



Juntunen Noora-Kaisa

Organisaation työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta

Kasvatuspsykologian pro gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kasvatustieteiden koulutus

2018



Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Organisaation työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta (Noora-Kaisa Juntunen)

Kasvatuspsykologian pro gradu -tutkielma, 63 sivua, 2 liitesivua

Toukokuu 2018

---

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Organisaatio on it-alalla toimiva ohjelmistokehitysyksikkö, joka tekee ohjelmistoja kaikille isoimmille autonvalmistajille. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millaista on hyvä johtaminen ja millaisia erityispiirteitä johtamiseen liittyy matriisiorganisaatiossa. Tämän lisäksi on tarkoitus selvittää, toteutuuko hyvä johtaminen tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään Bernard M. Bassin transformationaalisen johtamisen teoriaa, jota voidaan pitää myös yrityksen tavoitetilana johtamisen suhteen. Bass (1985) jakaa transformationaalisen johtamisen teorian neljään osatekijään, jotka ovat karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta, inspiroiva motivoiminen, älyllinen haastaminen ja stimulointi, sekä yksilöllinen huomioiminen.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto koostuu kuudelle yrityksen työntekijälle tehdystä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista, teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimuksessa työntekijöiden kuvaukset hyvästä johtamisesta noudattivat Bassin transformationaalisen johtamisen teoriaa ja sen tunnuspiirteitä. Myös työntekijöiden kokemuksista oli löydettävissä transformationaalisen johtamisen piirteitä. Matriisiorganisaation erityispiirteet johtamisessa koettiin erityisesti linjaesimiehen ja projektipäällikön roolien ja heidän välisensä kommunikaation merkityksen kautta. Työntekijät olivat myös pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä johtamisen nykytilaan organisaatiossa.

Tämän tapaustutkimuksen tuottamat tulokset ovat ainutkertaisia, eivätkä ne ole yleistettävissä. Tulokset voivat kuitenkin olla suuntaa antavia, ja antaa arvokasta tietoa johtamisesta ja sen merkityksestä asiantuntijaorganisaatiosta ohjelmistoalalla, jossa on tällä hetkellä kova kilpailu hyvistä osaajista. Myös kohdeorganisaatio voi hyödyntää tuloksia esimerkiksi perehdytyksen ja rekrytoinnin tukena, sekä kehittäessään johtamista tulevaisuudessa.

Avainsanat: johtaminen, matriisiorganisaatio, organisaatiopsykologia, johtamiskulttuuri

University of Oulu

Faculty of Education

Organization's employees' views and experiences of good leadership (Noora-Kaisa Juntunen)

Master's thesis, 63 pages, 2 appendices

May 2018

---

The purpose of this thesis is to explore employees' views and experiences of good leadership in an automotive software organization. This study explores what is good leadership and what kind of special characteristics matrix organization structure brings to leadership. In addition to this, the purpose of this study is to research does good leadership actualize in organization currently. Bernard M. Basses transformational leadership theory is used as a theoretical frame of reference since it can be seen as organization's goal in leadership internationally in the organization. Bass (1985) divides transformational leadership into four elements – idealized influence and charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration.

This study is a qualitative case study. Research data consists of interview data of six participants who are working in the target organization. Research data was collected by theme interviews and was analyzed with content analysis. The results showed that employees' views of good leadership were comparable with Basses transformational leadership theory. Characteristics from transformational leadership theory could also be found from employees' actual experiences from situations where they felt leadership had been exceptionally good. Participants identified special characteristics in leadership in matrix organizations by the role of line manager and project manager and the communication between them. Participants were generally very satisfied with the current leadership culture in the organization.

The results of this study are unique and cannot be generalized. However, they can give valuable insights to good leadership and good leadership practices in software industry and can be used in an organization to support orientation and recruiting as well as for improving the current leadership practices.

Keywords: leadership, matrix organization, organizational psychology, leadership culture

# Sisältö / Contents

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Matriisiorganisaatiot ja niiden johtaminen</b> .....	<b>10</b>
2.1	Mikä on matriisiorganisaatio? .....	10
2.2	Matriisiorganisaation johtamisen haasteet .....	12
2.3	Avaimet onnistuneeseen matriisiorganisaatioon .....	14
<b>3</b>	<b>Transformationaalinen johtaminen</b> .....	<b>18</b>
3.1	Transformationaalisen johtamisen osatekijät .....	18
3.1.1	<i>Karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta</i> .....	18
3.1.2	<i>Inspiroiva motivoiminen</i> .....	19
3.1.3	<i>Älyllinen haastaminen ja stimulointi</i> .....	20
3.1.4	<i>Yksilöllinen huomioiminen</i> .....	21
3.2	Transformationaaliset tiimit ja organisaatiot.....	22
3.3	Transformationaalisen johtamisen tutkimus .....	23
<b>4</b>	<b>Tutkimusmetodi</b> .....	<b>27</b>
4.1	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen lähtökohdat .....	27
4.2	Tutkimuskysymykset .....	29
4.3	Kohdeorganisaation kuvaus .....	29
4.4	Aineistonkeruu .....	30
4.5	Aineiston kuvaus.....	31
4.6	Aineiston analyysi.....	32
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>35</b>
5.1	Työntekijöiden näkemykset hyvästä johtamisesta ja transformationaalisen johtamisen teoria.....	35
5.1.1	<i>Karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta</i> .....	36
5.1.2	<i>Inspiroiva motivoiminen</i> .....	37
5.1.3	<i>Älyllinen haastaminen ja stimulointi</i> .....	38
5.1.4	<i>Yksilöllinen huomioiminen</i> .....	39
5.2	Työntekijöiden kokemukset hyvästä johtamisesta .....	41
5.2.1	<i>Haastavien tilanteiden ratkaiseminen</i> .....	43
5.2.2	<i>Esimerkki transformationaalisesta tiimistä</i> .....	44
5.3	Matriisiorganisaatorakenteen erityispiirteet johtamisessa.....	45
5.4	Koettu johtaminen organisaatiossa .....	48
5.4.1	<i>Organisaation vahvuudet johtamisessa</i> .....	48
5.4.2	<i>Organisaation kehityskohteet</i> .....	51
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>53</b>

<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>58</b>
7.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	58
7.2	Tutkimuksen arviointi ja merkitys .....	61
	<b>Lähteet / References.....</b>	<b>64</b>

# 1 Johdanto

Tässä pro gradu työssä on tarkoitus tarkastella Elektrobit Automotive Finland Oy:n työntekijöiden kokemuksia hyvästä johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa ja matriisiorganisaatorakenteen tuomia erityispiirteitä johtamiseen. Johtaminen on yksi maailman tutkituimmista aiheista, ja sen tärkeys ulottuu yritysmaailmasta koulutukseen ja sosiaaliin organisaatioihin (Masood, Dani, Burns & Blackhouse, 2006). Johtaminen nähdään yleisesti yhtenä tärkeänä organisaatioiden menestykseen vaikuttavana tekijänä, ja johtamista on tutkittu paljon esimerkiksi erilaisilla kyselytutkimuksilla ja esimiesten ja alaisten välisiä suhteita tarkastelemalla.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä nimenomaan työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin hyvästä johtamisesta (ei siis ainoastaan heidän oman esimiehensä johtamistyylisiin) ja siihen, millaisena he näkevät johtamisen koko kohdeorganisaation tasolla. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä yrityksen esimiesten johtamisesta työntekijöiden kokemana ja verrata näkemyksiä ja kokemuksia sekä yrityksen tahtotilaan transformationaalista johtamisesta että matriisiorganisaatioiden hyvään johtamiseen lähdekirjallisuuden perusteella. Kirjallisuuskatsauksen ja teoreettisen viitekehyksen artikkelit ovat kansainvälisistä tieteellisistä tietokannoista (Scopus, Ebsco, Academic Search Premier, PsycARTICLES) ja ne ovat vertaisarvioituja.

Vaikka laadullisena tapaustutkimuksena tässä tutkimuksessa ei pyritäkään yleistettävään tietoon, voidaan kuitenkin tutkimuksen avulla saada arvokasta tietoa työntekijöiden näkemyksistä hyvästä johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa, jonka organisaatorakenne noudattaa matriisiorganisaatiomallia. Kyseessä on kansainvälisen organisaation ohjelmistokehitysyksikkö, ja alalla on tällä hetkellä valtava kilpailu osaajista. Tällä hetkellä työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon onkin alalla haaste, johon esimerkiksi hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa. Johtajien tulee kyetä vastaamaan nopeasti muun muassa erilaisiin muutoksiin resursseissa ja teknologioissa (Masood et al., 2006).

Tutkimuksen aihe ja tavoite on syntynyt yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Työn lähtökohtana on ollut tutkijan oma kiinnostus johtamiseen ja organisaatiopsykologiaan. Kohdeorganisaation johdon toiveena ja haluna on ollut tutkia, kokevatko työntekijät johtamisen samanlaisiksi kuin johto, joka toivoo organisaatiokulttuurin ja johtamisen olevan mahdollisimman matalahierarkkista, avointa ja helposti lähestyttävää. Lisäksi yrityksen

toiveena on ollut tutkia, onko yrityksen työntekijöiden ja johdon näkemykset hyvästä johtamisesta yhteneviä. Yrityksessä on vuoden 2017 aikana muodostettu yhdessä esimiesten kanssa kansainväliset johtamisen periaatteet eli periaatteet. Onkin mielekästä tutkia, ovatko työntekijöiden ja johtajien näkemykset hyvästä johtamisesta samansuuntaiset.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselle toimii transformationaalisen johtamisen teoria. Transformationaalisen johtamisen teoriaan on päädytty, koska se on toiminut pohjana yrityksessä vuoden 2017-2018 aikana muodostetuille johtamisen periaatteilla, jonka vuoksi sen voidaan siksi katsoa kuvaavan hyvin kohdeorganisaation tavoite- ja toivetilaa johtamisesta. Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta ei voida verrata suoraan yrityksen johtamisen periaatteisiin, koska ne ovat tarkoitettu ainoastaan yrityksen sisäiseen viestintään ja ovat siksi salassa pidettäviä.

Transformationaalinen johtaminen voidaan jakaa nykyään neljään osatekijään, jotka ovat innostava vaikutusvalta/karisma (eng. idealized influence/charisma), inspiroiva motivoiminen (engl. inspirational motivation), älyllinen haastaminen/stimulointi (eng. intellectual stimulation) ja yksilöllinen huomiointi (engl. individual consideration) (Bass & Steidlmeier, 1999). Transformationaalinen johtaja johtaa omalla esimerkillään, motivoi ja inspiroi, on karismaattinen. Tutkimuksen avulla halutaan kartoittaa, pitävätkö myös työntekijät arvokkaina samoja teemoja, kuin yrityksen johto.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia hyvästä johtamisesta yleisesti ja sitä, millaisia erityispiirteitä matriisiorganisaatorakenne tuo johtamiseen, sekä toteutuuko hyvä johtaminen kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä. Tutkimuksen lähestymistapa on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa halutaan lisätä ymmärrystä siitä, millaisia ovat työntekijöiden näkemykset hyvästä johtamisesta ja johtamisen tilasta kohdeorganisaatiossa. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelujen avulla ja haastattelumuodoksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulle on valittu teemat, jonka lisäksi on valittu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki tai likimain kaikki esitetään kaikille haastateltaville (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006).

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysia. Sisällön analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua. Aineistosta syntyviä teemoja on tarkoitus verrata teoreettisen viitekehyksen, eli transformationaalisen johtamisen ja johtajuuden teemoihin ja keskeisiin sisältöihin, eli siihen, miten empiiriset tutkimustulokset suhteutuvat

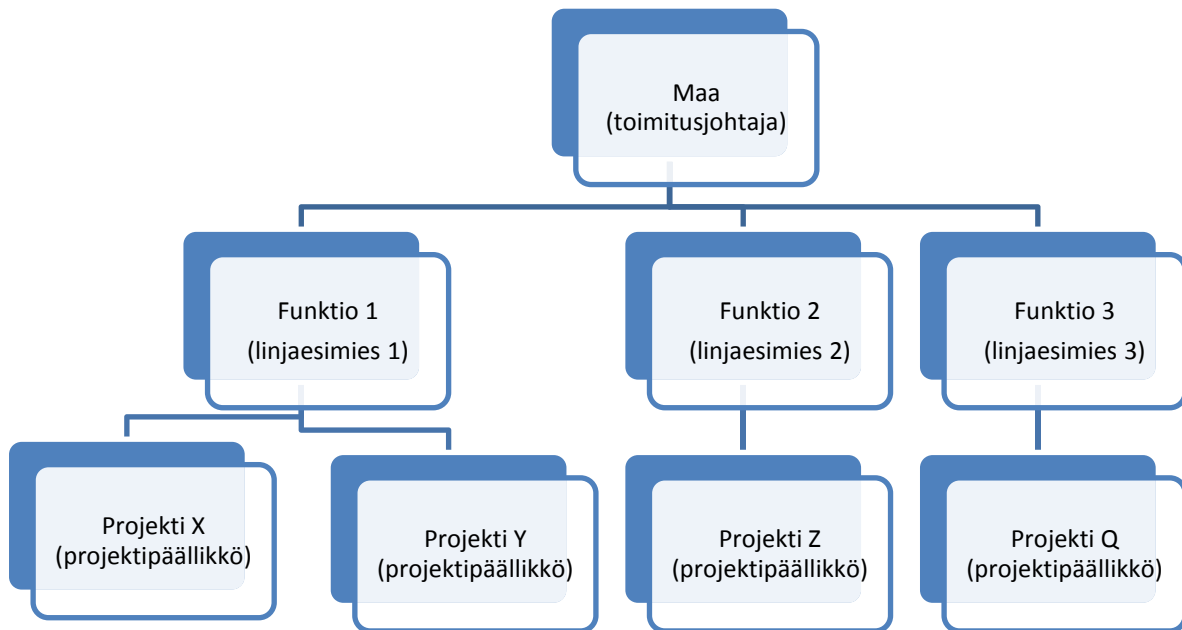


paljon tutkittuun transformationaalisen johtamisen teemoihin ja tutkimuksiin johtamisesta matriisiorganisaatioissa. Tämän lisäksi on tarkoitus pohtia yrityksen nykytilannetta vahvuuksien ja mahdollisten kehityskohteiden kautta.

## 2 Matriisiorganisaatiot ja niiden johtaminen

### 2.1 Mikä on matriisiorganisaatio?

Yksinkertaisimmillaan matriisiorganisaatio voidaan määritellä siten, että työntekijä raportoi ja vastaa työstään kahdelle esimiehelle – toinen esimies on funktionaalinen ja juridinen esimies (esimerkiksi linjaesimies), joka vastaa esimerkiksi työntekijän kehittämisestä ja kouluttamisesta, ja toinen esimies (esimerkiksi projektipäällikkö) projektin ja/tai työn päivittäisestä työskentelystä ja etenemisestä (Wellman, 2007). Matriisiorganisaatorakenne tarkoittaa poikkifunktionaalista organisaatiota, joissa on tuote-, palvelu- tai asiakasdimensio, sekä funktionaalinen dimensio (Burton, Børge & Håkonsson, 2015).



**Kuvio 1. Esimerkki matriisiorganisaatorakenteesta**

Matriisiorganisaatorakenne voi käsittää käytännössä monia eri kaksoisdimensioita, kuten funktio ja tuote, asiakas ja tuote, teknologia ja tuote ja niin edelleen. Matriisiorganisaatiot voivat olla myös kolmi- tai nelidimensionaalisia – jos yritys on esimerkiksi kansainvälinen, voivat dimensioita olla esimerkiksi asiakas, tuote ja alue tai maa (Burton et al., 2015). Teoriassa matriisiorganisaatiossa voi olla rajaton määrä dimensioita, mutta käytännössä dimensioita ei kuitenkaan voi olla loputtomasti, sillä organisaation hallinta ja johtaminen

käyvät ylitsepääsemättömän vaikeaksi ja monimutkaiseksi ja matriisiorganisaatiorakenteen tuomat hyödyt menetetään (m.t.).

Matriisiorganisaatiorakenne valitaan yleensä strategisista syistä (Burton et al., 2015). Vaikka matriisiorganisaation katsotaan yleisesti olevan korkeampi kustannuksiltaan kuin perinteiset organisaatiomallit, uskotaan sen hyötyjen (joustavuus, suurempien informaatiomäärän hallinta ja tekninen erinomaisuus) kompensoivan suuremmat kulut (Turner, Utley & Westbrook, 1998). Erityisesti tiedonkulku ja päätöksenteko poikkeavat matriisiorganisaatiossa perinteisestä hierarkkisesta organisaatiorakenteesta, joten matriisiorganisaatiorakenteen valinnalla on suora vaikutus yksilöiden ja tiimien toimintaan ja arkeen (Burton et al., 2015). Matriisiorganisaatiorakenne on suunniteltu siis myös tasapainottamaan ja jakamaan erilaisten kilpailevien mutta yhtä tärkeiden globaalien, lokaalien ja funktionaalisten organisaation osien tai yksiköiden päätöksentekoa ja valtaa (Kesler & Schuster, 2009).

