: Tieto Corporation

15.12.2010

Teemu Mellas (0314960)

1. JOHDANTO	2
1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset.....	3
1.3 Kirjallisuuskatsaus.....	4
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	5
1.5 Tutkielman rakenne, toteutus ja aikataulu.....	6
2. JOHTAMINEN MATRIISIORGANISAATIOSSA JA MATRIISIRAKENTEEN LUOMAT HAASTEET JOHTAJUDELLE	6
2.1 Matriisiorganisaatorakenne.....	7
2.1.1 Eri matriisiorganisaatorakenteet.....	8
2.2 Johtajuuden eri tasot matriisiorganisaatiossa.....	10
2.3 Johtaminen matriisiorganisaatiossa.....	11
2.4 Matriisirakenteen luomat haasteet johtajuudelle.....	14
2.4.1 Yleisimmät haasteet.....	15
2.4.2 Matriisijohtajien kokemat haasteet matriisiorganisaatiossa.....	18
2.4.3 Funktionaalisen johtajan kokemat haasteet matriisiorganisaatiossa.....	18
2.4.4 Liiketoimintajohtajan kokemat haasteet matriisiorganisaatiossa.....	19
2.5 Haasteilta välttyminen.....	21
2.6 Yhteenveto.....	22
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	23
3.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	23
3.2 Aineistonkäsittely.....	24
3.3 Tutkielman luotettavuus ja yleistettävyys.....	24
3.4 Tieto Oyj case yrityksenä.....	25
4. JOHTAMISEN HAASTEET CASE YRITYKSESSÄ	26
4.1 Yleisiä huomioita matriisiorganisaatiosta.....	26
4.2 Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa.....	28
4.2.1 Roolien ja vastuiden epäselvyys.....	29
4.2.2 Vallanjako ja käyttö.....	30
4.2.3 Yhteistyö eri ulottuvuuksien välillä.....	31
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
5.1 Jatkotutkimusmahdollisuuksia.....	34
LÄHTEET	35
LIITTEET	37
Haastattelukysymykset.....	37

1. JOHDANTO

Yritystoiminnan kansainvälistyminen ja globalisaatio, kilpailun kiristyminen ja toimintaympäristön nopea muutos ovat ajaneet suuryrityksiä kohti matriisiorganisaatorakennetta. Yksiulotteiset organisaatiot eivät enää sovellu maailmaan, jossa organisaatioiden on menestyäkseen kyettävä integroimaan ja koordinoimaan toimintojaan uudella tavalla. (Sahiluoma 2004)

Matriisiorganisaatio on muodissa. Se on vastaisku perinteiselle linjaorganisaatiolle, jossa ylempi porras jakelee komentoja ja vastaa alemman portaan tekemisistä. Vastuun mutkikas jakautuminen matriisiorganisaatiossa luo kuitenkin haasteen sen toimivuudelle. Kenelläkään ei ole valtaa, mutta kaikilla on vastuu. Ja kun kaikilla on vastuu, vastuu ei ole kenelläkään. Matriisin tarkoitus on lisätä joustavuutta, mutta yhtä usein se lisää sekasotkua. Linjaorganisaatio saattaa olla tehoton, mutta mikään ei ole tehottomampi kuin puolihuolimattomasti sommiteltu matriisiorganisaatio. (Seppänen, 2009). Matriisiorganisaatiosta on myös usein tullut liian monimutkainen, minkä takia se ei pysty toimimaan tehokkaasti tai siitä on tullut liian yksikertainen eikä se ota huomioon monimutkaista toimintaympäristöä. (Sahiluoma 2004)

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten ihmisiä johdetaan matriisiorganisaatiossa ja minkälaisia haasteita matriisiorganisaatorakenne luo johtamistyöhön. Tämä pyritään kuvaamaan olemassa olevan tutkimustiedon avulla sekä haastatteleamalla muutamia johtajia, jotka toimivat esimiestehtävissä matriisiorganisaatiossa. Matriisiorganisaatiossa kukin toiminto vastaa toiminnastaan muulle organisaatiolle, jolloin toimintaa ohjataan vähintään kahdesta eri suunnasta. Tästä seuraa, että kullakin työntekijällä on vähintään kaksi esimiestä, toimintokohtainen sekä projekti-, tuote- tai aluekohtainen esimies. Tämä poikkeaa yleisistä organisaatorakenteista, joissa kullakin työntekijällä on ainoastaan yksi esimies, joka vastaa kyseisten henkilöiden johtamisesta. (Galbraith

2009, s.3) Tämä samanaikaisesti eri suunnista tapahtuva johtaminen herättää mielenkiintoa siitä, miten kyseinen rakenne toimii, miten se vaikuttaa johtamiseen ja johdettaviin ja millaisia haasteita se luo johtamiseen. Aiheuttaako kahden esimiehen olemassa olo päällekkäisyyksiä, ristiriitoja ja ongelmia johtamisessa vai onko se jopa tehokkaampi ja paremmin toimiva ratkaisu kuin organisaatorakenne, jossa henkilöillä on vain yksi esimies? Kiinnostusta herättää myös se, miten johtajat itse kokevat matriisiorganisaatorakenteen vaikutukset johtamistyössään sekä se, miten johtajien yhteistyö on hoidettu, jotta johtaminen eri suunnista on mahdollista ja se toimii sujuvasti. Matriisiorganisaatioita ja johtamista kyseisessä rakenteessa on tutkittu jonkun verran aikaisemmin. Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet enimmäkseen matriisiorganisaation rakenteellisiin asioihin ja kyseisen rakenteen käyttämiseen kuin johtajuuteen ja johtajuudessa ilmeneviin ihmistenvälisiin haasteisiin. Toki johtajuuttakin ja siinä ilmeneviä ihmistenvälisiä haasteita on tutkittu kyseisessä rakenteessa, mutta tämä tutkimus on ollut paljon suppeampaa.

Tutkielma pohjautuu aiheesta kirjoitettuun teoriaan. Lähteenä käytetään aiheesta kirjoitettuja tieteellisiä julkaisuja, kuten kirjallisuutta ja artikkeleita. Näistä pyritään löytämään kaikki oleellinen tieto, joka liittyy tutkielman aiheeseen. Tutkielman aihetta tutkitaan empiirisessä osuudessa haastatteleamalla johtajia, jotka toimivat matriisiorganisaatiossa johtotehtävissä.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän työn tutkimusongelmana on ottaa selvää, minkälaisia haasteita matriisiorganisaatorakenne luo johtamiseen. Tutkimuksessa keskitytään näiden haasteiteiden ja johtamisen ymmärtämiseen matriisiorganisaatiossa. Tutkielman tarkoituksena on tutkia tutkimusongelmaa johtajien näkökulmasta eli tutkimuksessa keskitytään johtajan työhön ja pyritään hahmottamaan sitä, miten johtajien johtaminen tapahtuu tässä kyseisessä organisaatorakenteen mallissa. Tutkimusongelman

perusteella on muodostettu seuraavat kysymykset, jotka auttavat hahmottamaan ja tarkentamaan lisää tutkimusongelmaa:

- Millaista on johtaminen matriisiorganisaatiossa?
- Kuinka johtajat kokevat matriisiorganisaation vaikutukset johtamistyössä?
- Minkälaisia haasteita matriisiorganisaatio synnyttää johtamiseen?

Tutkimuksessa esitellään, mikä on matriisiorganisaatio sekä kerrotaan sen toimintatavasta sekä perehdytään ihmisten johtamiseen kyseisessä rakenteessa. Tutkimuksesta rajataan pois johdettavina olevien henkilöiden näkökulman tarkastelu kyseisessä aihepiirissä. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä muita organisaatorakenteita sen tarkemmin. Niitä saatetaan kuitenkin käyttää vertailun kohteena yleisesti. Tutkimuksessa keskitytään juuri esimiestyöhön matriisiorganisaatiossa, joten tutkimuksesta rajataan pois myös muihin aihepiireihin liittyvä esimiestyö sekä johtaminen. Tutkimuksessa keskitytään organisaation hierarkiassa juuri siihen tasoon, jossa kaksi johtajaa toimii yhdessä alaistensa esimiehinä, joten tutkimuksesta rajataan pois näiden johtajien alapuolella toimivien johtajien toiminta sekä ylimmän johdon toiminta matriisiorganisaatorakenteessa. Tutkimus keskittyy yksilö- ja organisaatiotasolle, joten siitä rajataan pois mahdolliset muuhun ympäristöön kohdistuvat vaikutukset.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Moderni matriisiorganisaatio nousi esille ensimmäisen kerran 1960-luvulla avaruusteollisuudessa. Aiheen juuret ovat kuitenkin jo 1900-luvun alun tieteellisen johtamisen aikakaudella, jolloin Frederick Taylor esitti idean käyttää useita johtajia. (Galbraith 2009). 1970-luvulla matriisiorganisaatio nousi suureen suosioon. Tällöin aiheesta ilmestyi useita julkaisuja sekä ensimmäiset kirjat. Tällöin aihetta on tutkinut muun muassa Davis ja Lawrence (1977), jotka kirjoittivat aiheesta kirjan *Matrix*. 1980-luvulla matriisiorganisaatio koki alamäen, jolloin sen suosio laski roimasti. Tällöin ajateltiin, että

kyseinen rakenne ei toimi. Matriisiorganisaatio palasi kuitenkin 1990-luvun puolivälissä takaisin johtamisoppien joukkoon ja sen suosio nousi entiselleen. (Galbraith 2009). 2000-luvulla matriisiorganisaation on ollut muodissa etenkin globaaleissa suuryrityksissä. (Hammarsten 2005). Aiheesta on tullut myös jonkun verran julkaisuja 2000-luvulla. Aiheesta on kirjoittanut kirjoja muun muassa Gottlieb (2007) *The Matrix Organization Reloaded* ja Galbraith (2009) *Designing Matrix Organizations That Actually Work*. Nämä teokset käsittelevät matriisiorganisaatioita ja niiden toimintaa hyvin laaja-alaisesti. Matriisiorganisaation luomia haasteita johtamisessa on tutkinut muun muassa Sy ja D'Annunzio (2005) artikkelissaan *Challenges and Strategies of Matrix Organizations* sekä Sy ja Cote (2004), jotka tutkivat tunneällyn vaikutusta johtamisen haasteisiin.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tässä kandidaatintutkielmassa käytetään tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Se pyrkii kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tietynlaista toimintaa tai antamaan teoreettisen tulkinnan jostakin ilmiöstä (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, s.204-205). Ottaen tutkielman aihe huomioon laadullinen tutkimus on luontevin valinta tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi.

Aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, s.203), jonka avulla pyritään hahmottamaan tutkimusongelmaa paremmin. Haastattelu tapahtuu haastatteleamalla johtajia, jotka toimivat matriisiorganisaatiossa johtotehtävissä. Haastattelujen tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimusongelmaan ja antaa tutkimusongelmalle näkökulma, joka ei perustu pelkkään teoriaan. Tarkoituksena on siis ottaa selvää, miten matriisiorganisaatiossa johdetaan henkilöitä käytännössä ja miten tämä käytäntö on yhteydessä teoriaan. Haastattelun kysymykset pohjautuvat teoriaan, kirjallisuuteen ja artikkeleihin, joita kyseisestä aiheesta on kirjoitettu. Haastattelut on tehty Tieto Oyj -nimisessä organisaatiossa.

1.5 Tutkielman rakenne, toteutus ja aikataulu

Kandidaatintutkielma tulee koostumaan neljästä osasta. Ensimmäinen osa on teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on luoda kattava teoriapohja tutkimuksen tarkasteluun. Tämän vaiheen tavoite on tuoda esille teorioita, joita aiheesta on kirjoitettu aikaisemmin kirjallisuudessa ja artikkeleissa. Kyseisessä vaiheessa perehdytään matriisiorganisaatorakenteeseen ja sen johtamiseen teoriatasolla. Tässä vaiheessa perehdytään myös kirjallisuudesta ja artikkeleista saatujen tietojen perusteella johtamisen haasteisiin matriisiorganisaatiossa. Toisessa osassa käsitellään tutkimusmenetelmää, jota on käytetty. Kerrotaan, miten aineistoa on käsitelty ja mihin sen tulkinta perustuu. Aineiston analyysi on tutkielman kolmas vaihe, jossa analysoidaan teoriasta sekä haastatteluista saatua tietoa ja pyritään selkeyttämään aineistosta esille nousevia merkityksiä. Tässä vaiheessa tuodaan esille vastaukset tutkimusongelmaan sekä tehdään päätelmiä ja pohditaan johtopäätöksiä. Neljännessä ja viimeisessä osassa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset aiheesta sekä pohditaan, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmaan on saatu. Tässä vaiheessa pohditaan myös sitä, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella. Lopuksi mietitään myös mahdollisia ajatuksia, joita tutkielma on herättänyt ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä tarpeita.

2. JOHTAMINEN MATRIISIORGANISAATIOSSA JA MATRIISIRAKENTEEN LUOMAT HAASTEET JOHTAJUDELLE

Tämän teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on tuoda esille teoriaa, jota tutkimuksen aiheesta on kirjoitettu aikaisemmin. Sen avulla pyritään tarkastelemaan ja ymmärtämään tutkimusongelmaa paremmin. Tähän osioon pyritään löytämään tutkimuksen kannalta kaikki oleellinen tieto, jota aiheesta on kirjoitettu aikaisemmin. Teoreettinen viitekehys toimii myös pohjana tutkielman empiiriselle osuudelle. Teoreettinen viitekehys on ikään kuin linssi, jonka kautta tutkimusongelmaa katsotaan.

2.1 Matriisiorganisaatorakenne

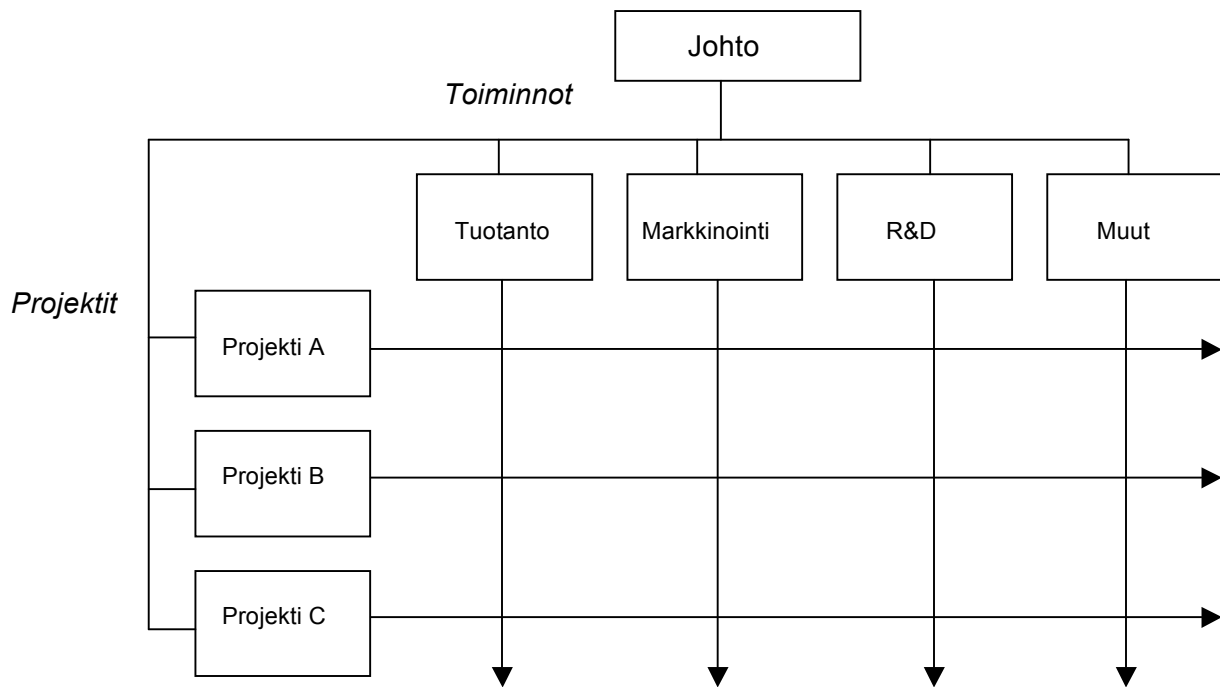
Organisaatorakenne määrittää ihmisten väliset suhteet organisaatiossa ja niiden välille syntyneet toimintatavat, mikä mahdollistaa ihmisten välisen yhteistyön. Se määrittää ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkostot. (Lämsä 2004, s. 152). Organisaatorakenne mahdollistaa johtamisen ja antaa henkilöstölle yhteisen kuvan työnjaosta, toiminnoista ja asemista. Organisaatorakenne huolehtii myös koordinaatiosta eri toimintojen välillä. (Juuti 1999, s.209). Kontingenssiteorian mukaan ei ole yhtä oikeaa tapaa organisoida, mutta kaikki organisoinnin muodot eivät ole yhtä tehokkaita. Organisaation tulee sopeutua toimintaympäristöönsä ja löytää siihen sopivat muodot toimia. (Galbraith & Kazanjian 1986, s.9)

Matriisiorganisaatio on organisaatorakenne, joka on rakennettu kahden tai useamman ulottuvuuden ympärille, kuten toimintojen, tuotteiden tai alueiden ja joissa ihmisillä on vähintään kaksi johtajaa. Rakennetta johdetaan siis samanaikaisesti vähintään kahdesta eri suunnasta. (Galbraith 2009, s.3). Matriisia ei tarvitse välttämättä kutsua matriisiksi. Lähtökohdaksi riittää ajatus, että organisaation läpi kulkee kaksi johtamisnäkökulmaa. Matriisin ulottuvuuksiksi voi valita muitakin asioita kuin alueellisen ja liiketoiminnallisen organisaation, mutta matriisin toinen sivu on yleensä jollakin tavalla asiakaslähtöinen. (Hammarsten 2005)

Perinteisissä organisaatorakenteissa käskyt tulevat yhdestä suunnasta, yhden johtajan toimesta. Matriisiorganisaatio on organisaatorakenne, joka eroaa piirteiltään tavanomaisista organisaatorakenteista eniten siinä, että käskyt tulevat kahdesta tai useammasta suunnasta samanaikaisesti ja ne tulevat useamman kuin yhden johtajan toimesta. Matriisirakenne kannustaa myös työvoiman yhdistämiseen enemmän kuin sen jaottelemiseen (Wellman 2007, s.62). Matriisiorganisaatioksi voidaan määritellä organisaatio, joka käyttää moninkertaista komentosysteemiä, joka ei ainoastaan sisällä siihen sopivaa rakennetta, vaan myös rakenteen kanssa yhteensopivat tukimekanismit sekä organisaatiokulttuurin ja käyttäytymismallin. Hyvä käytännön esimerkki kahdesta suunnasta tapahtuvasta johtamisesta löytyy perheestä, jossa valta ja status ovat

jakaantuneet kahden henkilön, äidin ja isän kesken. Niin perheessä kuin työpaikallakin kahden johtajan tilanne sisältää yhtäläisiä elementtejä kuten sen, että vanhemmat ja johtajat molemmat ottavat ylemmän aseman hierarkiassa ja molempien pitää jakaa auktoriteetti ja status alaisiin nähden. (Davis & Lawrence 1977, s. 3-5)

Alla oleva kuvio 1. auttaa hahmottamaan paremmin matriisiorganisaatio rakennetta.



Kuvio 1. Matriisiorganisaatiorakenne

2.1.1 Eri matriisiorganisaatiorakenteet

Matriisiorganisaation voi toimia monella eri tapaa ja se voi toimia monessa eri muodossa. Yleisin jako tarkasteltaessa matriisiorganisaatiorakenteita on jako kolmeen päätyyppiin, jotka omaavat selkeästi erilaisia piirteitä. Nämä ovat:

- funktionaalinen matriisi
- tasapainoinen matriisi
- projektimatriisi.