Matriisiorganisaation hyötyjä ovat muun muassa joustavuus, uusiin yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin sopeutuminen ja rajallisten resurssien utilisointi prioriteettitavoitteiden saavuttamiseksi (Burton et al. 2015; Sy & D'Annunzio, 2005; Turner et al., 1998). Matriisiorganisaatiossa pystytään hyödyntämään laajempaa määrää tietoa, ja sen funktionaalisuuden takia parhaimpia käytäntöjä pystytään paremmin jakamaan organisaation sisällä (m.t.). Hyvät käytännöt leviävät esimerkiksi ihmisten vaihtaessa tiimiä yrityksen sisällä projektien tai tuotteiden vaihtuessa tai valmistuessa. Toisaalta matriisiorganisaatiorakenteessa haastetaan esimerkiksi perinteistä ajatusta vallan jakautumisesta, ja matriisiorganisaatio on kompleksisempi ja saattaa vaatia enemmän hallinnollista tukea (Sy & D'Annunzio, 2005).

Matriisiorganisaatiorakenteen toimiessa optimaalisella tavalla niin yrityksen tehokkuus kuin suorituskyky tai hyötysuhdekin paranevat, ja matriisiorganisaatiorakenteeseen päädytään usein silloin, kun organisaation toimintaympäristö on kompleksinen ja vaikeasti ennustettava (Burton et al., 2015). Tällaisessa toimintaympäristöissä on nykyisten resurssien hyödyntämisen ohella myös uusiin asioihin perehtyminen olennaista, ja tähän matriisiorganisaatiorakenne on toimiva (m.t.).

Matriisiorganisaatio vaatii erityistä johtamista, organisaatiokulttuuria, tiedon jakamista, informaatiotekniikkaa ja palkitsemista. Matriisiorganisaatiossa ylimmän johdon tulee olla tietoisia organisaatiossa tapahtuvista asioista, mutta heidän ei tarvitse olla mukana joka ikisessä päivittäisessä päätöksessä, vaan nämä päätökset voidaan tehdä tiimeissä niin sanotusti projektipäällikkötasolla (Burton et al., 2015; Hall, 2013). Matriisiorganisaatioissa johtaminen

tapahtuu yleisesti siis kahteen eri dimensioon – tuotteen, tiimin tai asiakkaan, sekä funktion suuntaan. Tästä esimerkkinä voisi olla esimerkiksi tuotekehitystiimit, jossa työntekijä työskentelee tietyn projektin parissa, mutta kuuluu samalla myös isompaan yksikköön, jossa voi olla samaan aikaan useita samansuuntaisia tai saman alan projekteja.

Tiedon rakentaminen ja jakaminen ovat toinen tekijä, jotka vaativat erityistä huomiota matriisiorganisaatorakenteisessa organisaatiossa (vrt. Burton et al., 2015; Kesler & Schuster, 2009; Morrison et al., 2006). Ihmisten väliset suhteet ovat matriisiorganisaatioissa kriittisiä, sillä ”kova” data integroituu ”pehmeään” dataan, jota jaetaan ensisijaisesti ihmisten välisissä suhteissa, joka täydentää päätöksentekoa. Tähän ihmisten välisissä suhteissa tapahtuvaan tiedon jakamiseen tarvitaan myös informaatioteknologiaa, jotta tietoa saadaan jaettua suuremmalle joukolle (Burton et al., 2015). Siksi onkin tärkeää, että matriisiorganisaatiossa panostetaan niin työntekijöiden, kuin työntekijöiden ja esimiesten välisiin suhteisiin ja siihen, että tietoa pystytään jakamaan sekä kasvokkain että erilaisten työkalujen avulla.

Palkitsemisen osalta matriisiorganisaation erityspiirteenä on palkitsemisen ja tulosten jakaminen. Perusideana on, että työntekijöitä palkitaan tehokkaasta yhteistyöstä, ja palkkio (esimerkiksi bonus) jaetaan koko tiimin tai ryhmän kesken (Burton et al., 2015). Tässä mallissa on olennaista, että työntekijöillä on vahva tunne siitä, että heidän työpanoksellaan on merkitys tiimin tuottamassa lopputuloksessa ja he tietävät, millainen merkitys heidän työllään on lopputuloksen kannalta (m.t.). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tarkemmin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat aiempien tutkimusten valossa matriisiorganisaation vahvuuksien hyödyntämiseen ja mitkä tekijät taas aiheuttavat haasteita matriisiorganisaation johtamisen kannalta.

## **2.2 Matriisiorganisaation johtamisen haasteet**

Matriisiorganisaatorakenne mahdollistaa laajat resurssit pitäen yrityksen silti ketteränä ja tehtäväorientoituneena (Burton et al. 2015; Sy & D’Annunzio, 2005; Turner et al., 1998). Matriisiorganisaatorakenteeseen liittyy kuitenkin myös paljon erilaisia haasteita. Matriisiorganisaation johtamisen haasteita taas ovat erityisesti tavoitteiden yhtenäistäminen, epäselvät roolit ja vastuualueet, epäselvät auktoriteetit, matriisirakenteen valvomisen puuttuminen ja työntekijöiden keskittyminen tietyille kapealle alalle, sekä työntekijöiden epävarmuus työn jatkuvuudesta – erityisesti projektityössä projektit saattavat vaihdella nopeaan tahtiin, ja toisinaan kiireellisessä projektitilanteessa joudutaan tekemään paljon lisä-

ja ylitöitä, ja toisinaan merkittävää työtä ei riitä koko työajalle (Sy & D'Annunzio, 2005; Wellman, 2007).

Matriisiorganisaatiossa tavoitteiden yhtenäistäminen on haastavaa. Tavoitteiden yhtenäistämisen haasteina nähtiin erityisesti ristiriitaiset ja keskenään kilpailevat tavoitteet matriisiorganisaation eri dimensioiden välillä (Hall, 2013; Sy & D'Annunzio, 2005), riittämättömät prosessit ristiriitaisten tavoitteiden huomioimiseksi ja yhtenäistämiseksi, työn ja tavoitteiden riittämätön koordinointi ja synkronointi, sekä vajaavainen kommunikaatio ja konsultaatio matriisin dimensioiden välillä (Sy & D'Annunzio, 2005). Tästä voidaan päätellä, että matriisiorganisaation toimivuuden kannalta on erittäin olennaista, että yhteistyö ja kommunikointi toimivat erityisen hyvin organisaatiossa paitsi projektien tai tiimien sisällä, myös tiimien ja funktioiden välillä.

Haasteita matriisiorganisaation johtamiseen voivat tuoda tutkimusten mukaan myös epäselvät roolit ja vastualueet. Erityisesti keskitason johtajat näkevät tämän suurempana haasteena, kuin ylimmän tason johtajat tai esimiehet (Sy & D'Annunzio, 2005). Epäselvien roolien ja vastualueiden haasteet liittyvät olennaisesti epäselviin toimenkuviin ja työn suuntaviivojen määrittämiseen eri rooleissa ja tehtävissä, moniselitteisten roolien aiheuttamiseen jännityksiin työntekijöiden välillä sekä epäselvyyteen siitä, kuka lopulta päättää asioista ja toisaalta myös siihen, kenen puoleen tulisi kääntyä missäkin asiassa (North & Coors, 2010; Sy & D'Annunzio, 2005). Erityisesti matriisiorganisaatioon siirryttäessä on koettu, että ylimmän tason tehtävät määritellään usein selkeästi, mutta keskitason ja alemman organisaation tehtävät, työnkuvat ja vastualueet jäävät usein liian abstraktille ja moniselitteiselle tasolle (Sy & D'Annunzio, 2005). Tämä on kuitenkin vältettävissä seuraamalla neljää periaatetta (m.t.):

1. Määrittelemällä selkeät linjat ja suuntaviivat erilaisille tehtäville ja vastuualueille,
2. Selkiyttämällä ja vastuuttamalla työntekijöille liiketoiminnan periaatteet,
3. Muodostamalla kullekin vastuualueelle kontakti, joka vastaa informaation jakamisesta ja päätöksenteosta,
4. Tekemällä ja toteuttamalla suunnitelman yrityksen sisäisestä kommunikaatiosta (esimerkiksi kuukausittaiset toimistopalaverit, kvartaalitapaamiset ja niin edelleen).

Matriisiorganisaation johtamisen haasteisiin ja epäselviin rooleihin liittyy myös auktoriteettiin liittyvät epäselvyydet ja ristiriidat. Yleisiksi ongelmiksi luokitellaan hämmennys siitä, kenellä on lopullinen päätäntävalta ja vastuu, ja toisaalta myös työntekijöille voi toisinaan olla

epäselvää, kumpi esimiehistä vastaa mistäkin asiasta (Dumitru, 2011). Lisäksi päätöksenteon prosessi viivästyy, mikä tuo haasteita johtamiseen. Matriisiorganisaatiossa tulisikin varmistaa se, että päätöksiä voidaan tehdä organisaatiossa keskitetysti eri funktioissa (Burton et al., 2015; Sy & D'Annunzio, 2005).

Neljäs matriisijohtamisen haasteista on matriisirakenteen toimimisen ja tehokkuuden arviointi ja valvonta. On tärkeää matriisirakenteen ja työntekijöiden motivaation kannalta, että palkitseminen ja toisaalta haasteiden tiedostaminen ja tunnistaminen toiminnassa toteutuu (Burton et al., 2015; Kesler & Schuster, 2009; Sy & D'Annunzio, 2005). Matriisirakenteen suorituskykyä tulisi arvioida jatkuvasti sellainen taho, jolla on organisaation johdon tuki ja valtuudet tehdä päätöksiä itsenäisesti (Hall, 2013; Sy & D'Annunzio, 2005). Matriisin toimivuuden valvoja voi olla esimerkiksi kokenut ja arvostettu yritysjohtotason henkilö.

Yksi suurimmista matriisiorganisaation johtamisen haasteista voivat olla kapealle alalle fokuoituneet työntekijät, mikä tarkoittaa työntekijöiden uskollisuuden ja sitoutumisen kietoutumista yhteen tiettyyn yksikköön organisaatiossa (Sy & D'Annunzio, 2005). Tämä saattaa aiheuttaa sen, että yhden osaston hyödyn tavoittelu voi olla haitallista koko organisaation toimivuuden kannalta ja johtaa myös pahimmillaan ”me vastaan he”-ajatteluun organisaation sisällä (m.t.). Tältä voidaan kuitenkin välttyä organisaatiossa muun muassa käsittelemällä matriisiorganisaatioon liittyviä odotuksia ennakkoon työntekijöiden ja esimiesten kanssa, järjestämällä koulutusta matriisiorganisaatiossa tarvittavien tietojen ja taitojen kehittämiseksi, lisäämällä eri funktioiden välistä työtä ja yhteistyötä, sekä luomalla ja kehittämällä ihmisten välisiä suhteita organisaatiossa (Hall, 2013; Sy & D'Annunzio, 2005.)

### **2.3 Avaimet onnistuneeseen matriisiorganisaatioon**

Matriisiorganisaatiorakenteessa on paljon erilaisia vahvuuksia. Matriisiorganisaation olennaisimmat vahvuudet ovat innovatiivisen ja nopean työskentelyn edesauttaminen ja informaation nopea eteneminen silloin, kun matriisiorganisaatiorakenne on toteutettu hyvin ja oikeaoppisesti (Lukinaité & Sondaité, 2017). Tällä organisaatiorakenteella pyritään varmistamaan tehokkuus ja tiettyyn tekemiseen erikoistuminen (esimerkiksi tuotekehitys), asiakasfokus sekä joustavuus (m.t.).

Tutkimuksissa toistuvat samankaltaiset käyttäytymis- ja ajatusmallit, jotka ovat oleellisia onnistuneessa matriisiorganisaatiossa (Lukinaité & Sondaité, 2017). Näihin

avainelementteihin kuuluvat muun muassa kommunikaation merkitys, itsensä johtaminen, avarakatseisuus, epäselvyyksien sietäminen, joustavuus ja ihmisiin vaikuttaminen (vrt. Hall, 2013; Morrison, Brown & Smit, 2006; Wellman, 2017). Lisäksi Wellman (2017) painottaa myös tukea ja päätöksenteon merkitystä.

Matriisiorganisaation hyötyjä ovat muun muassa joustavuus ja innovointi, uusiin yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin sopeutuminen, resurssien tehokkaampi käyttö, laajemman tietomäärän hallinnointi ja hyödyntäminen, sekä parhaiden käytäntöjen jakaminen organisaation sisällä (Burton et al., 2015; Hall, 2013; Morrison et al., 2006). Matriisiorganisaatio on kuitenkin kompleksinen kokonaisuus, ja monilla tekijöillä on vaikutusta siihen, millaiseksi matriisiorganisaatio koetaan ja kuinka hyvin sen hyödyt pystytään valjastamaan käyttöön konkreettisesti organisaation arjessa.

Ensimmäinen konkreettinen tekijä onnistuneessa matriisiorganisaatiossa ovat siinä työskentelevät ihmiset. Sekä organisaatiossa työskentelevien yksittäisten työntekijöiden että tiimien tulee tietää ja ymmärtää, miksi organisaatioon on valittu juuri matriisirakenne (Burton et al., 2015; Hall, 2013). Yksilöt toteuttavat, johtavat ja elävät matriisissa, ja mikäli he eivät ymmärrä miksi, on heidän myös vaikea käsitellä ja ratkaista organisaatiossa eteen tulevia haasteita (Burton et al., 2015). Jotta matriisirakenne toimii optimaalisesti, tarvitsee kaikkien ymmärtää sen tarkoitus ja tavoite syvällisellä tasolla.

Hall (2013) puhuu jopa tietynlaisesta ”matriisiajattelutavasta”, johon kuuluvat itsensä johtamisen taito, monipuolisuus, epäselvyyksien ja moninaisuuden sietäminen, joustavuus ja vaikuttamiskyky. Menestyäkseen matriisirakenne vaatii ihmisiä, joilla on vahvat itsensä johtamisen kyvyt, sillä ihmisen täytyy itse olla hyvin selvillä omasta roolistaan, tavoitteistaan ja kyvyistään (Hall, 2013; Morrison et al., 2006). Tämän lisäksi matriisissa työskentelevien ihmisten tulisi pystyä näkemään kokonaisuus ja se, miten heidän tekemisensä vaikuttaa koko yrityksen tekemiseen (Hall, 2013). Lisäksi ihmisten tulee sietää hyvin epäselvyyttä, josta kerrotaan vielä lisää alempana. Myös joustavuus ja luovuus ovat Hallin (2013) mukaan menestyksekkään matriisiorganisaatioiden työntekijöiden avainominaisuuksia.

Toinen tekijä matriisiorganisaation onnistumisen kannalta on hyvä vuorovaikutus esimiesten (niin linja- kuin projektipäälliköidenkin), tiimien välillä ja yksilöiden välillä (Morrison et al., 2006; Turner et al., 1998; Wellman, 2007). Työskentelyolosuhteiden ja ihmissuhteiden parantamisen keinoina tärkeäksi nousevatkin juuri kommunikaatiotaidot (Turner et al., 1998; Wellman, 2007). Tämän takia matriisiorganisaatioissa tulisi panostaa erityisesti erilaisiin

kommunikaatiovälineisiin – kahdenkeskisiin tapaamisiin, kommunikaatioon sähköpostilla ja esimerkiksi erilaisilla informaatiotauluilla. Myös kommunikaatio- ja fasilitointikoulutukset voivat olla erittäin hyödyllisiä kehittämään kommunikaatiotaitoja yrityksissä (Turner et al., 1998). Myös päätöksenteon tulisi olla ketterää – jos esimerkiksi jokainen päätös tulee hyväksyttäväksi matriisirakenteen ylemmillä tasoilla, kadotetaan matriisirakenteen hyödyt ja ketteryys nopeasti (Burton et al., 2015; Hall, 2013).

Kolmas tässä työssä esiteltävistä menestyksen tekijöistä matriisiorganisaatioissa on kulttuuri. Menestyksekkäitä matriisiorganisaatioita yhdistävät samankaltaiset yrityskulttuuriin liittyvät tekijät (Wellman, 2007; Morrison et al., 2006). Ensinnäkin matriisiorganisaatioissa tietynlainen monitulkintaisuus ja epävarmuus on fakta – projektit ja tiimit saattavat muuttua, eikä tiedossa ole aina välttämättä edes seuraavaa projektia, jossa ihminen tulee työskentelemään (m.t.). Myös tietynlainen konflikti resurssien käytöstä ja vaihtelevista tarpeista ovat osa matriisiorganisaation arkea – tämän takia on tärkeää, että johtamisessa otetaan huomioon tunnetilat ja mahdollinen ahdistus, joita matriisirakenteen moninaisuus aiheuttaa, sekä työskennellä aktiivisesti niiden helpottamiseksi (m.t.). Toinen tärkeä tekijä yrityskulttuurissa on erilaisten palaverien ja tapaamisten pitäminen produktiivisina ja hyödyllisinä, sillä matriisirakenteessa niitä kertyy paljon. On erilaisia projektitapaamisia (tuotekehityksessä esimerkiksi erilaiset suunnittelupalaverit ja statuspalaverit), koko osaston tai linjan (eli funktionaalisen dimension) palavereja ja niin edelleen. Matriisirakenteessa fokus on usein enemmän itse keskustelussa kuin päätöksenteossa, ja onkin tärkeää pitää kokouksissa ja tapaamisissa keskittyminen olennaisessa, ja pitää tapaamiset tehokkaina (m.t.).

Kuten aiemminkin matriisiorganisaation haasteissa esiteltiin, tärkeää on myös matriisirakenteen valvonta ja hallinta. Matriisirakenteella tulisi olla ylemmän tason johtajia ikään kuin valvojina, jotka varmistavat, että matriisirakenne tuottaa enemmän hyötyä, kuin mitä se maksaa organisaatiolle (Hall, 2013). Näiden ”valvojien” tehtävänä on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät, miksi yritykseen on valittu matriisirakenne ja pyrkiä demystifioimaan matriisirakenne ihmisille koko organisaation tasolla (m.t.). Heidän tulee myös varmistaa, että matriisirakenne tulee yrityksen strategiasta, ja täyttyy organisaation systeemeissä ja ihmisten kyvyissä (Hall, 2013; Kesler & Schuster, 2009). Kolmantena tehtävänä he varmistavat matriisirakenteen toimivuutta, ja ovat tukena niin työntekijöille kuin pyrkivät edistämään matriisirakennetta tukevaa kulttuuria.



Viimeinen tässä työssä esiteltävä selkeä teema onnistuneessa ja menestyksekkäässä matriisiorganisaatiossa on johtaminen. Matriisiorganisaatio on tavallista organisaatorakennetta kompleksisempi ilmiö, joten kaikessa johtamisessa on olennaista, että esimiehellä on tarvittavat prosessit ja kyvyt tuoda ihmisistä esiin parhaat puolet ja tarvittava osaaminen (Hall, 2013). Johtamisessa tärkeää on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi se, että päätökset tehdään ketterästi organisaation oikealla tasolla (Burton et al., 2015; Morrison et al., 2006). Matriisiorganisaation onnistumisessa korostuukin myös hyvä projektijohtaminen. Morrison et al. (2006) esittääkin, että matriisiorganisaation organisaatiokulttuurin tulee tukea projektijohtamista ja toisin päin. Hyvää projektijohtamista tukevat elementit ovat muun muassa juuri niitä asioita, joita tässäkin kappaleessa on käsitelty – hyvä kommunikaatio ja yhteistyö sekä tiedon jakaminen eri projektien ja yksiköiden välillä, selkeä strateginen fokus, ihmisiin keskittyminen ja nopeiden päätösten tekeminen organisaation oikeille tasoilla. Vaikka on tärkeää, että matriisirakenteen toimivuutta tarkastellaan korkeammalla tasolla, täytyy jokapäiväisiä päätöksiä pystyä tekemään projektitasolla ja päätöksentekoon olla selkeä ja ketterä prosessi. Myös kyky johtaa muutosta nousee erityisen tärkeäksi matriisirakenteessa, sillä muutokset ovat päivittäinen tai lähes päivittäinen ilmiö organisaation arjessa (Burton et al., 2015).

### **3 Transformationaalinen johtaminen**

Burnsin (2012) mukaan johtaminen on kollektiivista, kiistanalaista (engl. dissensus), kausatiivista, moraalisesti tarkoituksenmukaista, ja transformaalinen johtaminen on ylentävää. Burns on luonut perustan transformationaalisen johtamisen käsitteelle ja teorialle vuonna 1978 kirjassaan ”Leadership”, jota on kehittänyt edelleen pidemmälle Bernard M. Bass 1980-luvulta alkaen. Kirjallisuudessa puhutaan ja verrataan usein keskenään transaktionaalista johtajuutta ja transformationaalista johtajuutta. Transaktionaalinen johtaminen keskittyy palkkioiden ja rangaistusten antamiseen ja asioihin puuttumiseen ainoastaan silloin kun ne poikkeavat normista (Bass, 1985). Jokaisessa johtajassa on sekä transaktionaalisen että transformationaalisen johtajan piirteitä (Bass & Steidlmeier, 1999). Bassin (1999) mukaan jokaisessa johtajassa tulee olla myös jonkin verran transaktionaalisen johtajan piirteitä ollakseen mahdollisimman hyvä ja tehokas johtaja. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ja johtajuus eivät siis sulje toisiaan pois, vaan ilmenevät ja ovat olemassa kaikissa johtajissa yhtä aikaa.

Transformationaalinen johtaminen voidaan jakaa nykyään neljään osatekijään, jotka ovat innostava vaikutusvalta/karisma (eng. idealized influence/charisma), inspiroiva motivoiminen (engl. inspirational motivation), älyllinen haastaminen/stimulointi (eng. intellectual stimulation) ja yksilöllinen huomiointi (engl. individual consideration) (Bass & Steidlmeier, 1999). Bassin (1985) mukaan karisma on yksi tekijä, joka erottaa tavallisen managerin todellisesta johtajasta (leader) organisaatiossa. Bassin (1985) mukaan transformationaalinen ja karismaattinen johtaja herättää työntekijöissään tunteita – rakkauden ja jopa vihan tunteita. Karismaattinen johtaja inspiroi ja herättää työntekijöissään motivaation ja kykenee antamaan emotionaalista tukea (Bass, 1985).

#### **3.1 Transformationaalisen johtamisen osatekijät**

##### **3.1.1 Karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta**

Karismaattinen johtaja ei ole synonyymi transformationaaliselle johtajalle. Johtaja voi olla erittäin karismaattinen, mutta se ei silti tarkoita, että hän olisi transformationaalinen johtaja (Masood, Dani, Burns & Blackhouse, 2006). Innostava vaikutusvalta tai karisma tarkoittaa sitä, että johtajaa ihailaan, arvostetaan ja häneen luotetaan (Bass et al., 2003; Brandt & Uusi-

Kaakkuri, 2016). Työntekijät samaistuvat johtajaan ja haluavat olla kuten hän – johtajan taas täytyy voittaa tiiminsä luottamus asettamalla näiden tarpeet ja esimiestehtävät omien tarpeidensa edelle (Bass et al., 2003).

Innostavan vaikutusvallan ja karismaattisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös tämän kyky olla päätöksissään johdonmukainen ja tuoda esiin käyttäytymisensä ja päätöstensä eettiset periaatteet ja arvot (Bass et al., 2003). Innostava ja karismaattinen johtaja toimii esikuvana tiimilleen. Hän asettaa korkeat tavoitteet, ja johtaa tiimiä tai organisaatiota omalla esimerkillään (Bass, 1999). Innostava vaikutusvalta tarkoittaa Bassin (1985) mukaan myös luonnollisesti sitä, että johtaja onnistuu saamaan myös muut innostuneiksi tehtävistä ja uskomaan siihen, että kaikenlaiset haasteet ja vaikeudet ovat voitettavissa.

Toisaalta ihmissuhteissa innostava vaikutusvalta ja karismaattisuus voivat johtaa aika ajoin myös ristiriitoihin. Johtajaansa ja tehtäviinsä intohimoisesti suhtautuvat työntekijät ja johtaja saattavat välillä kokea esimiessuhteessa turbulenssia enemmän kuin ”tavalliset johtajat” ja heidän tiiminsä (Bass, 1985). Karismaattisia johtajia ei kuitenkaan ole kymmentä tusinassa, ja Bass (1985) arvelee sen johtuvan siitä, että johtajilla ei ole tarvittavaa osaamista, tai he eivät aina halua erottua niin näkyvästi massasta. Organisaation menestymiseksi kuitenkin tarvitaan myös karismaattisuutta ja kykyä innostaa muita ja saada heidät venymään huippusuorituksiin (Bass, 1985).

### 3.1.2 Inspiroiva motivoiminen

Hyvä johtaja herättää tunteita – hän herättää ja virittää tiimissään ja työntekijöissään motivaation (Bass, 1985). Bassin mukaan motivaatio on tunne, ja kuten jo aiemminkin on todettu, karismaattinen ja inspiroiva johtaja herättää tunteita – hän saattaa herättää ne argumentoimalla taitavasti, intellektuaalilla, laskelmoidulla diskurssilla tai läpimurrolla työssä, mutta kyse on loppujen lopuksi kuitenkin työntekijöiden tunteiden herättämisestä (m.t.).

Inspiroivalla motivoimisella tarkoitetaan sitä, että johtaja tukee työntekijöitä emotionaalaisella tasolla ja myös vetoaa heidän tunteisiinsa (Bass 1985). Inspiroiva johtaja luo työntekijöiden kanssa työlle merkityksen ja haasteita, jotka inspiroivat heitä parempiin suorituksiin – niin yksilö- kuin tiimitasolla (Bass et al., 2003; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Johtaja pyytää visioimaan ja kuvittelemaan erilaisia tulevaisuuden tavoitetiljoja, joihin työntekijät

lopulta kuvittelevat myös itsensä (m.t.) ja toisaalta tuo myös esille selkeät ja järkiperäiset perustelut tavoitteiden takana (Gyanchandani, 2017). Johtaja siis haastaa tiiminsä kuvittelemaan, miten eri tavoin asiat voivat olla hyvin tulevaisuudessa, ja saa sitä kautta ihmiset positiivisesti virittyneiksi, innostuneiksi ja inspiroituneiksi.

### 3.1.3 Älyllinen haastaminen ja stimulointi

Kolmas transformationaalisen johtamisen ominaisuuksista on älyllinen haastaminen, joka tarkoittaa innovatiiviseen ajatteluun kannustamista ja sekä omien, että organisaation toimintatapojen ja tekemisen haastamista (Bass, 1985). Johtaja pyrkii johtamaan omalla esimerkillään ja saamaan työntekijät ajattelemaan uudenlaisia ratkaisuja ja kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan. Yksinkertaisimmillaan stimuloinnin ja haastamisen tavoitteena on haastaa työntekijät ajattelemaan luovasti, niin sanotusti ”boksin ulkopuolelta”. Bassin mukaan transformationaalisessa johtamisessa älyllinen haastaminen voisi innoittaa kommentteja kuten ”hän sai ideoillaan minut kyseenalaistamaan omia ajatuksiani, joita en ollut ennen kyseenalaistanut” (Bass, 1985, 37) tai ”hän saa minut ajattelemaan ja katselemaan asioita, jotka ennen olivat minulle haastavia, uudella tavalla” (Bass, 1985, 37).

Älyllinen haastaminen saa työntekijät tietoisiksi erilaisista haasteista ja ongelmista ja toisaalta miettimään myös ratkaisuja niihin (Bass, 1985). Älyllinen haastaminen painottaa nimenomaan logiikkaa, joka on uskottavaa ja kiistämätöntä. Se auttaa myös käyttämään mielikuvitusta uudenlaisten ratkaisujen löytämiseksi (m.t.). Johtoryhmän tasolla älyllisen haastamisen tarkoittaa sitä, että henkilöstölle kerrotaan avoimesti organisaation vahvuuksista ja mahdollisuuksista, haasteista, kilpailuvalteista ja niin edelleen, ja ratkaisut näihin etsitään ja myös toteutetaan yhdessä ideoita haastaen ja koko organisaation sitoutuessa päätettyyn ratkaisuun (m.t.).

Älyllinen haastaminen tarkoittaa paitsi työntekijöiden ja oman tiimin haastamista, myös johtajan omaa ajattelunsa haastamista. Transformationaaliset johtajat pyrkivät kehittämään omaa ajatteluaan, haastamaan toiminta- ja ratkaisumallejaan sekä miettimään mieluummin proaktiivisesti kuin reaktiivisesti (Bass, 1985). Bass & Avolio (2003) mukaan todelliset suuret johtajat sisään rakentavat perustamansa yrityksen organisaatiokulttuurin ihmisille tarpeen kyseenalaistaa omat uskomuksensa, arvonsa ja toimintatapansa. Verrattuna transaktionaalisiin johtajiin transformationaaliset johtajat pyrkivät miettimään erilaisia innovatiivisia ratkaisuja ja hakemaan maksimaalista hyötyä erilaisista vaihtoehdoista. Transaktionaaliset johtajat taas

pyrkivät pitämään heidän vastuunsa alla olevat prosessit käynnissä, ja puuttumaan niihin reaktiivisesti vasta siinä vaiheessa, kun jotakin poikkeavaa ilmenee (Bass, 1985).

#### 3.1.4 Yksilöllinen huomioiminen

Viimeinen transformationaalisen johtamisen piirteistä on yksilöllinen huomioiminen. Transformationaalinen johtaja pyrkii luomaan yksilöllisen suhteen jokaisen alaisensa kanssa ja hän on läsnä alaisilleen (Bass, 1985). Transformationaalinen johtaja luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille vastuuta – myös tulevaisuuden työtehtäviä, etenemistä ja erityisesti kehittymistä mietitään aktiivisesti. Transformationaaliseen johtamiseen ei kuulu voimakas hierarkkisuus, vaan avoin kommunikaatio organisaation sisällä (Bass, 1985). Transformationaalisen johtamisen periaatteiden mukaan vastuun jakaminen tuottaa hyviä tuloksia – kun työntekijöille antaa enemmän vastuuta, he myös osoittavat olevansa sen arvoisia (Bass, 1985).

Yksilöllinen huomioiminen liittyy myös olennaisesti yksilöllisen kasvun ja kehittymisen huomiointiin. Transformationaalinen johtaja keskittyy työntekijöidensä kehittymiseen ja kehittämiseen niin, että tekeminen pysyisi heille haastavana ja mielekkäänä. Bassin (1985) mukaan johtamisessa ei ole olennaista kohdella ja motivoida kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, vaan yksilöllisesti. Transformationaaliset johtajat ja esimiehet toimivat johdettaviensa valmentajina ja mentoreina ja auttavat johdettaviansa kasvamaan omaa potentiaaliaan (Bass et al., 2003). On siis tärkeää ottaa huomioon se, miten ihmiset toivovat heitä johdettavan ja mikä heitä motivoi, jotta he voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, joka taas on myös kaikkein hyödyllisiltä ja tehokkainta organisaatiolle (Bass, 1985; Bass et al., 2003).

Bass (1985) painottaakin kaikkein tärkeimpänä ja tehokkaimpana kommunikaation keinona suullista kommunikaatiota. Esimiesten kannattaisi suosia kasvokkain keskustelua kirjoitettujen muistioiden ja viestien sijaan, sillä kasvokkain keskustelun on todettu olevan huomattavasti hyödyllisempää ja tehokkaampaa, kuin kirjoitettujen viestien myötä toimitettu informaatio (m.t.). Kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa työntekijöillä on myös mahdollista kysyä heti heitä askarruttavat asiat, ja he kokevat olevansa paremmin mukana esimerkiksi muutostilanteissa, kun heitä on kuunneltu ja heitä on informoitu asioista etukäteen (m.t.).

Yrityksen olisi erittäin hyödyllistä vaalia myös ylimmän johdon, senioriosaajien ja junioriosaajien välisiä suhteita, koska molemmat voivat oppia toisiltaan – vastavalmistuneilla voi olla päivittyneempää tietoa muun muassa uusista teknologioista kuin senioritasoisilla johtajilla. Toisaalta myös junioritason osaajat voivat oppia paljon hyödyllistä tietoa heitä kokeneemmilta työntekijöiltä ja johtajilta (Bass, 1985). Juuri näin toimitaankin usein myös ohjelmistoalalla nykyään – junioritason ohjelmistokehittäjät työskentelevät samassa tilassa kokenempien kehittäjien kanssa, jotta heillä on mahdollisuus kysyä mahdollisimman matalalla kynnyksellä ja oppia käytännön tekemistä mahdollisimman tehokkaasti. Nykyään puhutaan myös paljon mentoroinnista, joissa kokenempi työntekijä auttaa nuorempaa ja kokemattomampaa työntekijää tämän uralla ja toimii luotettavana ohjaajana.

### **3.2 Transformationaaliset tiimit ja organisaatiot**

Transformationalisen johtamisen käsite ei rajoitu ainoastaan tiimiesimiehiin, vaan sitä voidaan soveltaa myös muiden tiimien ja jopa kokonaisten organisaation jäsenten väliseen kommunikaatioon. Organisaatiot ovat nykyään yleensä matalahierarkkisempia kuin ennen. Työskentely on muuttunut yksilökeskeisemmästä enemmän tiimikeskeiseksi, ja tiimit ja työntekijät pyrkivät yhdessä ratkaisemaan erilaisia ongelmia ja tuottamaan ratkaisuja (Bass, 1999). Tästä syystä kaikkien tiimin jäsenien eteen saattaa tulla tilanteita, joissa heidän täytyy osata fasilitoida tapaamisia ja kokouksia, mentoroida, johtaa, valmentaa ja jakaa tehtäviä kehittääkseen muita (m.t.). Tästä syystä yrityksen johtamisen periaatteet saattavat varsinkin isoissa yrityksissä (esimerkiksi Amazon, BMW) olla julkisia, ja koskea yrityksen kaikkia työntekijöitä asemasta tai roolista riippumatta.