Funktionaalisen ja projektijohtajan auktoriteetin määrä vaihtelee näiden kolmen tyyppin välillä. (Kuprenas 2003, s.52)

Funktionaalisisessa matriisissa työntekijät ovat mukana tuotantoprosessissa, joka säilyy funktionaalisen johtajan hallinnassa samalla, kun projektijohtajien tehtäväksi jää projektin valvominen eri funktionaalisten alueiden poikki. Tästä seuraa, että projektijohtajilla on rajattu määrä valtaa funktionaalista henkilökuntaan kohden, minkä takia he pääsääntöisesti valvovat ja koordinoivat projektia. Tässä mallissa funktionaaliset johtajat säilyttävät ensisijaisen vastuun projektin päämäärien suunnittelusta ja toteutuksesta. (Kuprenas 2003, s.52; Gottlieb 2007, s.35; Sy & D'Annunzio 2005, s.40)

Tasapainoisessa matriisissa funktionaalinen ja projektijohtaja jakavat vastuun projektin resursseista. Projektijohtajan tehtävä on valvoa projektia ja toimia tasavertaisessa vuorovaikutuksessa funktionaalisen johtajan kanssa. Funktionaaliset johtajat ja projektijohtajat ohjaavat yhdessä työtä sekä hyväksyvät keskenään projektiin kuuluvat tekniset ja operationaaliset päätökset. (Kuprenas 2003, s.54; Gottlieb 2007, s.35; Sy & D'Annunzio 2005, s.40)

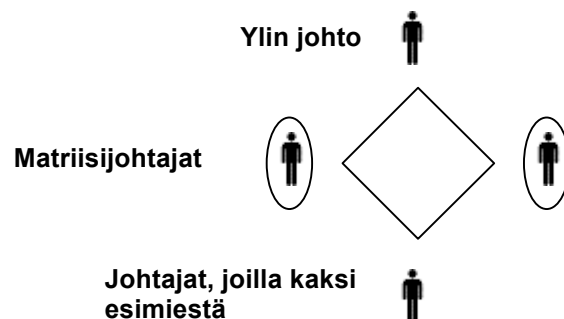
Projektimatriisissa työntekijät säilyttävät yhteyden funktionaaliseen osastoon, mutta heillä on vapaus liikkua eri funktionaalisten päämäärien ja eri projektien välillä. Projektimatriisissa funktionaalisen johtajan auktoriteetti on pienin. Heidän tehtävänä on toimia lähinnä konsultin sekä neuvonantajan roolissa. Projektijohtajien tehtävä on ensisijaisesti hallita projektia sekä valvoa sen kulkua. He ovat myös vastuussa projektin loppuun saattamisesta. (Kuprenas 2003, s.54; Gottlieb 2007, s.35-36; Sy & D'Annunzio 2005, s.40)

2.2. Johtajuuden eri tasot matriisiorganisaatiossa

Matriisiorganisaation johtajuudessa voidaan havaita kolme tasoa, joita ovat:

1. ylin johto
2. matriisijohtajat, jotka jakavat alaiset keskenään
3. alaisina toimivat johtajat, joilla on kaksi esimiestä.

Kaikki kolme tasoa ovat tärkeitä tehokkaan matriisin saavuttamiseksi. Tämän tutkielman pääpaino on matriisijohtajien toiminnan ymmärtämisessä. (Davis & Lawrence 1977, s. 46)



Kuvio 2. Johtajuuden eri tasot matriisiorganisaatiossa. (Davis & Lawrence 1977)

Ylin johto on organisaation hierarkiassa kirjaimellisesti ylimpänä. Se ei kuulu matriisiin, vaan on sen ulkopuolella. Ylimmän johdon yksilöt eivät jaa valtaa keskenään, eivätkä auktoriteetti ja vastuu ole jakautuneet heidän kesken epätasaisesti. Ylimmän johdon tehtävä on kuitenkin valvoa ja taata vallan tasapaino matriisiorganisaatorakenteessa sekä vastata organisaation strategiasta. Ylimmän johdon toiminta ei siis poikkea merkittävästi matriisirakenteessa verrattuna muihin organisaatorakenteisiin. (Davis & Lawrence 1977, s. 47- 48)

Matriisijohtajat ovat niitä johtajia, jotka jakavat alaiset keskenään. Nämä johtajat ovat ehdottomasti matriisissa. He raportoivat suoraan ylimmälle johdolle, mutta heillä ei ole

täyttä komentoketjua alapuolella. Tämä on keskijohdon taso. Tällä tasolla toimiva johtaja vastaa koko toiminnosta, tuotteesta, alueesta, liiketoimesta tai palvelusta, mutta hänellä ei kuitenkaan ole täyttä komentovaltaa yksilöitä kohden, jotka raportoivat hänelle. Matriisijohtajat jakavat vallan tasavertaisesti alaisiinsa nähden ja usein myös informaation ja asioiden kesken. He ovat auktoriteetin ja vastuun epätasaisen jakautumisen vastaanottajia. Matriisijohtajan tehtävään kuuluu hallita isoa osaa organisaation toiminnoista pitäen samanaikaisesti yllä käsitystä yrityksen kokonaiskuvasta. Vallanjako alaisiin nähden synnyttää myös kilpailua johtoasemasta johtajien välillä. Tämän takia matriisirakenne soveltuu myös hyvin testaamaan johtajien kykyä saada asioita aikaan mittaamalla heidän vahvuuksia persoonallisuudessa, havainnointikyvyssä ja kyvyssä johtaa kuin tilanteessa, jossa hierarkia määräisi suoraan johtajan aseman, kuten esimerkiksi pyramidirakenteessa. Matriisijohtajat ovat myös tietoisia, että heidän alaisillaan on muitakin johtajia, joita totella. Tästä seuraa, että käskyt, jotka tuntuvat irrationaalisilta tai epäreiluilta, voidaan helposti sivuuttaa tukeutumalla toisen johtajan suojeluun verrattuna tilanteeseen, jossa on vain yksi komentoketju. Tämän takia on tärkeää, että käskyt ovat selkeitä ja niiden loogisuus ja tärkeys tuodaan selkeästi esille. (Davis & Lawrence 1977, s. 49-50)

Matriisijohtajien alapuolella ovat johtajat, joilla on kaksi esimiestä. Tässä tasossa on tärkeää sopeutua siihen, että joutuu vastaanottamaan samanaikaisesti keskenään kilpailevia ja ehkä jopa ristiriitaisia käskyjä. On ymmärrettävä, että ei ole yhtä oikeaa tapaa organisoida, vaan jokainen vaatimus on yhtä tärkeä ja yhtä oikea. Joustavuus on siis tärkeä ominaisuus. Tässä tasossa toimivat johtajat ovat myös oman pyramidinsa huipulla. He saavat käskyjä yläpuolelta samanaikaisesti eri suunnista, mutta kärkevät itse alaisiaan suoraan. (Davis & Lawrence 1977, s. 50-51)

2.3 Johtaminen matriisiorganisaatiossa

Johtajuus on prosessi, jonka avulla johtaja saa ihmiset toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia,

ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Piili 2006, s.13) Organisaatiossa johtajien tehtävänä on vastata tiimien, yksiköiden tai koko organisaation toimintojen sujuvuudesta. Ympäristön jatkuva muutos tekee organisaatioista yhä herkempiä konflikteille, minkä seurauksena puuttuminen näiden ongelmatilanteiden korjaamiseen on tullut yhä keskeisemmäksi osaksi johtamistyötä. Vastuu näiden ongelmien käsittelystä on viime kädessä esimiehillä ja johtajilla. (Järvinen 1998, s.59-60)

Johtajan roolit on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilösuhderoolit, informaatoroolit ja päätöksentekoroolit. Henkilösuhderoolissa johtaja toimii keulakuvana, ihmisten johtajana sekä yhdyshenkilönä. Informaatoroolissa johtajan tehtävänä on olla tiedon hankkija, tiedon levittäjä ja puolestapuhuja. Päätöksentekoroolissa johtaja sen sijaan toimii yrittäjänä, häiriöiden käsittelijänä, resurssien jakajana sekä neuvottelijana. (Mintzberg 1980, s.92-93)

Matriisiorganisaatiossa johtaja kohtaa nämä samat tehtävät ja roolit johtamistyössään. Matriisiorganisaatorakennetta käyttäessä nousee kuitenkin esille tiettyjä tehtäviä, jotka ovat tärkeitä johtamistyössä rakenteen sujuvan toiminnan kannalta. Galbraith (2009, s.201) tunnistaa kolme eri johtajan tehtävää, jotka nousevat esille matriisiorganisaation johtamisessa. Näitä ovat:

- konfliktien ratkaisu
- ylimmän tiimin johtaminen
- vallan tasapainottaminen.

Matriisin eri ulottuvuuksien ansiosta ihmiset näkevät asiat eri lailla. Matriisirakenne on suunniteltu luomaan konflikteja. Johtajien tehtävä on luoda konteksti konfliktien ratkaisemiseksi ja johtaa tätä prosessia sekä tehdä päätöksiä tarvittaessa. Johdon täytyy myös itse toimia mallina siitä, miten koko konfliktien ratkaisumalli toimii. Kontekstin rakentamiseksi johtajien täytyy vakiinnuttaa organisaation arvot ja normit, jotta ihmiset organisaatiossa tajuaavat, että konfliktit ovat normaali osa matriisiorganisaation toimintaa. Konfliktit ovat merkki siitä, että rakenne toimii. Ne myös

tuovat esille matriisin eri puolien eroja. Matriisirakenne perustuu sille oletukselle, että kun kaksi johtajaa ratkaisee ongelmaa, he löytävät kolmannen ratkaisun, joka on tehokkain ja samalla molempia osapuolia tyydyttävä. Toiseksi johtajien täytyy suunnitella ja ylläpitää tiimien välisiä yhteyksiä ja suhteita johtaakseen konflikteja. Tämän tehdäkseen heidän täytyy suunnitella tiimirakenne ja ylläpitää sen konfliktien tuottamis- ja ratkaisemismekanismia. Kolmanneksi johtajien täytyy tarjota tiimien jäsenille koulutusta sekä oikeanlainen infrastruktuuri, joka tukee heidän päätöksentekoaan. Matriisissa toimivien ihmisten kyvyt hallita konflikteja sekä ryhmien kyky ongelmien ratkaisuun on oleellinen osa matriisimekanismia. Tämä vaatii investointeja taitojen kehittämiseen. (Galbraith 2009, s.202-208)

Ylimmän tiimin johtaminen on myös tärkeä johtajan tehtävä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajia matriisin yläpäässä täytyy johtaa tiiminä. Tämän tiimin täytyy saada aikaan elävä keskustelu, ennen kuin konfliktit pystytään ratkaisemaan. Tämän saavuttaakseen vahvan matriisijohtajan täytyy saada oikeat ihmiset pöydän ympärille, huomioida kaikki saatavilla oleva informaatio, rohkaista useisiin vaihtoehtoihin, työskennellä yhteisymmärryksessä muiden osapuolien kanssa sekä pyrkiä avoimuuteen päätöksenteossa. (Galbraith 2009, s.208-210)