Jäsentymättömissä ja ohjausta vailla olevissa tiimeissä yksilöt käyttäytyvät yleensä passiivisen johtajan tavoin – selkeät tavoitteet ja roolit puuttuvat, joka taas aiheuttaa ryhmän jäsenien välillä organisoitumattomuutta ja konflikteja (Bass, 1999). Käyttäytyminen on enemmän reaktiivista kuin proaktiivista, ja ryhmän jäsenet ovat varovaisia uusien ajatusten ja ideoiden esittämisen suhteen. Ohjatuissa ja jäsenyöneissä ryhmissä taas toteutuu enemmän poikkeavaan käytökseen puuttumista, riskien välttämistä, ja toisten suoriutumiseen kiinnitetään huomiota (m.t.). Mitä enemmän tiimin jäsenet alkavat osoittaa toisiaan kohtaa älyllisen haastamisen ja yksilöllisen huomioimisen piirteitä, sitä tiiviimmäksi ja tehokkaammaksi ryhmä alkaa muotoutua (m.t.). Transformationaalisessa ryhmässä tai tiimissä ihmiset ovat herkkiä myös tiimin ja sen yksilöiden tarpeille ja tuntevat empatiaa

toisiaan kohtaan. He haluavat kehittää itseään ja toisiaan jatkuvasti, haastavat perinteisiä tapoja tehdä asioita ja ovat innokkaita heittelemään uusia ideoita (m.t.).

Tiimin toimintakyvyn kasvaessa kasvaa myös optimismi, ryhmän jäsenten välinen innostus, toisten inspiroiminen ja innostus sekä toivo tulevaisuutta kohtaan (Bass, 1999). Ryhmän jäsenillä on vahva ryhmätunto ja usko ryhmän tai tiimin tekemiseen ja onnistumiseen. He luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan yhteen sovittamaan ryhmän jäsenten yksilölliset tavoitteet ryhmän tavoitteisiin (m.t.), ja myös asettamaan tiimin ja organisaation tavoitteet omien henkilökohtaisten tavoitteidensa edelle (Bass & Avolio, 1993). Mitä yhtenäisemmäksi ryhmän visio tulevaisuudesta muodostuu, sitä sitoutuneemmaksi ryhmän jäsenet tulevat ja sitä yhtenäisemmäksi he tuntevat ryhmän (Bass, 1999).

Transformationaalisuuden arvioimisessa organisaatioissa arvioiminen tapahtuu nimenomaan organisaatiokulttuurin ja arvojen perusteella, joka taas on näkyvässä organisaation työntekijöiden käyttäytymisessä (Bass, 1999). On todettu, että transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden periaatteita ja keinoja voidaan käyttää paitsi yksilöiden, tiimien niin myös kokonaisten organisaatioiden kehittämisen välineenä (m.t.). Transformationaalisisessa organisaatiokulttuurissa työskentelevät henkilöt kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta (Bass & Avolio, 1994).

Kuten jo aiemmin on todettu, hyvissä johtajissa on sekä transformationaalisen johtamisen, että transaktionaalisen johtamisen piirteitä ja keinoja, ja sama pätee myös organisaatioihin. Vahvasti transaktionaalisen kulttuurin organisaatioissa rakenne on erittäin mekaaninen ja byrokraattinen, kun taas transformationaalisisessa johtamisessa panostetaan luottamukseen, huomiointiin, inspiroimiseen ja motivointiin (Bass, 1999). Parhaimmassa tapauksessa transformationaalinen kulttuuri tuo esiin transaktionaalisen kulttuurin hyviä puolia – esimerkiksi palkitsemista hyvistä suorituksista (Bass & Avolio, 1993).

### **3.3 Transformationaalisen johtamisen tutkimus**

Transformationaalista johtamista ja sen hyötyjä on tutkittu paljon ja sitä tutkitaan edelleen. Transformationaalisen johtamisen arviointiin käytetään usein MLQ-kyselyä (Multifactor Leadership Questionnaire), joka mittaa laajalla skaalalla johtajien ominaisuuksia passiivisista johtajista transaktionaalisiin johtajiin ja siitä edelleen transformationaalisiin johtajiin (Lowe & Kroeck, 1996). Kysely on validoitu empiirisesti useissa eri tutkimuksissa.

Transformationaalista johtajuutta on tarkasteltu ja tutkittu monesta eri näkökulmasta jo usean vuosikymmenen ajan. Erityisesti on tutkittu muun muassa sen yhteyttä työntekijöiden suoriutumiseen, johtajien tehokkuuteen, yrityksen tulokseen ja työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Tutkimuksia on kertynyt paljon 1980-luvun alusta lähtien, joten tässä pro gradu -työssä keskitytään erityisesti tutkimuksiin vuosina 1990-2017 ja muutamaa useita transformationaalisen johtamisen tutkimuksia hyvin koostaviin metatutkimuksiin.

Lowe & Kroeck (1996) analysoivat tutkimuksessaan 39 tutkimusta transformationaalista johtamistyylistä ja sen yhteydestä yksikön tehokkuuteen. Lowe & Kroeck (1996) toteavat meta-analyysissään, että transformationaalinen johtaminen on yhteydessä työyksikön ja tiimien **tehokkuuteen**. Meta-analyysissä selvisi myös, että erityisesti älyllinen haastaminen on erittäin tehokasta erilaisissa organisaatioissa, niin julkisissa kuin yksityisomisteisissa. Lisäksi Lowe & Kroeck (1996) toteavat, että transformationaalinen johtaminen **tuottaa hyviä tuloksia** paitsi yrityksen johdossa, myös organisaation päivittäisessä tekemisessä työntekijätasolla. Wang, Oh, Courtright & Colbert (2011) 113 tutkimuksen meta-analyysin tulokset taas puolsivat sitä ajatusta, että transformationaaliset johtajat eivät pelkästään johda alaisiaan tehokkaampaan ja parempaan tulokseen, vaan myös kokonaisia tiimejä ja organisaatioita. Myös De Jong & Bruch (2013) pystyivät toteamaan 107 yrityksen otannassaan yhteyden transformationaalisen johtamistyylin ja organisaatioiden suoriutumisen välillä, vaikka kausaalista yhteyttä ei tosin tutkimuksessa vielä pystytty vahvistamaan. Gyanchandani (2017) taas tutki 262 it-alan työntekijää, ja pystyi toteamaan tutkimuksensa perusteella, että transformationaalinen johtaminen vaikutti työntekijöiden innovatiivisuuteen ja sitä kautta myös työtiimien tehokkuuteen.

Transformationaalisen johtajuuden on todettu lisäävän **työntekijöiden hyvinvointia** (Seltzer & Bass, 1990; Arnold 2017). Kara Arnold on tutkinut useissa tutkimuksissaan transformationaalisen johtamistyylin ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Muun muassa Arnold (2017) tutki meta-analyysissään 40 tutkimusta 1980-luvulta vuoteen 2017 saakka, ja totesi, että transformationaalinen johtaminen ennustaa positiivisesti psyykkistä hyvinvointia työssä, ja negatiivisesti psyykkistä pahoinvointia. Hentrich, Zimmer, Gregersen, Nienhaus & Petermann (2017) vahvistivat myös transformationaalisen johtamistyylin edistävän työntekijöiden terveyttä, ja ehkäisevän lyhyen aikavälin terveysongelmia työntekijöiden itsepystyvyyttä ja työn vaatimusten käsittelyä parantamalla.



Breevaart & Bakker (2017) tutkivat transformationaalisen johtamistyylin yhteyttä **työhön sitoutumisessa**. He tutkivat yhteensä 271 opettajaa, jotka vastasivat kyselyyn päivittäin kahden viikon ajan, ja vastauksia kertyi yhteensä lähes 1600 kappaletta. Kyselyssä kartoitettiin opettajien esimiesten käyttäytymistä, heidän omaa kokemustaan siitä, kuinka sitoutuneita he olivat omaan työhönsä, ja kolmantena teemana työn päivittäisiä vaatimuksia.

Breevaart & Bakker (2017) pystyivät toteamaan tutkimuksen perusteella, että päivittäiset haasteet työssä korreloivat positiivisesti työhön sitoutumisen kanssa niinä päivinä, kun esimiehen johtamistyyli oli transformationaalinen, ja negatiivisesti silloin, kun transformationaalisen johtamistyylin piirteet eivät täytyneet. Breevaart & Bakker (2017) totesivatkin myös tässä tutkimuksessa, että opettajien esimiesten (rehtorien) johtamistyyli vaihteli päivien välillä transformationaalisesta ei-transformationaliseen, vaikka kyse oli samasta henkilöstä. Kokoavasti tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että transformationaalisella johtamistyyllillä on positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen erityisesti niinä päivinä, kun työ on haastavaa, ja transformationaalinen johtaminen suojaa työntekijän työhön sitoutumista niinä päivinä, kun työssä esiintyy suoranaisia esteitä (Breevaart & Bakker, 2017). Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016 myös totesivat aiemmin, että transformationaalinen johtaminen nostaa sitoutumista ja työssä suoriutumista ja tulosta erityisesti silloin, kun työntekijät kaipaavat johtamista.

Transformationaalista johtamista on myös kritisoitu muun muassa epäeettisyydestä, tunneperäisyydestä ja prosessien näkyvyydestä. Kriitikot ovat esittäneet, että transformationaalisen johtamisen retoriikka vetoaa enemmän ihmisten tunteisiin, kuin järkeen, ja että sen tarkoituksena on manipuloida johdettavia unohtamaan omat etunsa ja tarpeensa (Bass & Avolio, 1993). Tämän lisäksi transformationaalista johtamista on kritisoitu siitä, että se ei seuraa millään tavalla sitä, että demokratia ja valta jakautuvat tasaisesti organisaatioissa (m.t.). Bass on vastannut tähän kritiikkiin toteamalla, että aito transformationaalinen johtamiskäyttäminen on luotu vastaamaan nykyisiin moniulotteisiin johtamisen tarpeisiin. Aito transformationaalinen johtaja päinvastoin asettaa johdettaviensa tarpeet omiensa edelle ja pyrkii toteuttamaan yhdessä johdettaviensa kanssa näiden visiot ja tavoitteet (m.t.).

Transformationaalisen johtamisen teoriaa on myös kritisoitu sen prosessien läpinäkyvyydestä ja moniselitteisyydestä. Teoria selittää hyvin sen, mitä transformationaalinen johtaminen saa johdettavissa aikaan (esimerkiksi herättää tunteita, motivoi parempiin suorituksiin), mutta ei

anna selkeää kuvaa siitä, mitä ovat ne konkreettiset johtamisteot, jotta näihin tavoitteisiin päästään (Yukl, 1999). Tämän lisäksi Yukl (1999) kritisoi sitä, että transformationaalisen johtamisen osatekijöistä inspiroiva motivoiminen ja innostava vaikutusvalta sisältävät osittain samoja teemoja, kuten myös älyllinen haastaminen, yksilöllinen huomioiminen sekä inspiroiva motivoiminen. Myös tässä laadullisessa tutkimuksessa erityisesti kokemusten analysointivaiheessa tuli hyvin ilmi se, että kokemuksista oli haastavaa irrottaa osatekijöitä juuri tiettyyn transformationaalisen johtamisen osatekijään.

## 4 Tutkimusmetodi

### 4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin hyvästä johtamisesta ja yrityksen johtamisen tavoitteisiin, sekä millaisia erityispiirteitä matriisiorganisaatorakenne tuo johtamiseen. Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen tapaustutkimus.

Kvalitatiivinen tutkimus on perinteisesti pyrkinyt kysymään ensisijaisesti kysymyksiä *mitä* ja *miten*. Miksi? –kysymys taas on ollut perinteisesti kvantitatiivisen sosiologian tutkimuksen peruskysymys, jolla on pyritty selittämään ja ennakoimaan ihmisten käyttäytymistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykseen *miksi* on pyritty suhtautumaan varovaisesti, sillä miksi –kysymykseen vastaaminen empiirisesti ja käsitteellisesti tyydyttävällä tavalla pitäen kiinni samalla kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatuksista on haastavaa (Holstein & Gubrium, 2005, 498-500). Denzin & Lincolnin (2005, 3) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sijoittaa havainnoijan maailmaan, ja tekee maailman näkyväksi omilla käytännöillään ja tulkinnoillaan. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii asioita niiden luonnollisessa ympäristössä ja pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiöitä ja asioita ihmisten näkökulmasta käsin.

Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia kompleksisia ilmiöitä (esimerkiksi juuri johtamista) kadottamatta niiden holistisia ja merkityksellisiä ominaisuuksia (Yin, 1994). Tapaustutkimuksessa voidaan myös käyttää useita metodeja tiedonkeräyksen apuna, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tiedot voivat myös mahdollisesti täydentää toisiaan (Yin, 1994). Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa halutaan lisätä ymmärrystä siitä, millaisia ovat työntekijöiden näkemykset hyvästä johtamisesta ja johtamisen tilasta kohdeorganisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerätään haastattelujen avulla. Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi on valittu haastattelu, jotta tutkimukseen osallistujilta saataisiin mahdollisimman kattava kuvaus hyvästä johtamisesta työntekijän näkökulmasta. Haastattelun etuja pelkkään kyselylomakkeeseen verrattuna ovat esimerkiksi se, että haastattelussa haastateltavan on mahdollista tuoda esille aiheeseen liittyviä asioita mahdollisimman vapaasti, ja haastattelussa voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä

lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34-37). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun menetelmäksi onkin juuri valittu haastattelu, jotta aineisto olisi mahdollisimman rikas, ja kuvaukset hyvästä johtamisesta mahdollisimman konkreettisia ja yksityiskohtaisia, eivätkä jäisi ainoastaan yleiselle tasolle.

Haastattelumuodoksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on valittu tutkimuksen haastattelumenetelmäksi, koska se tuo hyvin kuuluviin haastateltavien äänen ja ottaa huomioon ihmisten tulkinnat sekä sen, että asioille annetut merkitykset ovat tärkeitä ja keskeisessä asemassa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 46-47). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulle on siis valittu teemat, jonka lisäksi on valittu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki tai likimain kaikki esitetään kaikille haastateltaville (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän lisäksi kaikille haastateltaville on esitetty tarkentavia kysymyksiä tavallisen keskustelun tapaan haastattelun aikana. Puolistrukturoituun haastatteluun on päädytty avoimen haastattelun sijaan, koska halutaan keskittyä työntekijöiden omiin kokemuksiin ja näkemyksiin hyvästä johtamisesta, jolloin haastateltaville ei ole tarpeellista luoda suuria vapauksia haastattelutilanteessa.

Aineiston analyysivaiheessa haastatteluiden keskeinen anti tiivistetään suhteessa tutkimuskysymyksiin; mitä voidaan päätellä asiasta tai ilmiöstä, miten havainnot suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin, tukevatko vai ovatko ristiriidassa, tuovatko jotain uutta? Aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysia Tuomi & Sarajärven (2018) teoksen laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi -runkoa mukailen. Sisällön analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua. Tutkimusaineistosta pyritään konstruoimaan tutkimusongelmia valaisevia teemoja. Aineistosta syntyviä teemoja on analyysin jälkeen myös tarkoitettu verrata teoreettisen viitekehyksen, eli transformationaalisen johtamisen ja johtajuuden teemoihin ja keskeisiin sisältöihin, eli miten empiiriset tutkimustulokset suhteutuvat paljon tutkittuun transformationaalisen johtamisen teemoihin.

Tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valikoitui ns. *teoriaohjaava analyysi*. Laadullista sisällönanalyysia siis lähdettiin tekemään aineistolähtöisesti, mutta aineistoa analysoitaessa kävi ilmi, että työntekijöiden kuvaus siitä, millaista on hyvä johtaminen vastasi lähes täydellisesti Bassin transformationaalisen johtamisen teoriaa, joten teemat jaettiin lopulta Bassin neljään kategoriaan innostava vaikutusvalta/karisma (eng. idealized influence/charisma), inspiroiva motivoiminen (engl. inspirational motivation), älyllinen haastaminen/stimulointi (eng. intellectual stimulation) ja yksilöllinen huomiointi (engl.

individual consideration) (Bass & Steidlmeier, 1999). Laadullisen sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää tutkittava ilmiö ja aineisto tiiviseen sanalliseen muotoon ilman, että informaatiota katoaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 135).

## 4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Elektrobitt Automotive Finland Oy:n työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta heidän kokemanaan. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa sitä, millaista on hyvä johtaminen työntekijöiden näkökulmasta ja toteutuvatko nämä hyvän johtamisen/johtajuuden piirteet organisaatiossa tällä hetkellä, sekä millaisia erityispiirteitä johtamiseen tuo matriisiorganisaatorakenne. Yrityksen johtamisen tavoitetilan kuvaamiseen käytetään transformationaalisen johtamisen teoriaa.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia ovat työntekijöiden näkemykset ja kokemukset hyvästä johtamisesta ja miten ne suhteutuvat transformationaalisen johtamisen periaatteisiin?
- Millaisia erityispiirteitä matriisiorganisaatorakenne tuo johtamiseen ja miten tulokset suhteutuvat aiempaan tutkittuun tietoon matriisiorganisaatioiden johtamisesta?
- Millaisena työntekijät kokevat johtamisen kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?

## 4.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohteena on Elektrobitt Automotive Finland Oy, joka on perustettu vuonna 2014. Elektrobitt Automotive Finland Oy on osa Elektrobitt-konsernia, jonka omistaa Continental AG. Elektrobitt on ohjelmistoalan yritys, joka tuottaa erilaisia autoalan ohjelmistoja maailman johtaville autonvalmistajille, kuten Audille, Mercedes Benzille, PSA Groupille, Fordille ja niin edelleen, jonka lisäksi yrityksellä on myös omaa tuotekehitystä. Elektrobitt toimii yhteensä 9 eri maassa ja kansainvälisesti Elektrobittillä on yhteensä noin 2000 työntekijää. Elektrobitt Automotive Finlandilla on toimipiste Suomessa ainoastaan Oulussa, ja tällä hetkellä yrityksessä on noin 160 työntekijää, ja yritys kasvaa edelleen voimakkaasti. Tässä tutkimuksessa tutkitaan johtamista nimenomaan Elektrobitt Automotive Finland Oy:ssä.

Yrityksessä suurin osa työntekijöistä on ohjelmistoalan asiantuntijoita eli ohjelmistokehittäjiä, jotka työskentelevät erilaisissa asiakas- ja tuotekehitysprojekteissa. Tämän lisäksi yrityksessä työskentelee myös projekti- ja linjatason esimiehiä, sekä tukitoimintojen työntekijöitä esimerkiksi HR:ssa, talouspuolella ja IT-tuessa. Tässä gradussa on kuitenkin haastateltu ainoastaan projekteissa työskenteleviä ohjelmistokehittäjiä. Yrityksessä noudatetaan matriisiorganisaatorakennetta, mikä tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että työntekijä työskentelee jossain tietyssä projektissa, mutta hänellä on myös linja, johon hän kuuluu. Projektissa työntekijälle on oma esimies, projektipäällikkö, jonka lisäksi hänellä on linjassa linjaesimies, jolla on myös juridinen vastuu. Yrityksessä on sekä junior- että seniortason osaajia, mutta kokeneempia eli seniortason osaajia on huomattava enemmistö.

Yritys pyrkii siihen, että organisaatio olisi mahdollisimman matalahierarkkinen ja yrityksen toimintakulttuurissa pyritään avoimuuteen ja luottamukseen. Idea gradun aiheeksi lähtikin yhteistyössä omasta mielenkiinnosta ja yrityksen kiinnostuksesta tutkia sitä, toteutuvatko nämä arvot myös työntekijöiden mielestä yrityksen arjessa ja erityisesti johtamisessa. Yrityksen esimiehet ja johtaminen ovat saaneet myös aiemmin pääsääntöisesti erittäin hyviä ja positiivisia tuloksia esimerkiksi vuosittaisissa henkilöstökyselyissä ja yrityksessä toteutetussa esimiesten 360-kyselyissä, mutta yrityksellä oli halu myös selvittää, miten hyvä johtaminen ilmenee konkreettisesti, jotta hyviä käytänteitä voidaan paremmin tuoda esille ja myös mahdollisesti oppia lisää hyviä käytänteitä muista yrityksistä, mikäli työntekijät tuovat esiin hyviä johtamiskokemuksia muista organisaatioista.

#### **4.4 Aineistonkeruu**

Tutkimus on toteutettu Elektrobit Automotive Finlandilla alkuvuoden 2018 aikana. Tutkimusaiheen suunnittelu yhdessä kohdeyrityksen kanssa alkoi jo vuoden 2017 heinäkuussa, ja oma perehtyminen aiheeseen ja tutkimuksen ja aineistonkeruun suunnittelu tapahtui vuoden 2017 loppuvuoden aikana. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelujen avulla, ja haastattelut on toteutettu kahden viikon aikajaksolla helmi-maaliskuussa 2018.

Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Haastattelurunkoon on lihavoitu ne kysymykset, jotka vähintään on kysytty kaikilta haastateltavilta. Tämän lisäksi jokaiselta haastateltavalta on kysytty tarkentavia lisäkysymyksiä sen pohjalta, mitä he ovat kertoneet. Tarkentavia kysymyksiä on kysytty sen takia, että haastatteluissa päästäisiin mahdollisimman konkreettiselle tasolle – esimerkiksi miltä hyvä johtaminen tuntuu, miten se ilmenee ja mitä

konkreettisia toimintatapoja hyvään johtamiseen on liittynyt. Haastattelu on toteutettu yksilöhaastatteluna, jotta organisaation työntekijöiden keskinäinen ryhädynamiikka ja mahdollinen valtahierarkia ei pääsisi vaikuttamaan siihen, mitä hyvästä johtamisesta ja toisaalta organisaation nykytilasta tuotaisiin esiin. Ryhmähaastatteluissa on aina myös mahdollista, että yksi tai kaksi henkilöä pääsisi dominoimaan haastattelutilannetta, jonka lisäksi haastatteluja on haastavampaa ohjata ja litteroida, sillä ihmiset puhuvat eri voimakkuuksilla ja puhujan tunnistaminen vaikeutuu (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 63).

Haastattelun kysymykset on valittu ja muotoiltu tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelukysymyksissä ei ole tarkoituksella tuotu esiin esimerkiksi transformationaalisen johtamisen käsitteitä, sillä yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli myös verrata työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvän johtamisen käsitteestä Bassin transformationaalisen johtamisen teoriaan.

Haastattelun kysymykset jakaantuivat viiteen teemaan, jotka olivat:

- hyvän johtamisen periaatteet
- kokemukset hyvästä johtamisesta
- matriisiorganisaation erityispiirteet
- tilanne tällä hetkellä ja
- johtaminen ideaalitulanteessa

Lopuksi haastateltavalle annettiin myös mahdollisuus nostaa esiin hyvään johtamiseen liittyviä asioita, joita ei haastattelussa ollut tullut esiin. Haastatteluihin varattiin aikaa yksi tunti per haastattelu, ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Elektrobit Automotive Finland Oy:n tiloissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan.

#### **4.5 Aineiston kuvaus**

Kaikille yrityksen työntekijöille lähetettiin ennen haastatteluita sähköposti, jossa kerrottiin pro graduun liittyvästä haastattelututkimuksesta ja tutkimuksen tavoitteista. Sähköpostissa pyydettiin ilmoittautumaan sähköpostilla, mikäli henkilö olisi valmis osallistumaan tutkimukseen. Ilmoittautumiseen annettiin muutama päivä aikaa, ja asiasta lähetettiin myös muistutussähköposti ennen määräajan päättymistä. Haastateltavat valittiin ensin ilmoittautumisjärjestyksessä, mutta muistutusviestin jälkeen ilmoittautuneita tuli useampia, joten loput osallistujat arvottiin ilmoittautuneiden keskuudesta. Tutkimukseen haastateltavien

kesken luvattiin arpoa kaksi Finnkinon elokuvalippua kiitokseksi tutkimukseen osallistumisesta.

Haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostilla ja ne toteutettiin työajalla helmikuun lopussa ja maaliskuun ensimmäinen päivä yrityksen rauhallisissa neuvotteluhuoneissa. Ennen haastattelua haastateltavien kanssa käytiin läpi ja allekirjoitettiin suostumuslomake, joka on esitelty liitteessä 2. Haastattelut kestivät 16 minuutista tuntiin, ja haastattelumateriaalia kertyi yhteensä noin 210 minuuttia, eli 3.5 tuntia. Nauhoitteiden perusteella litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 65 sivua. Haastateltavista 4 oli miehiä ja 2 naisia, joka kuvaa osaltaan myös hyvin yrityksen nykyistä sukupuolijakaumaa.

#### 4.6 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissa käytetään aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi noudattaa Tuomi & Sarajärven (2018) teoksessa esiteltyä laadullisen sisällönanalyysin mallia, jossa aineisto käydään ensin läpi ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tämän jälkeen merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta, jonka jälkeen se teemoitellaan ja kirjoitetaan yhteenvedo (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineistosta kerättiin ilmaisuja, jotka liittyivät tutkittavaan ilmiöön. Samalla aineistosta täyttövärjättiin ne kohdat, joihin ilmaisu liittyi, ja ilmaisu itsessään kirjoitettiin muistiinpanona sitaatin viereen tekstiin.

The image shows a screenshot of a text document with two highlighted quotes. The first quote is in pink and the second is in yellow. To the right of each quote is a vertical line with a red dashed line at the top, leading to the author's name. The first author is 'Arvioi työkuormaa ja suojaa työntekijää liialliselta työtaakalta' and the second is 'Noora-Kaisa Juntunen Luottamus työntekijään'.

enimmäkseen. Sitten se että [naurahdus] ainakin luo semmosen ilmapiirin että tehtäviä jaetaan suurin piirtein tasapuolisesti ja yks on tietysti se että se työmääräarviot ois niin realistisia kuin mitä ne nyt voi olla. Arvauksiahan ne parhaimmillaanki on niin niin että ei luvata mahottomia ulospäin niin sitten ei jouduta mahottomiin tilanteisiin. Ja tavallaan niinku suojata sitä tiimiä semmoselta älyttömältä työtaakalta, siinäpä oikeestaan. Sitten mitä taas esimies esimieheltä vaaditaan, niin ku ei oo isommin

Arvioi työkuormaa ja suojaa työntekijää liialliselta työtaakalta

Ehkä semmonen luottamus työntekijään. Että ainaki itellä on se fiilis että sun tekemiseen luotetaan just että ja sulla on mahdollisuus ite vaikuttaa siihen mitä sää haluat tehdä. Niin se on tosi iso asia. Ja sitä kautta just se luottamus.

Noora-Kaisa Juntunen  
Luottamus työntekijään

#### Kuvio 2. Esimerkit ilmaisujen keräämisestä aineistosta

Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut kerättiin Excel-taulukkoon eri välilehdille haastattelun haastatteluteemoittain ja haastateltavan numeron alle. Aineistossa kaikkein eniten ilmaisuja tuotti hyvän johtamisen teema ja kysymys ”millaista on hyvä johtaminen?”, joten aloitin



pelkistettyjen ilmaisujen analysoinnin tältä välilehdeltä. Pelkistetyt ilmaisut (yhteensä 42 kappaletta) ryhmiteltiin yhtäläisten ilmaisujen joukoksi, kategoriaksi (alaluokaksi), jolle annettiin sisältöä kuvaava nimi.

**Taulukko 1. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta**

Alaluokka	Pelkistetty ilmaus
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luottamus työntekijöihin - annetaan vapauksia tehdä niin kuin on hyvä</li> <li>- Luottamus pitää ansaita puolin ja toisin, ei vain esimiehen työntekijältä, vaan myös toisin päin</li> <li>- Johtajan tulee olla luotettava</li> <li>- Tiimi saa itse jakaa työtehtäviä</li> </ul>
Hyvä kommunikaatio esimiehen ja johdettavan välillä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitää pystyä kommunikoimaan ja työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa - tunneäly</li> <li>- Esimiehen kanssa voi puhua mistä vaan</li> <li>- Säännölliset face-to-face -palaverit</li> <li>- Välitön kommunikaatio ja face-to-face-keskustelut hyviä</li> <li>- Johtaja on tunnetasolla älykäs ja tulee toimeen kaikkien kanssa</li> </ul>
Tavoitteiden asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies osaa asettaa tavoitteet</li> <li>- Työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja autetaan löytämään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi</li> </ul>

Yllä olevassa taulukossa näkyvät esimerkit on koottu Excel-taulukosta, jossa ilmaisut koodattiin eri väreihin, ja alaluokka ja väri listattiin taulukon alle nähtäville. Alkuperäisilmauksia kertyi niin paljon per alaluokka, että ne säilytettiin täyttövärjättyinä alkuperäisaineistossa, jotta aineiston käsitteleminen ja raportointi säilyisi helpompana. Ilmaisut on kuitenkin merkitty pelkistetyin ilmauksin alkuperäisaineistoon, jotta ne olisivat helposti nähtävissä ja löydettävissä.

Kategorioiden muodostamisen jälkeen palasin tutkimaan transformationaalisen johtamisen teoriaa, ja samalla huomasin, että alaluokat vastasivat lähes täysin transformationaalisen johtamisen teoriaa, jolloin yläluokaksi muodostuivat transformationaalisen johtamisen neljä osatekijää – karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta, inspiroiva motivoiminen, älyllinen haastaminen ja stimulointi, sekä yksilöllinen huomioiminen. Alaluokat ryhmiteltiin edelleen yläluokkiin eli transformationaalisen johtamisen osatekijöihin.

**Taulukko 2. Esimerkki alaluokkien ryhmittelemisestä yläluokkiin.**

29		
30	Saa palautetta	YKSILÖLLINEN HUOMIOIMINEN
31		
32	Johtaja ymmärtää, mitä johdettavat tekevät työssään	YKSILÖLLINEN HUOMIOIMINEN
33		
34	Päätöksien tekeminen ja niistä tiedottaminen	KARISMAATTISUUS JA INNOSTAVA VAIKUTUSVALTA
25		

**Taulukko 3. Esimerkki johtamistilanteiden luokittelusta.**

Face-to-face -keskustelut - kysellään mitä haluaa tehdä, saa feedbackia, pääsee tutustumaan esimieheen	Työntekijä esitti negatiivisia näkemyksiä – esimies otti puhutteluun ja määrätietoisesti tarttui ongelmaan	Esimies antoi aikaa oppimiselle projektin alussa
YKSILÖLLINEN HUOMIOIMINEN	KARISMAATTISUUS JA INNOSTAVA VAIKUTUSVALTA	YKSILÖLLINEN HUOMIOIMINEN
INSPIROIVA MOTIVOIMINEN	YKSILÖLLINEN HUOMIOIMINEN	INSPIROIVA MOTIVOIMINEN
KARISMAATTISUUS JA INNOSTAVA VAIKUTUSVALTA		KARISMAATTISUUS JA INNOSTAVA VAIKUTUSVALTA

Ensimmäisen haastatteluteeman eli hyvän johtamisen periaatteiden analysointi myös ohjasi vahvasti loppujen teemojen analysointia. Työntekijöiden kokemukset analysoitiin myös siitä näkökulmasta, millaisia transformationaalisen johtamisen osatekijöitä niistä oli löydettävissä. Matriisiorganisaatioiden erityispiirteiden analysointi noudatti samaa kaavaa kuin ensimmäisen haastatteluteeman analysointi. Erityispiirteistä pelkistettyjä ilmauksia kertyi kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin ensimmäisen haastatteluteeman vastauksia (26 kappaletta), joten pelkistetyistä ilmauksista yhdistettiin suoraan luokat ”linjaesimiehen rooli”, ”projektipäällikön rooli” ja ”kommunikaatio linjaesimiehen ja projektipäällikön välillä.” Tämänhetkinen tilanne ja asia, jota erityisesti arvostaa johtamisessa tällä hetkellä toteutettiin ensimmäisen haastatteluteeman mukaisilla luokilla. Analyysissa oltiinkin kiinnostuneita nimenomaan työntekijän näkemyksistä siitä, millaista on hyvä johtaminen ja miten se on ilmennyt ja ilmenee hänen työurallaan ja tämänhetkisessä työpaikassa, joten tämän takia ensimmäisen haastatteluteeman analyysin hyödyntäminen oli perusteltua myös tilanteiden ja kokemusten analysoinnissa.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi kuvataan tulokset, jotka on saatu luvussa 3 esitellyillä tutkimus- ja analyysimenetelmillä. Tulokset esitellään teemojen ja niiden alle muodostavien keskeisten aiheiden mukaan, ja niitä havainnollistetaan katkelmilla aineistosta. Ensin käydään läpi työntekijöiden näkemyksiä siitä, millaista on hyvä johtaminen, jonka jälkeen siirrytään kokemuksiin hyvästä johtamisesta. Tämän jälkeen esitetään tulokset siitä, millaisia erityispiirteitä matriisiorganisaatorakenne tuo johtamiseen työntekijöiden näkökulmasta ja viimeisenä käydään läpi sitä, millaisena työntekijät kokevat kohdeorganisaation tilanteen tällä hetkellä johtamisen näkökulmasta. Katkelmat on koodattu siten, että esimerkiksi H5 tarkoittaa haastateltava 5, ja katkelmia on pyritty esittämään kaikkien haastateltavien vastauksista. Katkelmissa ei ole esitetty haastateltavan taustatietoja haastateltavan anonymiteetin varmistamiseksi.

### 5.1 Työntekijöiden näkemykset hyvästä johtamisesta ja transformationaalisen johtamisen teoria

H3: Että semmonen empaattisuus, rehellisyys, että mitä näitä nyt kaikissa ihmissuhteissa arvostaa niin semmonen samanlainen tekkee kyllä sitte mun mielestä hyvän johtajanki.

Ensimmäisen teeman alla kuvataan työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta, ja haetaan vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja haastattelurungon ensimmäiseen teemaan, joka on kuvattu käsitteellä hyvän johtamisen periaatteet. Haastattelurunko on nähtävillä liitteessä 1.

Laadullisen sisällönanalyysin edetessä ja aineiston teemoittelun kautta tulivat transformationaalisen johtamisen neljä osatekijää – karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta, yksilöllinen huomioiminen, inspiroiva motivoiminen ja älyllinen haastaminen ja stimulointi – vahvasti esiin myös työntekijöiden kuvaillessa sitä, millaista heidän mielestään on hyvä johtaminen. Vaikka tutkimuksen alkuperäinen ajatus oli pohtia samankaltaisuuksia transformationaalisen teorian kanssa, analyysin myötä aineistosta nousivat esiin juurikin transformationaalisen johtamisteorian osatekijöihin liittyvät elementit.