Johtajan täytyy olla myös hyvä vallan tasapainottaja. Hänen täytyy ensinnäkin saavuttaa laaja ymmärrys organisaation valtakeinoista ja toiseksi olla kykenevä käyttämään näitä keinoja muokatakseen päätöksiä, jotka on tehty tiimeissä läpi koko matriisin. Näiden johtajien täytyy nähdä, että vallan jakautuminen matriisin sisällä on tasapainossa ympäristössä olevien valtaedellytysten kanssa. Valta ja auktoriteetti ovat yleensä jakautuneet tasaisesti eri matriisin ulottuvuuksien kesken, mutta tämä tasapaino voi häiriintyä ulkoisten tapahtumien, kriisien tai normaalien valtataistelujen takia. Johtajan tehtävä on ylläpitää tai muuttaa tätä tasapainoa pitääkseen sen ojennuksessa strategian kanssa. Yksi matriisiorganisaation vahvuuksista on sen joustavuus vallan jakautumisessa. Taitava johtaja voi siirtää valtaa talouspuolelle ja vähentää sitä maantieteelliseltä puolelta ja päinvastoin. Johtaja voi hallita vallan ja auktoriteetin jakautumista käyttämällä yhtä tai useampaa valtakeinoja. Näitä valtakeinoja

ovat mm. johtajan mahdollisuus ylentää tietty yksikkö hierarkiassa ylemmäs, henkilön tiettyyn rooliin nimitys, mikä lisää roolin arvostusta, budjetin laatiminen tietylle henkilölle, psyykkisesti valtaistaminen, erityisen auktoriteetin antaminen. Useimmissa matriiseissa tämä on jatkuvaa työtä johtajalle. Todellisuudessa vallan tasapaino vaihtelee jatkuvasti asiakkaiden, instituutioiden, toimittajien ja hallintojen kesken, jolloin johtajan täytyy varmistaa, että valta siirtyy organisaation sisällä reagoiden ulkoiseen todellisuuteen. Organisaation sisällä tämä ei tapahdu automaattisesti, vaan johtajan täytyy saada se aikaan. Tämä tapahtuu samoja valtakeinoja käyttäen kuin aikaisemminkin, kuitenkin nyt johtajan on otettava huomioon sidosryhmät. (Galbraith 2009, s. 210-213)

2.4 Matriisirakenteen luomat haasteet johtajuudelle

Organisaatiot, jotka käyttävät matriisirakennetta, kohtaavat joukon eri haasteita. On tärkeää, että organisaatio pystyy luomaan keinot, joilla päästä näiden haasteiden yli. Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä matriisirakenteen luomiin rakenteellisiin haasteisiin kuin ihmisten välisiin haasteisiin. Tarkasteltaessa haasteita johtajuudessa on keskityttävä juuri näihin ihmisten välisiin haasteisiin. (Sy & Cote 2004, s.443-444) Suurin haaste siirryttäessä matriisirakenteeseen syntyy matriisirakenteen vaatimassa johtamisessa, joka poikkeaa suuresti johtamisesta rakenteissa, joissa on selkeä hierarkia. Yksi tekijä, joka myös aiheuttaa vastarintaa matriisirakenteen hyväksymisessä on se, että ihmiset ovat tottuneet siihen, että useimmat yhteisöt sisältävät selkeän hierarkian. Tämän käsityksen rikkominen tuottaa lähes aina jonkinlaista vastarintaa. Haasteeksi syntyy siis uusien käsitysten ja näkökulmien omaksuminen. Siirtyminen pois perinteisistä organisaatorakenteista on erityisen vaikeaa monille johtajille. Johtamistyyli ja organisaatorakenne ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Suuret muutokset johtamisessa vaativat myös isoja muutoksia johtamistyyliin, mikä saattaa olla vaikeaa etenkin keskijohdolle. Tähän helpoiten sopeutuvia johtajia ovat ne, jotka omaavat hyvät ihmissuhdetaidot, pystyvät delegoimaan ja nauttivat terveen väittelyn intellektuaalisesta haasteesta. He suosivat kehumista, enemmän osaaottavaa suunnittelua ja kokevat olevansa vähemmän uhattuja päätöksentekoprosessin jakamisen kanssa. (Gottlieb 2007, s.37-39)

Matriisirakenne antaa organisaatiolle mahdollisuuden laajojen resurssien hyödyntämiseen, samanaikaisesti pitäen organisaation pienenä ja tehtäväorientoituneena. Matriisirakenne kannustaa myös innovatiivisuuteen ja nopeaan toimintaan sekä nopeuttaa informaation kulkua. Toisaalta matriisirakenne voi olla monimutkainen ja ennalta arvaamaton. Se rikkoo perinteisiä käsityksiä auktoriteetista kasvattaen epäselvyyttä ja konflikteja. (Sy & D'Annunzio 2005, s.40)

2.4.1 Yleisimmät haasteet

Matriisirakenteen luomat haasteet johtamiseen vaihtelevat eri organisaatioissa. Vaikka jokainen organisaatio kohtaakin yksilölliset esteet, on olemassa useita yhtäläisyyksiä, jotka nousevat esille organisaation käyttäessä matriisistrategiaa. Viisi yleisintä haastetta, joita matriisirakenne luo johtamiseen ovat:

- väärin suunnatut päämäärät
- epäselvät roolit ja vastuut
- epäselvä auktoriteetti
- matriisin edunvalvojan puute
- työntekijöiden liiallinen uskollisuus omaa yksikköään kohden.

(Sy & D'Annunzio 2005, s.42)

Monet ongelmatilanteet työpaikoilla johtuvat juuri epäselvistä työnjakokysymyksistä ja epäselvistä tavoitteista. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että asiat tuodaan selkeästi esille, ettei epäselvyyksiä pääse syntymään (Järvinen 1998, s. 55-56). Päämäärien suuntaamisessa on olemassa tiettyjä tekijöitä, jotka aiheuttavat siinä hankaluuksia. Näitä ovat kilpailu ja konfliktit tavoitteissa eri matriisin ulottuvuuksien välillä, riittämätön prosessi suunnata päämääriä ja estää väärin suuntautumista, synkronoinnin, koordinaation ja aikataulutuksen puute työsuunnitelmissa ja tavoitteissa sekä puutteellinen kommunikointi ja konsultointi eri matriisin ulottuvuuksien välillä. Näihin

haasteisiin pystyytään vastaamaan selkeyttämällä päämääriä sekä pitämällä yllä jatkuvaa kommunikointia organisaation visiosta ja tavoitteista työntekijöille. (Sy & D'Annunzio 2005, s.42-43; Sy & Cote 2004, s.444)

Matriisin suuri kompastuskivi on myös se, että ihmiset eivät tiedä roolejaan, mikä liittyy myös kommunikaatioon. Johtajan tehtävänä on selkeyttää jokaisen tiimin jäsenen roolit ja vastuut. Roolien epäselvyys on haaste etenkin keskitason johtajille. Ongelmia tässä tuottavat epäselvät työnkuvat ja linjaukset rooleissa ja vastuissa, epäselvien roolien ja vastuiden luoma jännite työntekijöiden keskuudessa, sekavuus siitä, kuka on pomo ja epätietoisuus siitä, kenen kautta saa informaatiota. Organisaatiot, jotka hallitsevat matriisin parhaiten, luovat selkeät linjaukset ja määritelmät rooleista ja vastuista, asettavat vastuut liiketoiminnan tavoitteille, määrittävät selkeän paikan, josta saa informaatiota sekä luovat mekanismin informaation jakamiselle (Sy & D'Annunzio 2005, s. 43-44; Sy & Cote 2004, s.445).

Epäselvyys auktoriteetissa on hyvin lähellä roolien epäselvyyttä. Matriisiorganisaatiossa se kuitenkin eroaa siinä, että johtajat saavat usein vastuuta ilman auktoriteettia, mikä synnyttää epäselvyyttä. Auktoriteetin epäselvyys on yleinen ongelma niin keskijohdossa kuin ylimmässäkin johdossa. Ongelmia synnyttävät sekavuus siitä, kenellä on viimeinen päätösvalta, selkeyden puute vastuualueissa, johtajien tottumattomuus päätöksenteon jakamisessa ja päätöksentekoprosessin viivästyminen. Mikäli johtajat eivät ole selvillä heidän vastuualueistaan, syntyy konflikteja siitä, kenen tulisi johtaa mitäkin toimintoa, kiistelyä päätöksentekoprosessissa niissä alueissa, joissa on jaettu vastuu sekä vaara siitä, että jotkut tärkeät tehtävät jäävät hoitamatta, koska ei ole selvää kenen vastuulla ne ovat. Nämä ongelmat ovat erityisen vahingollisia matriisirakenteissa, joissa vuorovaikutussuhteet ovat rakennettu monimutkaisesti. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus näiden ongelmien ratkaisemisessa. Kulttuuri, joka suosii yhteisöllistä lähestymistapaa ongelmienratkaisussa, epämuodollisia verkostoja ja formaalisempaa neuvottelua on tehokas ratkaisemaan tätä ongelmaa. (Sy & D'Annunzio 2005, s.44-45; Sy & Cote 2004, s.446-447; Goold & Campbell 2003, s. 352)

Matriisin edunvalvojan puute on suuri tekijä, joka vaikuttaa heikentävästi matriisin suorituskykyyn. Edunvalvojan puuttuminen heikentää työntekijöiden motivaatiota saada matriisi toimimaan. Se myös estää seurantamekanismin syntymistä ja ylläpitämistä, jonka avulla olisi mahdollista havaita ja tunnistaa matriisin suorituskykyongelmia. On myös varmistettava, että matriisin edunvalvojalla on keskijohdon tuki sekä riittävästi valtaa tehdä päätöksiä, jotta matriisin suorituskyky ei heikkene. Organisaatioissa, joissa on korkea suorituskyky, työskentelee yleensä matriisin edunvalvoja. Hänen vastuullaan on tunnistaa parhaat toimintatavat ja varmistaa, että ne leviävät läpi organisaation. Tämän henkilön olemassaolo vähentää poliittisia vaikutuksia sekä muita esteitä, jotka estävät tärkeiden asioiden esille tuloa. Matriisiorganisaatio tarvitsee tämän kaltaisen edunvalvojan/matriisijohtajan varmistukseksi, että yhteistyö projektitiimien ja toiminnollisten osastojen välillä toimii sujuvasti. (Sy & D'Annunzio 2005, s. 45-46)

Suurin osa työntekijöistä osoittaa lojaalisuutta ja yhteenkuuluvuutta omaan yksikkönsä organisaatiossa. Heidän käyttäytymisensä tukee heidän yksikkönsä päämääriä silloinkin, kun se voi olla haitallista koko organisaatiolle. Tällainen toiminta estää yhteistyön syntymistä ja siitä seuraavia ongelmia ovat yksilölliset konfliktit johtajien välillä, jotka haittaavat yhteistyötä yksiköiden välillä, resurssien panttaaminen muilta, luottamuksen puute eri yksiköiden työntekijöiden välillä, puute työntekijöiden välttämättömissä taidoissa toimia matriisissa sekä puutteellinen kommunikointi eri yksiköiden välillä. Nämä ongelmat johtuvat siitä, että suurin osa työntekijöistä työskentelee samassa yksikössä läpi työuransa ja siitä, että heille ei ole kehittynyt tiettyjä ihmissuhdetaitoja, joita tarvitaan työskenneltäessä matriisiorganisaation eri ulottuvuuksissa. Johtajat, jotka ovat hyvin perillä ihmissuhdetaidoista ja joilla on yhteisöllinen tapa johtaa, saavuttavat usein muiden luottamuksen ja toimivat sitä kautta tehokkaammin matriisiorganisaatiossa. Pienentääkseen työntekijöiden yksikköä kohtaan uskollista käyttäytymistä ja lisätäkseen yhteistyötä sekä kehittääkseen yhteisen ajattelutavan organisaatiossa, organisaation tulee määrittää tavoitteet, tarjota koulutusta, työskennellä läpi toimintojen ja rakentaa ihmissuhteita. (Sy & D'Annunzio 2005, s.46-47; Sy & Cote 2004, 447-448)