### 5.1.1 Karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta

Bassin (2003) mukaan karismaattista johtajaa ihailaan ja häneen luotetaan. Hän asettaa johdettaviensa tarpeet omien tarpeidensa edelle, on päätöksissään eettinen ja johdonmukainen. Karismaattinen johtaja on innostava, hän asettaa tavoitteet korkealle, ja saa myös tiiminsä vakuutettua siitä, että vaikeudet ja esteet ovat voitettavissa (Bass, 2003). Myös haastatteluissa esiin nousivat molemminpuolinen luottamus, kannustaminen, päätöksien tekeminen ja niistä tiedottaminen, avoimuus, rehellisyys ja reiluus sekä esimerkillä johtaminen ja hyvä yhteistyö – niin esimiehen ja johdettavan, kuin esimiehen ja tiimin, sekä myös esimiesten välillä.

H6: Mun mielestä se jakkaantuu vähän siihen että ensin pitäis olla ne perusasiat kunnossa. Että ensinnäki pittää olla luotettava johtaja. Jos luvataan jotakin niin sitten myös pietään se.

Johtajan luotettavuuteen liittyy monia tekijöitä. Ensinnäkin hyvään johtamiseen luottamuksen osalta koettiin olennaiseksi se, että johtaja itsessään on luotettava – hän pitää kiinni sovituista asioista ja mikäli hän lupaa hoitaa jonkin asian, voi luottaa siihen että niin myös tapahtuu. Toisaalta luottamuksen koettiin olevan myös luottamusta työntekijöihin ja heidän osaamiseensa.

H1: No, luottamus mennee nyt vaan sillain että ei puutu kaikkiin pikkuasioihin jos niinkö, tavallaan että ”kyllä sinä osaat, tee niinku on hyvä” ja ei sitte, et siis jos toinen osaa sen tehdä niin antaa sen tehdä.

Luottamukseen liittyy siis olennaisena osana myös johtajan luottaminen johdettaviensa asiantuntijuuteen ja siihen, että johtaja ei ole puuttumassa jokaiseen pieneen asiaan, vaan on ennemminkin mukana mahdollistamassa työntekijöille parhaat mahdolliset työskentelyolosuhteet ja tukemassa johdettaviensa kasvua ja kehitystä. Yksi haastateltavista halusi kuitenkin painottaa myös sitä, että luottamus pitää ansaita puolin ja toisin. Luottamuksen ansaitseminen ei siis ole vain johtajan vastuulla, vaan myös työntekijän tulee osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen.

Karismaattinen johtaja myös uskaltaa tehdä päätöksiä, ja on niissä johdonmukainen ja eettinen (Bass, 2003). Haastatteluissa esiin nousi päätöksenteon tärkeys osana hyvää johtamista, sekä päätöksistä tiedottaminen vähintäänkin heille, joita päätökset koskevat.

Toisaalta on myös olennaista tiedottaa, mikäli päätökset venyvät, tai niitä ei vielä ole, koska epä tietoisuus alkaa pian vaikuttaa työmotivaatioon ja työn ilmapiiriin.

H6: Ja sitte tietenki avoimuus on tärkeä – pystyy laittamaan jonku muun asian sivuun jos on niinku tärkeämpiä juttuja alaisilta tulossa ja mitähän sitä muuta. Hyvät kommunikaatiotaidot tietenki auttaa siinä kaikessa johtamisessa. Ja ehkä yhtenä sitten vielä tämä esimerkillä johtaminen että jos niinku joutuu venymään niin myöskin on sitte sen tiimin mukana siinä venymässä että se ei jää vaan sitten niinku alaisten vastuulle.

Haastatteluissa nousi esiin myös johtajan reiluus, rehellisyys ja avoimuus, sekä esimerkillä johtaminen. Johtajan tulee toimia esikuvana ja esimerkkinä tiimilleen, ja olla tavoitettavissa. Tärkeää on myös kyetä asettamaan tiimin ja johdettavien tarpeet omien tarpeiden edelle – kyky laittaa muut asiat sivuun, kun johdettavalla on tärkeää asiaa.

### 5.1.2 Inspiroiva motivoiminen

Inspiroivalla motivoimisella tarkoitettiin siis sitä, että johtaja tukee työntekijöitä emotionaalisella tasolla ja myös vetoaa heidän tunteisiinsa (Bass 1985). Inspiroiva johtaja luo työntekijöiden kanssa työlle merkityksen ja haasteita, jotka inspiroivat heitä parempiin suorituksiin – niin yksilö- kuin tiimitasolla (Bass et al., 2003). Myös haastatteluissa esille nousi selvästi esille se, että johtamisessa asetetaan työlle tavoitteita, ja että työssä on tarpeeksi haasteita ja työ on merkityksellistä.

H5: Se on semmosta kannustavaa, ei semmosta mikromanageerausta, ei semmosta exceliin tuijottelua vaan semmosta tavallaan leadershippi-tyyppistä johtamista mikä niinku onnistuessaan nostaa työntekijän ihan uuelle levelille ja musta niinku managerin tai leaderin tärkein tehtävä on siinä että niinku se yrittää kasvattaa niitä työntekijöitä niinku täyteen potentiaaliin. -- se että yritettäis kannustaa ja hakeutumaan semmosiin niinku semmosiin haastavimpiin hommiin ja oikeesti niinku ottamaan ittestään kaiken irti mikä on mahdollista.

Haastateltava 5 totesi hyvän johtamisen olevan ”työntekijöiden kasvattamista täyteen potentiaaliin.” Bassin (1985) mukaan transformationaalinen johtaja herättää johdettavissaan tunteita, joista yksi on motivaatio. Hyvä johtaja siis pyrkii luomaan yhdessä työntekijöiden kanssa työlle merkityksen ja haasteita, jotta työntekijä ja tiimi etenisi omassa tekemisessään ja urallaan kohti parasta mahdollista. Johtamisen ei siis tulisi olla ainoastaan johdettavien

näkemistä resursseina, vaan kannustavaa, työntekijät huomioon ottavaa ja kannustavaa johtamista. Olennaisena osana haastatteluissa nousi esille myös tavoitteiden asettaminen.

H2: Ja sitte totta kai siis jotta siis pystyt johtamaan ihmisiä hyvin niin sullahan oltava selkeät tavoitteet mitä sää odotat ihmisiltä ja sun on tuotava ne julki selkeästi, elikkä sun pitää osata kommunikoida ja mun mielestä yks tällöinen tärkeimpiä on myös sitte että osaat motivoida ihmisiä sitte tekemään taas ja suorittamaan ne tavoitteet.

Tavoitteiden asettaminen liittyy olennaisesti motivoimiseen, ja haastatteluissa nousi esiin myös se, että haasteiden ja tavoitteiden tulee olla sopivasti epämukavuusalueella, jotta kehittyminen on mahdollista. Tavoitteiden saavuttamiseen tulee toisaalta olla mahdollista saada myös tukea ja apua tarvittaessa. Tärkeää on siis myös tuntee johdettaviaan, jotta tavoitteita voidaan asettaa: johtajan tulee olla tietoinen siitä, millaiset taidot ja kyvyt tietyllä ihmisellä on, jotta tälle voidaan asettaa tavoitteita, jotka eivät ole liian haastavia tai helppoja. Myös palautteen saaminen vaikuttaa olennaisesti työmotivaatioon, ja palautteen tärkeyteen syvennyttäenkin vielä tarkemmin myöhemmin tekstissä.

### 5.1.3 Älyllinen haastaminen ja stimulointi

H4: Ettei jäädä sillä tavalla aseisiin makaamaan, että ”meillä on nyt tää prosessi tässä ja mennään sillä”, vaan että kuitenkin myös sillä johdolla on halua kyseenalaistaa ja sitte tiimilläkin on halua ja mahdollisuus niinku kyseenalaistaa, että voisko tän tehdä paremmin, nopeemmin, tarkemmin tai voiko tän askeleen jättää pois. Ja sitten siitä keskustellaan ja joskus tehään muutoksia ja joskus ei.

Älyllinen haastaminen tarkoittaa innovatiiviseen ajatteluun kannustamista ja sekä omien, että organisaation toimintatapojen ja tekemisen haastamista (Bass, 1985). Bassin (1985) mukaan älyllinen haastaminen saa työntekijät tietoisiksi erilaisista haasteista ja ongelmista ja toisaalta miettimään myös ratkaisuja niihin. Transformationaalisen johtamisen teoriassa korostetaan myös sitä, että johtajat haastavat omaa ajatteluaan ja myös johtoryhmän tasolta tehdään henkilöstölle näkyväksi yrityksen tilanne, haasteet, valitit ja niin edelleen (m.t.). Haastattelussa haastateltava 4 kuvasi yrityksen johtamisen olevan tällä hetkellä hyvää, ja juuri älyllinen haastaminen ja stimulointi nousivat haastattelussa olennaiseksi tekijäksi yrityksen tämänhetkessä hyvässä johtamiskulttuurissa.

#### 5.1.4 Yksilöllinen huomioiminen

Aineistosta nousivat selkeästi esille kaikki transformationaalisen johtamisen osatekijät, mutta selkeästi eniten työntekijät toivat haastatteluissaan esille karismaattisen ja innostavan vaikutusvallan, sekä yksilöllisen huomioimisen erilaisia teemoja. Yksilöllinen huomiointi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että johtaja pyrkii luomaan niin yksilöllisen suhteen jokaisen johdettavansa kanssa, että hän tietää mihin yksilö pyrkii urallaan, mikä häntä motivoi, mitä hän tykkää tehdä työkseen kaikkein eniten ja millä tavoin – ja pyrkii sitten kaikilla toimillaan edistämään yksilön kehittymistä ja etenemistä. Tämä tietenkin vaatii myös hyvää ja säännöllistä kommunikaatiota niin johtajan kuin koko organisaation osalta ja myös sitä, että johtaja haluaa oppia tuntemaan ja tunnistamaan johdettaviensa tarpeita.

H3: No semmosta että tavallaan alaisella on semmonen olo että voi niinku mistä vaan sille esimiehelle mennä puhumaan ja sitten on semmonen oikeesti aidosti tuettu olo että pystyy sen johtamisen kautta eteneen myös omalla uralla ja kehittyyn niinku työntekijänä, ja on niinku koko ajan selkee käsitys siitä että mitä niinku työnantaja odottaa ja käsitys siitä että miten niihin odotuksiin pystyy vastaamaan.

Yksilöllinen huomioiminen lähtee luottamuksen rakentamisesta, jotta työntekijällä on olo, että johtajan kanssa voi mennä juttelemaan mistä vaan – näin ollen työntekijän on helppo tuoda esille myös työssä ilmeneviä haasteita ja lähteä yhdessä ratkaisemaan niitä. Johtajan hyvät kommunikaatiotaidot nousivat selkeästi esiin haastatteluissa, ja nimenomaan se, että johtajan tulee osata tunnistaa ja kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa, jotta hän kykenee johtamaan optimaalisella tavalla ja saamaan johdettavansa kasvamaan ja kehittymään täyteen potentiaaliin. Sama pätee myös erilaisten kulttuurien ymmärtämiseen – johtajan tulee olla tietoinen erilaisten kulttuurien toimintatavoista, jotta työskentely voi toimia mahdollisimman jouhevasti ja kaikkia kunnioittaen. Tätä osa haastateltavista kokosi yhteen ns. ”tunneälyjohtamisen” termillä.

Toinen haastatteluissa esille noussut teema oli suullisen kommunikaation merkitys hyvän johtamisen peruselementtinä. Työntekijät kokivat, että johtajan tavoitettavuus on tärkeää, ja säännölliset keskustelut kasvokkain esimiehen kanssa koettiin erittäin tärkeinä. Yrityksessä varataan kaikille työntekijöille noin kuuden viikon välein niin sanotut ”face-to-face - palaverit” eli henkilökohtaiset keskustelut esimiehen kanssa, ja nämä nähtiin myös työntekijöiden näkökulmasta osana hyvää johtamista ja kommunikaatiota.

H3: No täällä ainaki on niinku ollu kiva se että on niinku oikeesti säännöllisesti niitä face-to-face -keskusteluja että siinä niinku vaikka linjaesimiehillä on kiire nii kuitenkin pystytään varaamaan se aika aina säännöllisesti että silloin tietää että pääsee jutteleen ja toisella on niinku aikaa vaan mulle vaikka on niinku monta alasta täällä ja tosi isojaki osa näistä.

Työntekijöiden mukaan säännölliset palaverit edistävät kommunikaatiota myös niiden ulkopuolella, ja toisaalta työntekijät pitävät siitä, että he tietävät, että ainakin tiettyinä aikoina he pääsevät juttelemaan rauhassa oman esimiehensä kanssa, ja mahdollisesti nostamaan esille työssä tai elämässä ilmenneitä asioita. Ja vaikka suurempia haasteita tai ongelmia ei työssä olisikaan, auttaa henkilökohtainen suullinen kommunikaatio rakentamaan henkilökohtaisempaa esimies-johdettava-suhdetta, jotta mahdollisten haasteiden ilmentyessä niistä on helpompi puhua esimiehen kanssa.

Lähes poikkeuksetta haastatteluissa nousi esille yhtenä hyvän johtamisen elementtinä työntekijän kehittymisen tukeminen, joka on olennainen osa Bassin teoriaa ja yksilöllistä huomioimista. Hyvässä johtamisessa on olennaista, että työntekijälle tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa, ja häntä myös tuetaan siinä. Olennaisena työntekijät pitivät myös sitä, että jokaiselle pyritään löytämään eteenpäinvievää ja mielekästä tekemistä, ja siihen pääsee myös itse vaikuttamaan.

H5: Oikeestaan se tulee vaan ainoastaan siitä että ollaan kiinnostuneita että löydetään työntekijöille se semmonen paikka missä ne on motivoitunu. Koska se tavallaan ehkä täällä on jotenkin ymmärretty se, että semmoset tyypit jotka on oikeesti motivoituneita niin ne tekkee niinku.. seittemästä kuuteen voi tehdä töitä. En minäkään niinku hirveenä tunteja laske.

Työntekijöiden näkemyksissä ja kokemuksissa korostui se, että he todella arvostivat sitä, että heiltä oli suoraan kysytty, mitä he haluaisivat kaikkein mieluiten tehdä, ja että esimies pyrki aina järjestämään asiat niin, että tämä olisi mahdollista, ja että uudenlaista tekemistä sai lähteä rauhassa yrittämään, vaikka kaikkea ei heti osaisikaan. Toisaalta työntekijät nostivat esille myös sen, että kaikki kyllä ymmärtävät, vaikka heidän toiveitaan ei pystyttäisi heti toteuttamaan. Tärkeintä oli kuitenkin se, että he kokivat tullessa kuulluksi ja että pyrittiin ainakin siihen, että jokainen pääsisi tekemään sellaisia työtehtäviä, joista nauttii eniten.

Muita haastatteluissa esille nousseita teemoja erityisesti yksilöllisen huomioimisen osalta olivat muun muassa työtaakan ja työmäärän arvioiminen ja tiimikohtainen johtaminen.



Yksilöllinen huomioiminen ei siis ulotu pelkästään yksilöihin, vaan myös tiimeihin. Työntekijöiden mukaan hyvä johtaminen ottaa huomioon sen, mikä toimii parhaiten jonkin tietyn tiimin tai haasteen kanssa, ja millaiset toimintatavat ovat käytössä ja toimivat parhaiten juuri kyseisessä tiimissä. Tähän liittyy olennaisena asiana myös se, että esimies tai johtaja tietää, mitä hänen johdettavansa tekevät työssään.

## **5.2 Työntekijöiden kokemukset hyvästä johtamisesta**

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa nostettiin esille yksitoista kappaletta erilaisia hyviä johtamiskokemuksia, ja kaikki yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta toivat niitä esille. Kokemuksista neljä oli muista yrityksistä aiemmista työtehtävistä, ja loput seitsemän kokemusta oli työntekijöiden nykyiseltä työnantajalta Elektrobotilta. Kokemuksia käytiin haastatteluissa läpi keskimäärin noin 2-3 kokemusta per haastateltava niiden osalta, jotka jakoivat kokemuksiaan. Haastattelussa ei määritelty mitenkään sitä, tuliko kokemuksen olla aiemmista yrityksistä, vai nykyisestä, koska tarkoituksena oli tutkia ylipäättään työntekijöiden kokemuksia hyvästä johtamisesta.

Hyvät johtamiskokemukset olivat sekä yksittäisiä tilanteita, joissa työntekijä oli ollut osallisena tai jota hän oli seurannut vierestä, että yleisiä hyviä johtamiskäytäntöjä, joita työntekijät olivat työurallaan kohdanneet. Yhteistä kaikille kertomuksille oli se, että ne nivoutuivat yleisesti hyvin siihen, millaisena työntekijät olivat aiemmin kuvailleet hyvän johtamisen, ja toisaalta niistä kaikista oli myös löydettävissä karismaattisuuden ja innostavan vaikutusvallan, inspiroivan motivoimisen, älyllisen haastamisen ja stimuloimisen, sekä yksilöllisen huomioimisen piirteitä. Useimmissa kokemuksissa näkyivät selkeästi myös yhden osatekijän sijaan useampi osatekijä. Myös työntekijöiden kokemuksissa karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta sekä yksilöllinen huomioiminen tulivat useimmin esiin samoin kuten yleisesti käsityksissä siitä, millaista on hyvä johtaminen.