2.4.2 Matriisijohtajien kokemat haasteet matriisiorganisaatiossa

Matriisijohtajat jakavat keskenään alaisia. Kun matriisi kehittyy, tämä tarkoittaa sitä, että matriisijohtajat löytävät itsensä yhdestä tai useammasta ulottuvuudesta vallan tasapainottamisessa. Yksi tyypillisimmistä matriisirakenteista on funktionaalinen rakenne, jonka lävistää projektirakenne ja jossa liiketoiminta ja toiminnot pyrkivät olemaan tasapainossa. Tästä syystä matriisijohtajien kokemia haasteita tarkasteltaessa on syytä tarkastella näitä kahta ulottuvuutta erikseen. Samat opit pätevät myös, jos tarkastelun kohteena ovat matriisijohtajat, jotka vastaavat alueista, markkinoista, palveluista tai asiakkaista. (Davis & Lawrence 1977, s 83-84)

2.4.3 Funktionaalisen johtajan kokemat haasteet matriisiorganisaatiossa

Kun organisaatio siirtyy käyttämään matriisirakennetta, funktionaalisen johtajan rooli muuttuu. Funktionaalisisessa organisaatorakenteessa johtajat vastaavat yksin toimintojen kohteista, yksilöiden valinnoista, tehtävien prioriteeteista, alaisten tehtävänannosta, projektien ja prosessien arvioinnista, alaisten suorituskyvyn arvioinnista sekä alaisten palkoista ja ylennyksistä. Matriisiorganisaatiossa yksikään näistä vastuista ei kuulu yksin funktionaalisen johtajan toimivaltaan, vaan hän joutuu jakamaan sen samalla tasolla toimivien liiketoimintajohtajien tai muiden funktionaalisten johtajien kanssa. Matriisirakenteen tehokkaan toiminnan ja vallan tasapainoisen jakautumisen kannalta on siis tärkeää, että päätöksenteko tapahtuu yhteistyössä muiden johtajien kanssa. Matriisiroolissa funktionaalinen johtaja kokee aluksi myös usein, että hänen alueensa on vähemmän hänen hallinnassaan kuin aikaisemmin. Tästä johtuu, että funktionaaliset johtajat kokevat usein matriisiorganisaatorakenteen heikentävän heidän statusta, auktoriteettia sekä hallintaa. Tämä vallan menettämisen tunne saattaa aiheuttaa johtajien keskuudessa vihamielisyyttä ja vastustusta matriisiorganisaation valtarakenteita kohtaan. Kuitenkin matriisin kypsyessä johtajat tottuvat tähän uuteen roolinsa ja kokevat sen olevan hyvinkin elävä ja haasteellinen. (Davis & Lawrence 1977, s 84-85)

Matriisiorganisaatiossa liiketoimintajohtajat ovat yleensä ne, jotka vastaavat uusien työntekijöiden hankkimisesta, josta seuraa, että funktionaalisten johtajien täytyy omaksua erittäin monimutkainen henkilöstösuunnittelu. Heidän täytyy tasapainottaa eri tuotantolinjojen ja liiketoimien tarpeet organisaatiossa, heidän täytyy ennakoida koulutustarpeet sekä hallita liittojen neuvottelut. Heidän täytyy myös johtaa tukihenkilöstöä (sihteerit, esimiehet, toimistotyöntekijät) sekä täydentää resursseja (laitteet, tilat, ylläpito), joista monet pitää jakaa liiketoimintayksiköiden kanssa. Saavuttaakseen tämän tehokkaasti funktionaalisten johtajien täytyy tasapainottaa työmäärät välttääkseen liiallista työkuormitusta resurssien kysynnässä. Matriisiorganisaatiossa tätä vaikeuttaa vielä se, että liiketoimintajohtajat toimivat melko itsenäisesti, joten toimiakseen tehokkaasti funktionaaliset johtajat eivät voi toimia jonkun yleissuunnitelman pohjalta, joka on tehty ensisijaisesti budjettia silmälläpitäen, vaan on elintärkeää, että he tietävät tuote- ja liiketoimintatyömäärien ennusteet ja muutokset hyvissä ajoin etukäteen. Tästä seuraa, että heidän täytyy olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa liiketoimintajohtajien kanssa nopeuttaakseen, hidastaakseen, aikatauluttaakseen, suunnitellakseen ja uudelleen suunnitellakseen oman työskentelynsä tahtia ja määrää. Toisin sanoen heidän pitää kommunikoida liiketoimintajohtajien kanssa ja olla ennakoivia johtaakseen omaa toimintoaan hyvin. (Davis & Lawrence 1977, s. 85-86)

2.4.4 Liiketoimintajohtajan kokemat haasteet matriisiorganisaatiossa

Matriisirakenteessa eri toiminnolliset asiantuntijat on tuotu yhteen, joko väliaikaisesti projektiryhmään tai pysyvästi liiketoiminta- tai tuoteryhmään. Näitä ryhmiä johtaa joko liiketoimintajohtaja tai tuotejohtaja, joiden vastuulla on varmistaa, että ryhmän toiminnollisten jäsenten ponnistelut suuntautuvat projektin tai liiketoiminnan kohteisiin. Heidän tavoite on siis projektien valmiiksi saattaminen tai pitkän tähtäimen tuottavuus liiketoiminnassa. Matriisirakenteessa liiketoimintajohtajan rooliin kuuluu siis paljon vastuuta, mutta kuitenkin vähemmän valtaa alaisiinsa nähden, koska he joutuvat jakamaan vallan funktionaalisten johtajien kanssa. Tämän jakamisen seurauksena

liiketoimintajohtaja ei myöskään nauti ryhmän jäsentensä keskuudessa samanlaista valtaa kuin perinteisimmissä organisaatorakenteissa. Liiketoimintajohtaja ei myöskään päättä yksin asioista, vaan hänen tehtävänsä on pyrkiä vaikuttamaan rajatulla määrällä muodollista valtaa. Liiketoimintajohtajan on käytettävä hallussaan olevaa tietoa, osaamista, suhteita, persoonallisuutta ja taitoja ryhmän johtamisessa saadakseen ihmiset tekemään sen, mikä on välttämätöntä projektin tai liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Davis & Lawrence 1977, s. 86-87)

Liiketoimintajohtajan rooli matriisiorganisaatiossa luo kysyntää uudelle käyttäytymiselle, mikä voi olla hyvinkin ahdistavaa, varsinkin yksilöille, jotka kohtaavat tämän roolin ensi kertaa. He saattavat kokea turhautuneisuutta, epäröintiä ja itseluottamuksen heikentymistä totutelllessaan uusiin käyttäytymismalleihin. Heidän täytyy luottaa entistä enemmän omiin persoonallisiin kykyihinsä ja käyttäytymisominaisuuksiinsa. Saadakseen aikaan vaikutusta heiltä vaaditaan kommunikointia ja suhteiden käyttämistä sekä asioiden siirtämistä eteenpäin. Uuden käyttäytymisen kysynnän lisäksi ongelmia saattaa aiheuttaa liiketoimintajohtajien asenteet muutoksia kohtaan. Varsinkin uusien vallan ja vaikuttamisen keinojen omaksuminen voi olla haasteellista uusille liiketoimintajohtajille matriisiorganisaatiossa, jotka ovat tottuneet selkeään hierarkiaan ja muodolliseen valtaan. Tämä on ensimmäinen este, joka pitää rikkoa, jotta yksilöt motivoituvat omaksumaan uuden käyttäytymismallin. On myös hyvin tärkeää, että liiketoimintajohtajilla on hyvät suhteet samalla tasolla toimiviin muihin johtajiin, koska näiden suhteiden kautta he hankkivat inhimillisiä resursseja, joita he tarvitsevat toteuttaakseen päämääränsä. Heidän täytyy etsiä kekseliäitä keinoja muiden johtajien kanssa jakaakseen niukat resurssit. Heidän täytyy myös tuoda ilmi kaikki kehitteillä olevat ongelmat, kun niiden korjaamiseen on vielä aikaa. Tällainen käyttäytyminen ei luonnistu helposti johtajilta, jotka ovat tottuneet perinteisempiin rakenteisiin. Liiketoimintajohtajien tulee myös saavuttaa tasapainossa oleva suuntaus heidän johtamiensa ryhmien jäsenten välisissä suhteissa. He eivät voi suosia jotain tiettyä toiminnollista aluetta. He eivät voi olla liian lyhyt- tai pitkäkatseisia. Heidän kapasiteettinsa hallita laadukasta päätöksentekoa on riippuvainen heidän lähestymistavastaan, jonka tarkoituksena on etsiä yhdistyneitä näkökulmia ja

suuntautumisia kaikista toiminnoista. Tällainen puolueeton päätöksenteko, jossa kaikkia osapuolia pyritään kohtelemaan tasavertaisesti, voi olla vaikea omaksua. (Davis & Lawrence 1977, s. 87-89)

2.5 Haasteilta välttyminen

Sekavuus, epäselvyys, puutteellinen kommunikointi ja tarvittavien taitojen puute ovat jatkuvasti esille nousevia esteitä, jotka vaikuttavat matriisirakenteen toimivuuteen. Ratkaisu rakenteen sekavuuden pienentämiseen on vastuualueiden selkeyttäminen yksityiskohtaisemmin luomalla selkeät ohjeet siitä, mitä kenenkin toimenkuvaan kuuluu. (Goold & Campbell 2003, s.352)

Hyvä koulutus on myös osa näiden ongelmien ratkaisua. Jatkuvan koulutuksen avulla johtajat ja linjatyöntekijät kehittävät taitojaan neuvottelussa, tiimien rakentamisessa, johtamisessa, ongelmien ratkaisussa ja konfliktien hallitsemisessa. Jatkuvan koulutuksen tarkoitus on kehittää avoimutta ja kyvykkyyttä alueissa, jotka ovat kriittisiä matriisin suorituskyvyn kannalta. Tunneäly on myös yksi tekijä, jolla voidaan vastata aikaisemmin mainittuihin matriisiorganisaation luomiin ihmisten välisiin haasteisiin. (Sy & D'Annunzio 2005, s.47; Sy & Cote 2004, s. 450-453)

Tunneälylle on olemassa monta määritelmää, mutta niistä ehkä tunnetuimmat ovat Soloveyn ja Mayerin (1990) sekä Golemanin (1995) määritelmät. Soloveyn ja Mayerin mukaan tunneäly on kyky huomata ja ilmaista tunteita, käyttää tunteita ajattelun apuna, ymmärtää, miten tunteet toimivat sekä hallita ja säädellä niitä. Goleman sen sijaan jakaa tunneällyn viiteen eri osaan, jotka ovat omien tunteiden tiedostaminen, tunteiden hallitseminen, motivaation löytäminen, muiden tunteiden havaitseminen eli empatia sekä sosiaaliset taidot. (Hughes & Ginnett & Curphy 2006, s.188-190)

Työntekijät, jotka omaavat tunneälyä, pystyvät menestyksekkäästi vastaamaan näihin haasteisiin. He ovat parempia suuntaamaan erilaisia päämääriä, selkeyttämään rooleja

ja vastuita, tekemään nopeita ja laadukkaita päätöksiä, vähentämään omaan yksikköön kohdistuvaa uskollisuutta sekä kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä muiden kanssa. (Sy & Cote 2004 s.450)

2.6 Yhteenveto

Edellisessä osiossa tuotiin esille tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa käsiteltiin tutkielman aihetta eri tieteellisten kirjallisuuslähteiden pohjalta. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on toimia tutkielman pohjana, jonka kautta tutkimusongelmaa tarkastellaan.

Teoreettisen viitekehysten alussa selvitettiin, minkälainen on matriisiorganisaatorakenne ja todettiin, että se on organisaatorakenne, joka on rakennettu kahden tai useamman ulottuvuuden ympärille. Tästä seuraa, että organisaation läpi kulkee kahta tai useampi johtamisnäkökulma, minkä seurauksena matriisissa toimivilla työntekijöillä on useampi kuin yksi esimies.

Tämän jälkeen käsiteltiin johtajuutta matriisiorganisaatiossa. Matriisiorganisaation johtajuudessa havaittiin kolme eri tasoa, jotka ovat ylin johto, matriisijohtajat sekä johtajat, joilla on useampi esimies. Tämän jälkeen käsiteltiin matriisirakenteen luomia perustehtäviä johtajuudessa. Perustehtäviä ovat konfliktien ratkaisu, ylimmän tiimin johtaminen sekä vallan tasapainottaminen. Tämän jälkeen perehdyttiin syvemmin matriisijohtajien rooleihin matriisiorganisaation johtamisessa.

Teoreettisen viitekehysten viimeisessä osassa otettiin selvää, minkälaisia haasteita matriisiorganisaatorakenne luo johtamiseen ja todettiin, että viisi yleisintä haastetta ovat väärin suunnatut päämäärät, epäselvät roolit ja vastuut, epäselvä auktoriteetti, matriisin edunvalvojan puute sekä työntekijöiden liiallinen uskollisuus omaa yksikköään kohden. Tämän jälkeen tarkasteltiin vielä johtajuuden haasteita funktionaalisen ja

liiketoimintajohtajan näkökulmasta sekä käsiteltiin sitä, miten näihin haasteisiin voidaan vastata.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkielman empiirisessä osuudessa tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on pyrkiä kuvaamaan todellista elämää. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, s.160-161). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Se pyrkii kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tietynlaista toimintaa tai antamaan teoreettisen tulkinnan jostakin ilmiöstä (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, s.204-205). Tämän takia laadullinen tutkimus sopii hyvin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi tässä tutkielmassa.

3.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkielmassa käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattavat vaihdella, mutta aihepiirit eli teema-alueet ovat samat. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, s.204-205)

Haastattelut tehtiin kohdeyrityksessä, jossa haastateltiin kahta johtajaa, jotka toimivat matriisijohtajan asemassa sekä yhtä johtajaa, joka toimi organisaatiossa henkilöstöpuolella. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he pystyivät tutustumaan etukäteen haastattelun teemoihin. Haastattelussa kysymykset esitettiin siinä järjestyksessä kuin ne oli etukäteen haastateltavalle annettu. Kysymyksiä tarkennettiin haastateltavan niin halutessa. Kunkin haastattelun kesto oli noin tunti. Haastattelukysymykset pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen ja niiden avulla pyrittiin hahmottamaan tutkimusongelmaa paremmin sekä luomaan tutkimusongelmalle näkökulma, joka ei pohjautu pelkkään teoriaan. Haastattelu-

kysymykset käsittelivät matriisiorganisaatorakennetta, johtamista kyseisessä rakenteessa sekä rakenteen luomia haasteita johtamiseen. Haastattelutilanteessa tehtiin muistiinpanot haastateltavien vastauksista, joista muodostui haastatteluista saatu aineisto.

3.2 Aineistonkäsittely

Kun haastattelut oli tehty, aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta keskeiset asiat. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin eli jaettiin tutkielman teemojen mukaisiin osiin. Teemat muodostuivat teoreettisen viitekehykseen pohjalta ja niiden tarkoituksena oli nostaa esiin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Tämän jälkeen saatua aineistoa tulkittiin ja analysoitiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta sekä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmaan.

3.3 Tutkielman luotettavuus ja yleistettävyys

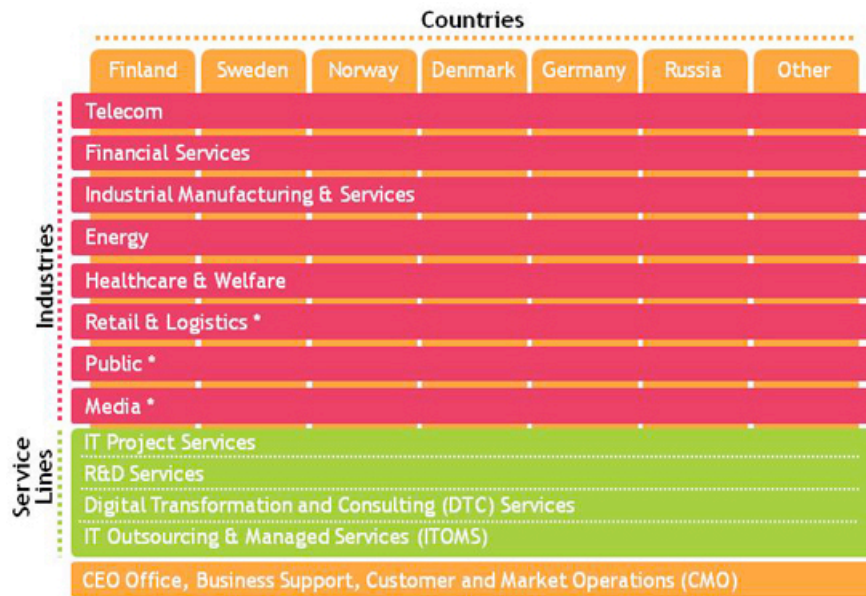
Tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava, koska se on hyvin kuvattu. Tutkimus ei ole täysin yleistettävä, koska otos on vain kolme henkilöä ja otos on suoritettu vain yhdessä organisaatiossa. Tutkimus edustaa kuitenkin hyvin sen kohteena olevaa yritystä, jonka perusteella voidaan todeta, että tutkimus on tässä mielessä yleistettävä. Haastattelut auttavat ymmärtämään tutkimusongelmaa paremmin sekä luomaan empiirisen näkökulman aiheeseen. Haastateltavien vastaukset olivat myös melko lähellä toisiaan eikä heidän näkemyksissään aiheesta ollut merkittäviä eroja. Tästä voidaan olettaa, että tutkimuksessa on saavutettu riittävä saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston riittävyttä ja kylläisyyttä. Se tarkoittaa sitä, että käytetty aineiston määrä (kolme haastateltavaa) on tuonut teoreettisesti merkittävän tuloksen (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, s.181). Tutkimusongelman kannalta voidaan siis todeta, että kolme haastattelua on ollut riittävä määrä kuvaamaan tutkittavaa aihetta, eikä lisähaastatteluilla olisi saavutettu enää merkittävää uutta tietoa.

Tutkimuksen voidaan todeta olevan melko validi, koska sillä on saatu vastauksia siihen, mitä on tutkittu. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 1997, s.222)

3.4 Tieto Oyj caseyrityksenä

Haastattelut tehtiin Tieto Oyj -nimisessä organisaatiossa, jossa haastateltiin kolmea johtajaa. Tieto Oyj:n matriisiorganisaatorakenne on kolmiulotteinen, jonka ulottuvuudet ovat maat, toimialat ja palvelut. Haastateltavista kaksi johtajaa toimi kyseisessä organisaatiossa matriisijohtajan asemassa Tieto Oyj:n toimiala- sekä palvelu- ulottuvuudessa. Kolmas haasteltava johtaja toimi organisaatiossa henkilöstöosastolla. Haastattelut tehtiin tässä organisaatiossa, koska kyseinen organisaatio käyttää toiminnassaan matriisiorganisaatorakennetta. Tieto Oyj on melko suuri organisaatio, jolla on myös globaalia toimintaa, minkä takia se sopii hyvin haastattelujen kohteeksi tässä tutkielmassa.

Tieto Oyj on tietotekniikka-, tuotekehitys- ja konsultointipalveluja tarjoava palveluyhtiö, joka työllistää noin 17 000 asiantuntijaa. Se on Pohjois-Euroopan johtavia tietotekniikan palveluyrityksiä. Tieto Oyj:n liikevaihto vuonna 2009 oli 1,7 miljardia euroa Tieto Oyj:n päämarkkinat ovat Pohjoismaat, Venäjä sekä Puola. Tietyillä erityisalueilla Tieto Oyj toimii myös globaalisti. Tieto Oyj tarjoaa palveluitaan suurille ja keskisuurille organisaatioille ja sen toiminta kattaa seuraavat toimialat: tietoliikenne ja media, finanssi, autoteollisuus, energia, julkinen sektori, logistiikka, terveydenhuolto ja hyvinvointi, valmistava teollisuus sekä vähittäiskauppa.. Alla oleva kuvio 3 auttaa hahmottamaan paremmin Tieto Oyj:n organisaatorakennetta. (Tieto 2010)



* Local industries, served by the country organisations according to the local country strategies

Kuvio 3. Tiedon organisaattorakenne

4. JOHTAMISEN HAASTEET CASEYRITYKSESSÄ

Tämän osan tarkoitus on tuoda esiin tutkimustuloksia haastatteluista kerätyn aineiston avulla. Haastatteluja käsitellään teemoittelun avulla. Tutkimuksessa käytettävät teemat ovat johtaminen matriisiorganisaatiossa ja johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa.