Edelleen on kiisteltyä, onko yksilöiden helpompi muistaa negatiivisia kuin positiivisia kokemuksia (ks. esim. Waters, Bohanek, Marin & Fivush, 2013). Haastateltaville lähetettiin kuitenkin kysymykset etukäteen, jotta he pystyivät muistelemaan omia positiivisia kokemuksiaan etukäteen ja toisaalta pohtimaan myös organisaation nykytilannetta omasta näkökulmastaan. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa nousi kuitenkin esiin se, että myös hyvät johtamiskokemukset hahmotettiin ja miellettiin usein nimenomaan haastavissa tilanteissa toimimiseksi.

H2: Tuo oli tosi hankala ku mä just sannoin että ku mulla ei oo ikinä ollu niinkö esimies- tai missään tämmösessä niinkö semmosia suurempia ongelmia, niin ku että ne jäis varmaa helpommin mieleen tämmösen ongelmanratkasut mutta ko ei siis niinkö ikinä tarvinnu oikeestaan niinkö hirveesti setviä mittää ongelmajuttuja.

Toisaalta, vaikka haastateltavat aluksi saattoivatkin todeta, että heillä ei ole niinkään ollut ongelmia eikä siksi ollut helppo keksiä esimerkkejä hyvistä johtamistilanteista, loppujen lopuksi kuitenkin vain kolme kokemusta yhdestätoista kokemuksesta koski nimenomaan haastavien tilanteiden ratkaisemista. Kokemuksissa yleisempänä teemana oli yleisesti yksilöllinen huomioiminen ja erityisesti työntekijän kehittymisen tukeminen. Kuudesta haastateltavasta neljällä vähintään yksi positiivinen kokemus (yhteensä 5 kokemusta) liittyi siihen, että yhteisessä keskustelussa oli määritelty, millaista työtä työntekijä kaikkein mieluiten tekisi, ja/tai sitä, että esimies ei ollut odottanut työntekijän osaavan kaikkea heti, vaan oli antanut tarpeeksi aikaa uuden oppimiselle uudessa työtehtävässä tai projektissa. Tätä teemaa käydään läpi tarkemmin tulevassa kappaleessa 4.4.

Kaksi muuta kokemusta, jotka eivät liittyneet työntekijän kehittymisen tukemiseen tai haasteiden ratkaisemiseen, liittyivät nimenomaan luottamukseen ja avoimuuteen työntekijän ja esimiehen välillä. Toinen kokemus oli työntekijän edellisestä työpaikasta startup-yrityksessä, jossa yhteisissä tapaamisissa oli kirjauduttu yrityksen pankkitilille, ja näytetty kirjaimellisesti yrityksen pankkitilin saldo, ja kerrottu mihin asti yrityksellä on tällä hetkellä varaa muun muassa palkkoihin, jolloin työntekijät olivat koko ajan tietoisia yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siitä, mihin asti yrityksellä oli tällä hetkellä varaa jatkaa toimintaansa. Työntekijän mukaan hän arvosti yrityksen rehellistä, reilua ja avointa tapaa kertoa työntekijöille, mikä yrityksen tilanne on. Toinen kokemus sijoittui toisen haastateltavan aloitukseen Elektrobittillä, kun hänelle oli tehty työtarjous, ja hän oli kysynyt, saisiko hän miettiä työtarjousta yön yli, koska oli vaihtamassa työpaikkaa, ja tämä oli hänelle suuri päätös. Seuraavana päivänä työntekijä oli tullut kirjoittamaan sopimusta, ja arvosti suuresti sitä, että häntä ei ollut painostettu tekemään sopimusta, vaan annettu rauhassa aikaa.

H5: Se oli erikoista. Siis tavallaan se että ei siihen oo niinku tottunut. Tietenkäänhan nyt sopimuksia tehdä silleen pakottamalla mut kumminki työntekijänä sillensä että ku nää tuut hakkeen töitä nii sää oot vähän siellä hattu kourassa että no oisko jotaki ja niin niin tuota.. Tietenki nyt se moodi on vähä muuttunu varmasti että hakijoita on sen verran vähäsen, mutta että tuota se oli semmonen niinku signaali joka kerto siitä että ehkä tää on ihan hyvä paikka että tänne kannattaa tulla.

Kysyttäessä miltä kyseinen tilanne oli haastateltavasta tuntunut, hän vastasi kyseessä olleen erikoinen tilanne, koska työnhakija on totuttu näkemään ”altavastajan” asemassa työnhaussa. Hänelle kyseinen tilanne ja menettelytapa oli kuitenkin herättänyt luottamusta ja ollut signaali siitä, että ”tänne kannattaisi tulla töihin.”

Viimeiseksi ylläolevien kategorioiden ulkopuolelle jäi kokemus kokonaisen tiimin onnistumisesta, joka käsitellään omassa kappaleessaan, jonka lisäksi käsitellään myös haastavien tilanteiden ratkaisemisen kokemuksia. Nämä kokemukset valittiin käsiteltäviksi erikseen, koska haastavien tilanteiden ratkaisemisen käytänteistä voi olla hyötyä tulevissa haastavissa tilanteissa, ja kokonaisen tiimin onnistumisen kokemuksessa tulevat hyvin esille kaikki transformationaalisen johtamisen neljä teemaa kokonaisen tiimin osalta.

### 5.2.1 Haastavien tilanteiden ratkaiseminen

Haastavien tilanteiden kokemuksissa kaikille tilanteille ja kokemuksille oli yhteistä se, että esimies tarttui ongelmaan määrätietoisesti ja mahdollisimman pian. Kaikki tilanteet olivat keskenään hiukan erilaisia. Ensimmäisessä tilanteessa oli kyse työyhteisön riitatilanteesta, jossa haastateltava ei varsinaisesti ollut ollut osallisena, vaan sivustaseuraajana. Esimies oli ottanut koko tiimin saman pöydän ääreen, ja jokainen oli saanut kertoa oman näkemyksensä asioista, ja tätä ennen esimies oli myös jutellut asianosaisten kanssa henkilökohtaisesti. Työntekijä piti hyvänä sitä, että jokainen tiesi toistensa ajatukset tilanteesta, ja tämän jälkeen esimies oli yhdessä työntekijöiden kanssa kääntänyt haasteet yhteisiksi tavoitteiksi, joihin jokaisen tiimin jäsenen oli sitouduttava.

H2: Mutta sitten taas että se että ne kirjattiin tavoitteiksi ylös niin se oli mun mielestä tosi kiva koska silloin ne oli oikeesti niinkö mustaa valakosella ja kaikilla oli se selekiä semmonen niinkö tieto siitä miltä kenestäkin tuntuu ja mitä tehtiin.

Tavoitteita oli haastateltavan mukaan seurattu, ja tilanne tiimissä oli ratkennut ja yhteistyö helpottunut merkittävästi. Olennaista työntekijän mielestä oli myös se, että ketään ei syyllistetty tilanteesta, eikä kommunikoitu, että jonkun ihmisen pitäisi yksinään muuttua, vaan puhuttiin nimenomaan yhteistyöstä ja siitä, että kaikkien on osallistuttava yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Toinen tilanne liittyi negatiivisia näkemyksiä työyhteisössä esittävään henkilöön, joka häiritsi myös muiden työntekijöiden työtä. Työntekijän mukaan esimies oli myös tässä tapauksessa

tarttunut määrätietoisesti ongelmaan ja jutellut työntekijän kanssa tämän käyttäytymisestä, jonka myötä työntekijän käyttäytyminen oli muuttunut ja tilanne tiimissä normalisoitunut. Esimiehen kanssa jutellut työntekijä oli myös kertonut tiimilleen joutuneensa esimiehen kanssa juttusille. Vaikka haastateltava ei tiennytkään, mitä keskustelussa varsinaisesti oli puhuttu, asian käsitteleminen oli kuitenkin auttanut heti negatiivisuutta vähentämällä.

Kolmas tilanne liittyi projektitiimin epätietoisuuteen käytettävissä olevista resursseista. Tiimille oli tulossa uusia projekteja, mutta heitä ei ollut tiedotettu uusien projektien käytettävissä olevista resursseista, ja se alkoi vaikuttaa tiimin työmotivaatioon ja -henkeen. Tiimi oli keskustellut yhdessä siitä, että heitä harmitti, kun kukaan ei kerro heille mitä tapahtuu, kuinka tulevat projektit resursoidaan työntekijöiden näkökulmasta eikä heitä ole otettu mukaan suunnitteluun. Heti seuraavana päivänä tiimin esimies oli ottanut henkilön kanssa kahdenkeskisen keskustelun, jossa asiaa oli käyty läpi, ja oli ilmennyt, ettei esimiehelläkään ollut vielä näkyvyyttä tilanteeseen. Olennaista työntekijän mielestä oli kuitenkin, että muistetaan tiedottaa myös se, jos tietoa ei vielä ole.

### 5.2.2 Esimerkki transformationaalisesta tiimistä

Kuten aiemminkin todettu, työskentely on muuttunut yksilökeskeisemmästä enemmän tiimikeskeisemmäksi, ja tiimit pyrkivät yhdessä ratkaisemaan ongelmia ja tuottamaan ratkaisuja organisaatioissa (Bass, 1999). Transformationaalisessa johtamisessa panostetaan luottamukseen, huomiointiin, inspiroimiseen ja motivointiin, mitkä pätevät yksilön johtamisen lisäksi myös kokonaisiin tiimeihin ja organisaatioihin (m.t.). Tässä luvussa keskitytäänkin tutkimuksessa esiin tulleeseen johtamiskokemukseen työntekijän aiemmasta työpaikasta ja projektista, jossa toteutuivat transformationaalisen johtamisen osatekijät kokonaisen tiimin osalta.

H5: Se oli tosi mukavaa kun pystyi luottamaan siihen tiimiin ja tiesi että itse osaa ja sitten no se esimieskin oli ollut samassa organisaatioissa pitempään ja se tiesi mitä kaikki osaa ja sillekkään ei ollu niinku hirveesti opeteltavaa siinä niin se oli.. Eihän tuommosia tilanteita välttämättä usein uralla tuukkaan että se niinku kompetenssi kohtaa kysynnän noin upeasti.

Työntekijän kokemuksessa hyvästä johtamisesta korostui erityisesti se, että esimies osoitti tiimikohtaista huomioimista ja tuntemista luottamalla tiimiinsä ja siihen, että tiimi osaa itseohjautuvasti jakaa rooleja ja vastuita, ja tietää parhaimman tavan toteuttaa annettu tehtävä. Tiimillä itsellään taas oli vahva luotto siihen, että he kykenevät yhdessä luomaan tuotteesta

parhaan mahdollisen version, koska he olivat menneisyydessä yhdessä ”kantapään kautta oppineet”, mikä kaikki voisi mennä pieleen samankaltaisen tuotteen suunnittelussa ja toteutuksessa. Kuten myös Bassin transformationaalisen johtamisen ja transformationaalisten tiimien teoriassa, tiimi lähti innokkaasti ratkaisemaan heille annettua tehtävää, yhteistyö tiimissä toimi saumattomasti, ja kaikkien panosta arvostettiin ja tiimi ideoi uutta ennakkoluulottomasti.

Haastateltava oli kokenut tiimin työskentelyn erittäin motivoivana ja inspiroivana, ja painotti sitä, että työskentely tiimissä tuntui vaivattomalta ja helpolta, ja kaikki henkilöt olivat olennaisia ja tärkeitä tiimin onnistumisessa. Haastateltavan näkökulmasta hänen oli helppoa luottaa niin itseensä, tiimin tekemiseen kuin esimieheenkin. Erityisesti haastateltava näki arvokkaana sen, että tiimi oli toiminut pitkään yhdessä, esimies tunsivat johdettavat ja sen, missä tiimin jäsenet olivat hyviä. Tässä tutkimuksessa haastateltava koki tiimin onnistumisen kumpuavan nimenomaan tiimin yhteisestä pitkästä kokemuksesta tietyn aihepiirin parissa ja toisaalta myös siitä, että tiimin kompetenssi kohtasi kysynnän. Olisi kuitenkin mielekästä tutkia vielä lisää sitä, miten kokonaisissa tiimeissä ja organisaatioissa voitaisiin tukea transformationaalista johtamista, ja millaiset prosessit erityisesti edesauttavat transformationaalisen johtamisen syntymistä tiimeissä.

### **5.3 Matriisiorganisaatorakenteen erityispiirteet johtamisessa**

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat hahmottivat matriisiorganisaatorakenteen erityispiirteitä johtamisen kannalta erityisesti projektipäällikön ja linjaesimiehen roolien ja merkityksen, sekä yrityksen sisäisen kommunikaation kautta. Matriisiorganisaation erityispiirteistä johtamisen kannalta tässä tutkimuksessa matriisiorganisaatorakenteen erityispiirteet jaettiin analyysin myötä kolmeen teemaan: linjaesimiehen rooli, projektipäällikön rooli, ja heidän välinen kommunikointinsa. Lisäksi tässä kappaleessa käydään läpi sitä, millaisena työntekijät näkivät sen, millaista johtaminen olisi parhaimmillaan nimenomaan matriisiorganisaatiossa.

Kuten aiemmin todettu, Wellmanin (2007) mukaan matriisiorganisaatio voidaan määritellä siten, että työntekijä raportoi ja vastaa työstään kahdelle esimiehelle – toinen esimies vastaa esimerkiksi työntekijän kehittymisestä ja kouluttamisesta ja on myös juridinen esimies, ja toinen esimies vastaa projektin ja/tai työn päivittäisestä työskentelystä ja etenemisestä. Projektipäällikkö kuvastaa näistä jälkimmäistä.

H2: No sillä (projektipäälliköllä) on ite asiassa aika tärkeä rooli tämmösessä että koska sehän on niinku se kenen kanssa niinku päivittäin oot käytännössä meilläkin niinkö tekemisissä. Että sillä on taas niinku aika iso rooli ainakin niinku tämmösessä matriisiorganisaatiossa. Pittää ne hankat käsissä ja ku tavallaan sehän on.. Sen kautta tulee kaikki, se sanoo käytännössä mitä pittää tehdä. Et sillen mun mielestä aika iso rooli.

Haastatteluissa tuli ilmi se, että projektipäällikön rooli nähtiin suurena ja tärkeänä organisaatiossa, koska projektipäällikkö on esimiehistä se, jonka kanssa ollaan päivittäin tekemisissä, ja joka vastaa työn päivittäisestä jakamisesta, tekemisestä ja sujumisesta. Projektipäällikön tehtävä on työntekijöiden mukaan myös varmistaa se, että on tekemistä.

H6: Ja tuota hyviä puoliahan siinä on se että se ei se koko taakka kaaju sitten yhen henkilön niskaan että siinä on kuitenkin sitte apuna se joka ymmärtää niinku työlakiasiat ja muut ja toinen pystyy johtamaan pelekästään sitä teknistä puolta..

Matriisiorganisaatorakenteen ja kahden esimiehen etuna nähtiin myös erityisesti se, että projektipäällikkö voi keskittyä tekniseen projektijohtamiseen ja linjaesimies juridiseen esimiestyöhön, sekä ihmisten kehittämiseen pitkällä aikajänteellä. Tämä tukee myös aiempia tutkimustuloksia matriisiorganisaatorakenteen hyödyistä ja esimerkiksi suurempien tietomäärien hallinnoimisesta kerralla (ks. esim. Burton et al, 2015; Turner et al., 1998). Toisaalta projektipäällikön vastatessa päivittäisestä tekemisestä haastateltavat kokivat, ettei linjaesimies tiedä paljonkaan siitä, mitä he päivittäin työssään tekevät.

H2: Kun taas niinkö sitten täällähän se toimii taas täysin, että esimies on täysin erillään projektin tehtävistä, niinku sen pitäis ollakki. Että.. Mutta toisaalta se luo niinkö haasteita että täällä taas esimies ei välttämättä tiä että mitä sää niinkö teet.

Tämä nähtiin haasteena siitä syystä, että linjaesimies on kuitenkin esimiehistä se, joka on vastuussa esimerkiksi palkankorotuksista ja ylennyksistä. Toisaalta haastateltavat eivät kuitenkaan olleet varmoja, olisiko linjaesimiehen hyödyllistä tietää enemmän päivittäisestä työstä, koska he arvioivat sen riippuvan myös ihmisestä, kuinka paljon he haluavat keskustella omista tehtävistään linjaesimiehen kanssa.

H2: Että siihen semmonen kultainen keskitie on varmaan niinkö, että sen löytäminen ja miten jokainen niinku kokee sen että kuinka paljon ne kaipaa niinku esimiehen kanssa keskustelua esimerkiksi tai sitä että esimies ois tietonen sun tekemisistä.

H1: Mutta minusta ainaki täällä on tämä linjaesimiehen kanssa niin aika pinnallista se on ollu se, että ei se niinku oikee sillai mukana missään päivittäisessä tekemisessä ollu eikä näin. Mutta en mä niinkö oikeen tiä että tarvisko sen ollakaan sitte että. En ossaa sanoo.