4.1 Yleisiä huomioita matriisiorganisaatiosta

Matriisiorganisaatio koettiin vaativaksi, mutta samalla sen mainittiin luovan herkkyyttä havaita muutoksia sekä kykyä toimia muuttuvassa ympäristössä. Sen koettiin luovan ympäristön, jossa asioita joutuu katsomaan eri näkökulmista, jonka seurauksena syntyy herkkyyttä sekä kykyä toimia nopeasti. Tämän nähtiin myös edistävän innovaatioiden syntyä. Matriisiorganisaattorakenteen koettiin kuitenkin monimutkaistaneen asioiden käsittelyä sekä päätöksentekoa. Rakenteen nähtiin laajentaneen vaikutuspiiriä sekä toimintaa, minkä seurauksena ollaan tekemisissä useampien ihmisten kanssa. Matriisiorganisaation isona vahvuutena nähtiin mahdollisuus resurssien monipuoliseen

hyödyntämiseen. Riskinä koettiin, että rakenteesta tulee liian monimutkainen, jonka seurauksena syntyy tehottomuutta. Kommentit rakenteesta olivat seuraavanlaisia:

”Paljon epästabiilimpi, pakottaa ihmiset keskittymään”

”Toimittaessa kansainvälisessä globaalissa ympäristössä matriisiorganisaatorakenne on ainut järkevä toimintamalli.”

”Kun se toimii, pystytään tekemään isoja asioita, palvelemaan isoja asiakkaita.”

Haastatteluissa esiin nousseet käsitykset matriisiorganisaatorakenteesta tukevat hyvin teoriaa. Teoriaosuudessa todettiin, että ei ole yhtä oikeaa tapaa organisoida, vaan organisaation tulee sopeutua toimintaympäristöönsä ja löytää siihen sopivat muodot toimia. (Galbraith & Kazanjian 1986, s.9). Tieto Oyj:n tapauksessa matriisiorganisaatorakenne vaikuttaisi olevan sopiva organisoinnin muoto heidän liiketoimintaympäristöönsä, vaikka kyseinen rakenne ei välttämättä täydellisesti vielä toimikaan tässä ympäristössä. Tosin voidaan miettiä, onko ympäristön kanssa täydellisesti yhteensopivaa rakennetta edes mahdollista saavuttaa.

Haastatteluista nousi esille, että matriisiorganisaatio vaatii toiminnan taustalle vahvat ja selkeästi määritellyt perusprosessit toimiakseen tehokkaasti. Myös ihmisten toimenkuvat, roolit, tehtävät ja vastuut tulee olla selkeästi määritelty, jotta tehokas toiminta olisi mahdollista. Tavoitteiden pitää olla myös selkeitä ja ne pitää olla tuotu näkyvästi esille sekä niiden tulee olla asetettu samansuuntaisesti jokaisen ulottuvuuden kesken.

”Valtasuhteet ja periaatteet pitää olla sovittu ja tuotu esille riittävän hyvin, jotta organisaatio toimii.”

Nämä asiat ovat samalla linjalla teorian kanssa ja pätevät kaikkiin organisaatorakenteisiin, mutta nousevat erityisesti esille matriisiorganisaatorakenteen

tapauksessa, koska matriisirakenne ei määrittele niin selkeästi eri tehtäviä, rooleja ja vastuita kuin esimerkiksi linjaorganisaatorakenne. Tämän takia perusprosessien on oltava selkeät, jotta niiden ympärille rakennettava muu toiminta on mahdollista.

4.2 Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa

Kun haastateltavia pyydettiin kuvaamaan johtamista matriisiorganisaatiossa, nostivat he päällimmäisenä esille sen, että matriisissa ollaan aina risteyskohdassa, jolloin asioille syntyy monta eri näkökulmaa. Tämä synnyttää runsasta dialogin tarvetta eri osapuolten välille sekä tarvetta nähdä asioita eri näkökulmista, jotta toiminta olisi mahdollista.

”Matriisiorganisaatio vaatii esimieheltä kykyä nähdä asioita helikopteriperspektiivistä.”

Haastatelluista kaikki kokivat, että matriisiorganisaatorakenne on lisännyt huomattavasti kommunikoinnin tarvetta johtamisessa.

”Paljon enemmän keskustelua, neuvottelua, kädenvääntöä.”

”Enemmän sopimista eri ulottuvuuksien kesken. Ei voi päättää itse. Pitää keskustella muiden kanssa.”

”Vaatii dialogia.”

Tämä poikkeaa selkeästi linjaorganisaation toiminnasta, jossa toiminta on organisoitu suoremmin ja jolloin runsas kommunikointi eri osapuolten välillä ei ole niin välttämätöntä. Lisääntyneitä kommunikoinnin tarvetta ei kuitenkaan koettu negatiivisena asiana, vaan sen nähtiin tuovan paljon positiivisia asioita organisaation toimintaan. Yhdessä tekemisen nähtiin mm. vahvistaneen työntekijöiden sitoutumista. Runsaan

kommunikoinnin avulla tiedonjako parantuu, jolloin eri ideat ja näkemykset tulevat helpommin esille.

Runsaan kommunikoinnin tarpeen voidaan todeta olevan seurausta siitä, että johtajien tulee toimia yhteistyössä keskenään ja päätöksiä tulisi tehdä yhdessä, niin kuin teoriaosuudessa jo aikaisemmin todettiin. Vaikka kommunikointi saattaakin välillä monimutkaistaa asioiden käsittelyä ja hidastaa päätöksentekoa, vaikuttaisi se silti olevan yksi matriisiorganisaatorakenteen ehdottomista vahvuuksista. Sen avulla eri näkemykset ja informaatio asioista jakaantuu kaikkien osapuolien kesken, jonka seurauksena pystytään saavuttamaan parempia ratkaisuja sekä tehokkaampaa toimintaa.

Haastatteluista esiin tulleiden asioiden perusteella voidaan todeta, että johtamisen haasteita matriisiorganisaatiossa olivat roolien ja vastuiden epäselvyys, vallanjako ja -käyttö sekä yhteistyö eri ulottuvuuksien välillä.

4.2.1 Roolien ja vastuiden epäselvyys

Epäselvät roolit ja vastuut olivat selkeästi eniten haastatteluista esille nousevia haasteita matriisiorganisaation johtamisessa. Ongelmaksi syntyi se, että organisaatiossa ei oltu määritelty yhteisesti koko organisaation kattavia selkeitä rooleja ja vastuita, joita kuhunkin toimenkuvaan kuuluu. Epäselvyys siitä, mitä kunkin toimenkuvaan kuului ja mitkä olivat tarkat vastualueet, aiheuttivat sekavuutta organisaation toimintaan. Tästä seurasi muun muassa päätöksenteon hidastumista.

Tämä tukee hyvin teoriaosuutta, jossa roolien ja vastuiden epäselvyys nostettiin yhdeksi yleisimmistä matriisiorganisaation kompastuskivistä. Teoriaosuudessa roolien epäselvyys koettiin olevan etenkin haaste keskitason johtajille. Tässä tutkielmassa haastatteluiden kohteena olivat juuri keskitason johtajat, mikä saattaa osaltaan selittää tämän haasteen vahvaa esille tulemistä matriisiorganisaation johtamisessa.

4.2.2 Vallanjako ja käyttö

Vallan jakautuminen organisaatiossa koettiin äärimmäisen haastavaksi tilanteeksi. Yksi haasteltavista sanoi, että ajaudutaan helposti suuntaan, jossa mietitään, kenellä on valta päättää. Tämä synnyttää ristiriitatilanteita, jonka seurauksena alaiset joutuvat hankalaan tilanteeseen.

”Jos mietitään, kenellä on valta päättää, ollaan väärällä tiellä.”

Vallan jakautuminen koettiin olevan rahallisissa asioissa huomattavasti selkeämpi kuin ihmisten johtamistilanteissa, joissa päätäntävalta ei ollut selkeä. Tämä johtui siitä, että rahallisille asioille on luotu selkeät toimintatavat, joiden mukaan toimitaan. Tästä herää kysymys, miksi ihmisten johtamisessa ei oltu määritelty selkeitä toimintamalleja, joiden pohjalta toimitaan? Tosin ihmisten johtamisen tilannesidonnaisuus ja konfliktitilanteiden vaikea ennustettavuus ja hahmottaminen etukäteen saattaa olla hyvinkin vaikeaa, minkä seurauksena ei ehkä pystytä luomaan valmiiksi tiettyjä toimintamalleja, joiden pohjalta tulisi toimia. Roolien ja vastuiden selkeyttämisellä voitaisiin kuitenkin luoda hyvä pohja näiden tilanteiden ratkomiseen ja konfliktitilanteiden ehkäisemiseen.

Konfliktitilanteiden ratkaisemisen koettiin vaativan paljon keskustelua ja neuvottelua. Konfliktien ratkaisun tulisi perustua organisaation arvoihin ja toimenkuviin, kuten teoriaosuudessaakin todettiin. Konfliktien sanottiin synnyttävän helposti tilanteita, joissa kukaan ei ota vastuuta. Nämä tilanteet syntyvät sen seurauksena, kun ei ole määritelty tarkasti, kenelle vastuu kuuluisi. Tällaisen tilanteen sattuessa joudutaan eskaloimaan eli siirtämään asian ratkaisu ylöspäin hierarkiassa. Eskaloimista joudutaan käyttämään myös tilanteissa, joissa ei pystytä luomaan ratkaisua ongelmaan. Eräs haastateltavista vastasi, että sen sijaan, että eskaloitaisiin, voitaisiin kysyä alaisilta heidän näkökulmiaan ongelmaan.

Päätöksenteon koettiin monimutkaistuneen matriisiorganisaatorakenteen mukana, koska harvoja päätöksiä pystyttiin enää tekemään itse vaan, päätökset jouduttiin tekemään lähes aina yhteistyössä muiden johtajien kanssa. Monet johtajat myös vaativat, että he saavat olla mukana päätöksenteossa. Erityisesti tilanteissa, joissa asioista on erimielisyyksiä eri osapuolten välillä, päätöksenteko on hankalaa. Myös taipumus liialliseen keskusteluun saattoi hidastaa päätöksentekoa.

”Joissakin asioissa päätäntävalta ei ole selkeä, kun eri ulottuvuuksilla on eri mielipiteet.”

4.2.3 Yhteistyö eri ulottuvuuksien välillä

Yhteistyö eri ulottuvuuksien välillä koettiin olevan yksi ratkaiseva tekijä tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi. Sen koettiin vaativan erilaista kykyä johtaa kuin aikaisemmin, minkä seurauksena se koettiin haasteelliseksi. Erityisen haasteellista siitä teki se, miten pystytään saavuttamaan kaikkia osapuolia tyydyttävät ratkaisut eri ulottuvuuksien välillä. Jos yhteisiä ratkaisuja ei pystytä löytämään, asiat jäävät helposti roikkumaan, minkä seurauksena päätöksenteko kestää. Haasteeksi tässä syntyi myös tavoitteiden yhtenäistäminen. Tavoitteiden eri ulottuvuuksien välillä tulisi olla samansuuntaiset, jotta välttyttäisiin konfliktitilanteilta ja jotta organisaation toiminta olisi tehokasta.

”Jos osapuolilla on eri tavoitteet, syntyy turhautumista.”

Teoriaosuudessaakin todettiin, että päämäärien suuntaamisessa hankaluuksia aiheuttavat muun muassa kilpailu ja konfliktit tavoitteissa eri matriisin ulottuvuuksien välillä sekä puutteellinen kommunikointi ja konsultointi eri matriisin ulottuvuuksien välillä.

Haastateltavat mainitsivat myös yhdeksi haasteeksi mittaustavoiteongelman. Ongelmaksi syntyy se, miten varmistetaan, että kaikilla on samat intressit eri

ulottuvuuksissa. Mittarien mainittiin olevan tässä tapauksessa erittäin tärkeitä toiminnan kannalta.

”Mittarit ovat hirveän tärkeitä, you get what you measure.”

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten heidän organisaatiossaan pyritään vastaamaan näihin haasteisiin, nousi päällimmäisenä esille ymmärryksen rakentaminen ja parantaminen liittyen eri asioihin, jotka synnyttävät haasteita. Pyritään selkeyttämään prosesseja, rooleja, vastuita ja tavoitteita. Tämä tapahtuu jatkuvan kommunikoinnin avulla. Etenkin johtajien välinen keskustelu todettiin olevan tärkeää haasteiden ratkomisen kannalta. Organisaatiossa pyrittiin siihen, että eri asioihin liittyvät ongelmat pyrittiin ratkomaan, ennen kuin näitä asioita siirrettiin organisaatiossa eteenpäin työntekijöille.

”Pyritään siihen, että konfliktit ratkotaan, ennen kuin ne on siirretty työntekijöille.”

Tämä tukee myös teoriassa esiintulleita käsityksiä siitä, miten haasteisiin voidaan vastata. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille pyrkimystä vaikuttaa haasteisiin jatkuvan koulutuksen avulla, mikä sen sijaan todettiin teoriaosuudessa olevan osa näiden ongelmien ratkaisua.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastauksia siihen, minkälaista johtaminen on matriisiorganisaatiossa ja minkälaisia haasteita matriisiorganisaatorakenne luo johtamiseen. Näin tutkielman tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Millaista on johtaminen matriisiorganisaatiossa?
2. Kuinka johtajat kokevat matriisiorganisaation vaikutukset johtamistyössä?

3. Minkälaisia haasteita matriisiorganisaatio synnyttää johtamiseen?

Johtaminen matriisiorganisaatiossa koettiin haastavaksi, mutta samalla rakenteen koettiin luovan herkkyyttä havaita muutoksia sekä kykyä toimia muuttuvassa ympäristössä. Sen koettiin tuovan johtamiseen useita näkökulmia, joiden pohjalta tarkastella eri tilanteita. Matriisiorganisaatorakenteen koettiin monimutkaistaneen asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa, minkä seurauksena johtaminen matriisiorganisaatiossa vaatii paljon vuorovaikutusta ja kommunikointia eri osapuolten välillä toimiakseen. Jotta johtaminen olisi mahdollista, tulee perusprosessien olla hyvin määritelty. Matriisirakenteen monimutkainen toimintamalli luo haasteet sen toimivuudelle. Matriisiorganisaatorakenteen luomiksi haasteiksi johtajuudelle muodostuivat roolien ja vastuiden epäselvyys, vallanjako ja -käyttö sekä yhteistyö eri ulottuvuuksien välillä. Ratkaisu näiden haasteiden ylitsepääsemiseksi on jatkuva kommunikointi eri osapuolien välillä sekä asioiden selkeyttäminen ja ymmärryksen lisääminen.

Keskustelu ja kommunikointi ihmisten välillä näyttää olevan avainasemassa matriisiorganisaatorakenteen tehokkaan toimivuuden kannalta. Se lisää avoimuutta, informaation ja näkökulmien jakautumista, synnyttää toiminnan kannalta tärkeää yhteistyötä, lisää ymmärrystä asioista, edistää oppimista ja luo ympäristön, joka reagoi nopeasti muutoksiin. Keskustelulla on kuitenkin kääntöpuolensa. Jos asioista keskustellaan liikaa, päätöksenteko kärsii, minkä seurauksena myös organisaation tehokkuus laskee.

Tutkimustulokset tukevat hyvin teoriaa ja ovat sen kanssa samansuuntaiset. Tutkimustulokset eivät täten poikenneet merkittävästi teoriaosuudessa esiin tulleista haasteista johtamisessa matriisiorganisaatiossa. Samat haasteet olivat siis tunnistettavissa empiirisessä osuudessa kuin teoriaosuudessaakin. Suurin ero teorian ja empirian välillä oli matriisinedunvalvojan puuttuminen sekä omaan yksikköön liittyvän

liiallisen uskollisuuden puuttuminen. Haastatteluista ei noussut esille matriisin edunvalvojan puutteen aiheuttamaa haastetta, mutta sen voidaan olettaa kuitenkin olevan yksi syy, joka aiheuttaa haasteita organisaatiossa. Haastatteluissa ei myöskään noussut esille, että eri ulottuvuuksissa olisi liiallista uskollisuutta omaa yksikköä kohtaan, mutta tämäkin on hyvin lähellä empiriassa esiin tullutta haastetta, joka liittyy yhteistyöhön eri ulottuvuuksien välillä. Vaikka tutkimustulokset ovatkin hyvin lähellä teoriaosuudessa esiin tulleita asioita, on tutkimuksella kuitenkin onnistuttu kuvaamaan hyvin tutkittavaa aihetta ja sekä lisäämään ymmärrystä siitä. Tutkielma tukee myös hyvin siitä tehtyä aikaisempaa tutkimusta.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että matriisiorganisaatorakenne luo tietyt yleistettävät haasteet johtamiseen, jotka pystytään tunnistamaan etukäteen. Organisaatiot, jotka aikovat siirtyä käyttämään toiminnassaan matriisiorganisaatorakennetta, tulisi ottaa nämä haasteet huomioon jo etukäteen ja suunnitella sekä miettiä, miten näihin haasteisiin pystyttäisiin valmistautumaan ennalta ja sitä kautta minimoimaan niistä aiheutuvat seuraukset organisaation toiminnalle ja johtamiselle. Tätä kautta organisaatio pystyisi hyödyntämään matriisirakennetta paremmin ja välttyisi sen taipumukselta aiheuttaa sekavuutta toimintaan.

5.1 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tutkimus antaa yhden näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen tulokset eivät ole kuitenkaan täysin yleistettäviä, koska tutkimuksen otanta on melko suppea ja tutkimus on suoritettu vain yhdessä organisaatiossa. Mikäli tutkimusongelmaan haluttaisiin saada yleistettävämpiä vastauksia, tulisi aihetta tutkia useammassa eri matriisiorganisaatiossa ja haastatella useampia johtajia.

Aihetta voisi tutkia myös lisää tarkastelemalla sitä eri näkökulmista, kuten esimerkiksi ylimmän johdon tai alaisina toimivien johtajien näkökulmasta. Myös sitä, miten näiltä

haasteilta voitaisiin välttää ja mitä keinoja niiden ehkäisemiseksi voitaisiin kehittää, olisi yksi mahdollinen lisätutkimuksen kohde.

LÄHTEET

Davis, S., Lawrence, P. 1977, Matrix. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts. 235 sivua. ISBN: 0-201-01115-8-P.

Galbraith, J. 2009, Designing Matrix Organizations That Actually Work. Jossey-Bass, San Francisco. 258 sivua. ISBN: 978-0-470-31631-3

Galbraith, J., Kazanjian, R. 1986, Strategy Implementation: Structure, Systems and Process. Second Edition. West Publishing Company, St.Paul, MN. 187 sivua. ISBN: 0-314-85236-0.

Goold, M., Campbell, A. 2003, Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibility. European Management Journal Vol. 21, No.3, Sivut 351-363.

Gottlieb, M. 2007, The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management. Praeger, Westport, Connecticut, London. 167 sivua. ISBN: 978-0-275-99133-3

Hammarsten, H. 2005, Nokia palautti matriisimuodin.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article164934.ece> [viitattu 27.10.2010]

Hirsijärvi, K., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, Tutki ja kirjoita. 2. painos. Helsinki. Kirjayhtymä. 432 sivua. ISBN:951-26-4184-4

Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. 2006, Leadership: Enhancing the Lesson of Experience. Fifth Edition. McGraw-Hill. New York. 592 sivua. ISBN: 007-124453-0

Juuti, P. 1999, Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otava, Keuruu.

Järvinen, P. 1998, Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY. Helsinki. 208 sivua.

Kuprenas, J. 2003, Implementation and Performance of a Matrix Organization Structure. International Journal of Project Management 21. Sivut 51-62.

Lämsä, A-M. Hautala, T. 2004, Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita. Helsinki. 264 sivua. ISBN: 951-37-4081-1

Mintzberg, H. 1980, The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 217 sivua. ISBN: 0-13-610402-9

Piili, M. 2006, Esimiestyön avaimet: Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki. 196 sivua. ISBN: 951-885-240-5

Sahiluoma, V., 2004, Matriisiorganisaatio joutui vastatuuleen.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinkirjoitukset/index.jsp?xid=1123649&date=2004/08/25> [viitattu 27.10.2010]

Seppänen, P., 2009, Matriisin syytä kaikki.

http://www.talouselama.fi/pelin_henki/article337530.ece [viitattu 27.10.2010]

Sy, T., D'Annunzio, L. 2005, Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. Human Resource Planning. Sivut 39-48.

Sy, T., Cote, S. 2004, Emotional Intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. Journal of Management Development. Vol.23 No.5, Sivut 437-455.

Tieto, 2010, Tiedosta (Tiedon www-sivuilla), [viitattu 18.11.2010]. Saatavissa:
<http://tieto.fi/tiedosta>

Wellman, J. 2007, Leadership Behaviors in Matrix Environments. The Project Management Institute. Vol. 38, No.2, Sivut 62-74.

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Johtaminen matriisiorganisaatiossa

1. Kuvaile organisaationne matriisirakennetta?
2. Kerro lyhyesti asemastasi organisaatiossa, mitä kuuluu toimenkuvaan, mistä vastaat/vastuualueet?
3. Kuvaile esimiestyötä/tehtäviä matriisiorganisaatiossa?
4. Miten matriisirakenne on vaikuttanut johtamiseesi organisaatiossa?

Johtamisen haasteet matriisiorganisaatiossa

5. Miten koet vallan jakautumisen muiden johtajien kanssa?
6. Miten yhteistyö eri johtajien välillä on hoidettu? Miten se toimii?
7. Miten konfliktien ratkaisu toimii organisaatiossa?
8. Mitkä ovat mielestäsi rakenteen vahvuudet johtamisessa, entä haasteet?

9. Miten vastaatte näihin haasteisiin?

10. Muita ajatuksia matriisiorganisaatorakenteesta?