Toisaalta taas se, että linjaesimies on täysin erillään projektitekemisestä, nähtiin useasta syystä myös hyödyllisenä. Työntekijälle ei koidu päällekkäistä raportointia työn etenemisestä projektissa ja mikäli projektissa ilmenee ongelmia, on linjaesimiehelle helpompi mennä juttelemaan, koska hän ei itse ole tavallaan tilanteessa osallisena. Työntekijät nostivat myös esille sen, että linjaesimiehellä on mahdollista pyytää pääsyä toiseen projektiin, jos projektissa ilmenee haasteita tai ilmenee halu laajentaa esimerkiksi omaa osaamistaan uudelle alueelle. Linjaesimiehelle tulee myös juteltua henkilökohtaisemmista asioista kuin projektipäällikön kanssa. Tämän lisäksi linjaesimies on vastuussa esimerkiksi juuri palkitsemista, loma-asioista, työaika-asioista ja muista työn juridisista velvollisuuksista. Linjaesimiehen rooliin koettiin myös vastuu työntekijän kehittymisestä pitkällä aikavälillä ja uran edistämisestä.

H3: Siinä tulee vähän semmosta ulottuvuutta ku tuntuu että jos toinen puuttuis niin jäis sitten tosi paljon niinku saamatta ja varsinki ku on näin iso talo niin eihän sitä niinku.. Ei yks ihminen pysty keskittyyin kaikkiin ihmisiin päivittäin mutta ei se sama joka tekkee sitä työtä päivittäisellä tasolla niin pysty sitten niinku ehkä pystyis niinku niin hyvin keskittyyin siihen pitkän aikavälin juttuun.

Kaiken kaikkiaan matriisiorganisaatorakenne myös nähtiin positiivisena tekijänä johtamisen näkökulmasta juuri siitä syystä, että esimiehet projekti- ja linjatasolla pystyvät keskittymään eri asioihin, ja näin ollen matriisiorganisaatorakenne tekee johtamisesta yleisesti laadukkaampaa. Toki, kuten myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu (esim. Burton et al. 2015; Sy & D'Annunzio, 2005) on erittäin tärkeää, että kommunikaatio toimii niin työntekijän kuin esimiesten, että esimiesten välillä, jotta matriisiorganisaatorakenteen tuomia hyötyjä ei menetetä.

H6: Se ei välttämättä jos siinä on rako siinä projektiesimiehen ja linjaesimiehen välissä ja ne ei kommunkoi tarpeeksi niin silloin siinä voi jäähä asioita hoitamatta esimerkiksi jos joku suoriutuu hyvin tai huonosti ja sitte se ei mee sinne linjaesimiehelle joka oikeesti päättää että mitä sille asialle tehhään. Niin se ei välttämättä sitten niinku palvele kenenkään etua. Se on ehkä semmonen suurin riski tuossa matriisiorganisaatiossa.

Esimiesten välistä kommunikaatioita voidaan ja voitaisiin haastateltavien mukaan parantaa esimerkiksi viikottaisilla kahdenkeskisillä keskusteluilla esimiesten välillä – samaan tapaan kuin linjaesimiehen ja työntekijän keskustelu, mutta esimiesten tulisi keskustella rauhassa ja kahdenkeskisesti vieläkin useammin. Haastattelujen mukaan esimiesten välisen kommunikaation puuttuessa myös työntekijä saattaa hämmentyä ristiriitaisesta palautteesta. Kommunikaatiossa yleisesti koettiin hyödylliseksi nimenomaan suullinen, kasvokkain tapahtuva kommunikaatio.

Ideaalitilanteessa haastateltavien näkökulmasta ollaan silloin, kun kommunikaatio toimii mutkattomasti niin esimiesten, kuin työntekijän ja esimiesten välillä, eikä linja luisu liian kauas päivittäisestä tekemisestä. Linjaesimiehellä ja projektipäälliköllä tulee kuitenkin olla omat fokuksensa esimiestyössä ja tekemisessä, joka tuo lisäarvoa johtamiseen. Linjaesimiehen olisi myös hyvä kuitenkin tietää pääpiirteittäin työntekijän työnkuva projektissa, ja olla yhdessä työntekijän kanssa ratkaisemassa haasteita, mikäli sellaisia projektissa ilmenee. Tehtäviä tulisi rakentaa yhdessä, ja yksi työntekijä myös ilmaisi esimiesten olevan parhaimmillaan hänelle työn tekemisen apuvälineitä.

## **5.4 Koettu johtaminen organisaatiossa**

Viimeisenä suurempana kokonaisuutena haastattelussa käsiteltiin sitä, toteutuvatko hyvän johtamisen teemat tällä hetkellä organisaatiossa, ja jos toteutuvat, niin millä tavoin, ja jos eivät toteudu, niin millä tavoin ei ja mikä mahdollisesti estää sen toteutumisen haastateltavien näkökulmasta. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että heidän esiintuomansa hyvän johtamisen teemat tai periaatteet toteutuvat jo organisaatiossa tällä hetkellä, minkä selvittäminen oli myös yksi tutkimuksen tavoitteista. Seuraavaksi esitellään niitä vahvuuksia, joita työntekijät kokevat yrityksen johtamiskulttuurissa olevan tällä hetkellä.

### **5.4.1 Organisaation vahvuudet johtamisessa**

Haastatteluissa nousi kaikkein vahvimmin esiin kaksi isoa teemaa, jotka olivat yrityksen hyvä ilmapiiri, ja työntekijän kehittymisen tukeminen yhdessä hyvän palautekulttuurin kanssa, joista löytyy myös yhteys transformationaalisen johtamisen teorian kanssa. Jokaista haastateltavaa myös pyydettiin nostamaan esiin yksi asia, jota he erityisesti arvostavat johtamisessa kohdeorganisaatiossa.



H3: Että ihan jo lähtee siitä että meillä on se avoimien ovien politiikka että on niinku semmonen olo että voi millon vaan ottaa yhteyttä siihen esimieheen ja sitte tavallaan tietää että on aina ne tietyt ajat millon pääsee enempi jutteleen.

Kaiken kaikkiaan neljä kuudesta haastateltavasta mainitsi tärkeäksi hyvän johtamisen kannalta sen tekijän, että yrityksessä on avoin ja hyvä ilmapiiri niin työntekijöiden kuin esimiestenkin välillä. Työntekijät kokivat, että yhteistyö esimiesten kanssa toimii hyvin, ja heillä on aidosti aikaa johdettavilleen. ”Avoimien ovien politiikka”, eli se että toimistohuoneiden ovet ovat lähes aina auki ja ketä vain saa lähestyä milloin vain (ainoastaan kokouksissa ja kun henkilöllä on jotain tärkeää kesken ovet ovat suljettuina) pidettiin merkinä avoimesta ja hyvästä ilmapiiristä, ja työntekijät myös kokivat, että näin todella on. Avoin ilmapiiri ja kommunikaatio on osa myös transformationaaliseen johtamisen teoriaa; hyvään johtamiseen ei kuulu voimakas hierarkkisuus, vaan avoin kommunikaatio organisaation sisällä (Bass, 1985).

Yrityksessä on erityisesti onnistuttu myös siinä, että kaikille pyritään löytämään mielekästä tekemistä, ja työntekijöitä aidosti kuunnellaan ja heiltä proaktiivisesti kysellään, missä tehtävissä he näkisivät itsensä kaikkein mieluiten nyt ja tulevaisuudessa. Kuten myös kappaleessa 4.1.4 todettiin, työntekijät arvostavat sitä, että he pääsevät itse vaikuttamaan omaan työnkuvaansa, ja myös sitä, että heidän vaihtaessaan työtehtäviä tai projektia heidän ei oleteta osaavan kaikkea heti. He kokevat saaneensa aikaa uuden opetteluun, ja heidän kykyihinsä luotetaan esimiesten taholta myös silloin, kun he itse eivät uskalla luottaa omiin kykyihinsä sataprosenttisesti.

H5: Niin semmonen avoin ilmapiiri että työntekijä saa vähän niinku ehtiä sitä että missä on hyvä ja niinku ehkä vähän niinku ehottaa että mää voisin tehdä tuota ja semmonen vähän niinku itseohjautuvainen organisaatio. Tyyliin että päällikölle voi vaan sanoa että mää haluaisin tehdä tuota ja on niinku semmonen fiilis että sehän alakaa heti järjestelleen että miten tää ois mahdollista ja kuinka me saatais sut sinne ja että jos et tykkää projektihommista niin tuu sanomaan niin sitte katellaan jottai muuta.

H2: Mun mielestä se on aika iso asia. Just että siinä ei oo niinkö mittää vähättelyä esimerkiksi että et sää nyt voi alkaa tämmöstä tekkeen että tämä on liian iso sulle. Mut vaan että se on sulle tavallaan vaan niinkö signaali siitä että sinun tekemistä arvostetaan totta kai ja että sää koet sen semmosena todella positiivisena asiana. Että vaikka niinkö ittiä tavallaan pikkasen hirvittäis että pystynkö minä tähän niin sulla toinen kuitenkin niinkö sitte sulle sanoo että sen ku kokkeilet. Ja tavallaan niinkö siis eikä odotetakaan suoraan sitä että sun on samantien kaikki osattava vaan

se on niinku silleen että lähtökohtakin on sieltä esimiehen puolelta että opettelet ja sitten niinku että jos kiinnostaa tämmönen niin saat ruveta kokkeileen ja että ei odotuksetkaan oo heti että sun ois samantien saatava jotaki näkyvää niin sanotusti aikaan vaan että siis luotetaan työntekijään.

Työntekijät nostivat esille myös sen, että he saavat palautetta tekemästään työstä. Myös Hallin (2013) mukaan matriisiorganisaatioissa on erityisen olennaista tuoda esiin työntekijöiden osaaminen ja kiinnittää siihen huomiota, jotta matriisiorganisaatiorakenteen hyödyt voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Palautteen saamisella ja antamisella onkin luonnollisesti tärkeä rooli kehittymisen kannalta sen ohella, että pääsee kehittämään itseään monenlaisissa eri tehtävissä ja suunnata omaa tekemistään itseään kiinnostaviin tehtäviin.

H3: Ja sitte on niinku semmonen olo että jos tekis jotaki väärin nii kyllä siitä niinku sanottas ja sitte on myös toisaalta muistettu paljon kehua silloin ku on onnistunu jossaki. Niin niin siitä on jääny semmonen tosi positiivinen kuva että saa niinku sitä palautetta ja voin niinku luottaa siihen että jos mittää ei kuulu niin sitte kaikki on ihan hyvin. Ja joskus kuuluu vaikka ois hyvinkin nii se on aina ihan positiivista.

Haastateltava kertoi myös esimerkkinä, että hänen onnistumisensa projektissa puolen vuoden takaa oli esimiehen vaihtuessa käyty läpi uuden esimiehen kanssa, ja työntekijä piti positiivisena sitä, että onnistumiset muistetaan pitkään. Palautteen saaminen tuo muun muassa työhön merkitystä ja nostaa työmotivaatiota. Haastateltavan mukaan palautteen saaminen omasta työstä tuo työhön varmuutta, ja saa aikaan sen, että aamuisin on mukava lähteä töihin.

H3: No se on just se että on niinku luottavainen olo siihen että töissä on nyt kivvaa ja töissä on huomennaki kivvaa. Ei oo semmosta epävarmuutta siinä töitten jatkuvuudessa tai siinä että onko niinku ite menossa oikeeseen suuntaan tai teekkeekö asioita oikein. Silloin on mukavaa tulla töihin.

Myös päätösten tekeminen nousi eri tavoin esille kysyttäessä siitä, miten hyvä johtaminen toteutuu yrityksessä. Positiivisena pidettiin sitä, että päätöksiä tehdään, eikä yrityksessä ole turhaa byrokratiaa. Lisäksi päätöksiä tehdään paikallisesti, jolloin päätöksistä on helppo kysyä ja niiden tekeminen on läpinäkyvää työntekijöille. Yksi haastateltavista myös arvosti erityisesti sitä, että yrityksen esimiehet ovat kokeneita ja tietävät miten toimia eri tilanteissa, ja osaavat tehdä pääsääntöisesti oikeanlaisia ja hyviä päätöksiä. Lisäksi arvostettiin sitä, että johdolla tuntuu olevan selkeä visio siitä, mihin yrityksen toimintaa ollaan kehittämässä.

## 5.4.2 Organisaation kehityskohteet

Organisaation johtamisen kehityskohteita tuli esiin sekä kysyttäessä siitä, millaista johtaminen on yrityksessä tällä hetkellä, sekä pyydettyä haastateltavia ideoimaan, mitä olisi tapahtunut, jos kaikki olisi mahdollista, johtaminen yrityksessä olisi täydellistä ja yritys maailman paras työpaikka. Yleisesti ottaen tutkimuksessa ei noussut esiin yhtäkään kriittistä kehityskohdetta, joka olisi toistunut useammassa haastattelussa, vaikka haastattelussa yritettiin kannustaa haastateltavia keksimään kehityskohteita ja mahdollisiin esiin tulleisiin kehityskohteisiin tartuttiin haastattelussa ja esitettiin lisäkysymyksiä. Kolme kuudesta haastateltavasta totesi itse, että ideaalutilanne toteutuu jo tällä hetkellä yrityksessä, ja heidän oli ollut haastavaa keksiä parannettavaa, vaikka he olivat yrittäneet miettiä sitä myös etukäteen.

Kolme yksittäistä kehityskohtaa, jotka nousivat keskustelussa yrityksen tämänhetkisessä tilanteessa, olivat avoimuutta ja läpinäkyvyyttä palkkaukseen ja palkan määrittelyyn, projektipäällikön ja linjaesimiehen kommunikoinnin parantaminen esimerkiksi useammilla kahdenkeskisillä keskusteluilla, sekä toimitusjohtajan parempi tunteminen. Yritys kasvaa tällä hetkellä voimakkaasti, ja haastattelussa nousi esiin huoli siitä, miten tämänhetkinen hyvä ja henkilökohtainen johtamisote voitaisiin säilyttää myös tulevaisuudessa.

H5: En tiää se sitte tietenki vähä huolettaa että kun firma kasvaa koko ajan että missä vaiheessa se johtaminen muuttuu siihen excellin taulukon tuijotteluun että se on hirviän haastavaa musta tämmönen henkilökohtanen johtamiskuvio säilyttää sitte firmassa. Että toivottavasti kasva kumminkaan sitä vauhtia että tää niinku jotenki menis siihen uumaansa että no seurataan nyt vaan näitä tunteja ja että tyypit on töissä. Ja siihenhän se mennee jos sitten välitetä siitä että oikeesti työntekijät on motivoituneita ja tekevät semmosia hommia mitkä on mielekkäitä.

Vaikka henkilökohtainen johtamiskulttuuri on haastavaa säilyttää kasvun aikana, työntekijöiden näkökulmasta olennaista on, että pidetään kiinni siitä, että etsitään työntekijöille se työtehtävä ja -projekti, mistä he ovat kiinnostuneita ja mikä motivoi heitä. Toinen tekijä on se, että yhdelle esimiehelle ei tule liikaa johdettavia tiimiin, vaan pyritään säilyttämään se, että heillä on aidosti aikaa johdettavilleen ja ilmapiiri pysyisi sellaisena, että mistä vain voi mennä edelleen juttelemaan milloin vain. Lisäksi yrityksen fokus ja sisään otettavat projektit tulisi pitää sellaisina, että ne ovat työntekijälle mielekkäitä ja kiinnostavia.

Muita konkreettisia esimerkkejä kehitysideoista erityisesti johtamisen näkökulmasta olivat esimerkiksi se, että kahdenkeskisiä ”virallisia” keskusteluja esimiehen kanssa olisi aina, kun työntekijä kaipaa kommunikaatiota, sekä palautteen saaminen erityisesti esimieheltä säännöllisemmin ja useammin. Työntekijä ehdotti esimerkiksi alustaa, johon esimies voi laittaa kirjallisen palautteen esimerkiksi keskusteltuaan projektipäällikön kanssa, jos palautetta on ilmennyt. Näin varmistettaisiin palautteen ajantasaisuus ja toisaalta se, ettei hyvä ja/tai kehittävä palaute jäisi ainoastaan projektipäällikön ja linjaesimiehen välisiin keskusteluihin. Lisäksi toivottiin myös mahdollisuutta edistää omaa osaamistaan jonkun vapaavalintaisen, projektiin liittymättömän tekemisen parissa osana työaika, joka haastateltavan mukaan nostaisi työmotivaatiota ja syventäisi sekä laajentaisi työntekijöiden ja organisaation osaamista.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään johtopäätöksiä ja tulkintoja tutkimuksen tuloksista ja peilataan niitä aiempiin tutkimustuloksiin. Tuloksia tarkastellaan myös niiden tietojen ja havaintojen perusteella, joita on saatu työskentelystä kohdeorganisaatiossa ja siellä tehdyistä havainnoista. Tämän jälkeen esitetään vielä lyhyesti tutkimusten tulosten yhteenveto ja keskeisimmät johtopäätökset.

Transformationalista johtajuutta on tutkittu MLQ-kyselyllä (Multifactor Leadership Questionnaire), joka mittaa laajalla skaalalla johtajien ominaisuuksia passiivisista johtajista transaktionaalisiin johtajiin ja siitä edelleen transformationaalisiin johtajiin (Lowe & Kroeck, 1996). Tässä tutkimuksessa ei käytetty kyselyä, koska haluttiin tutkia laadullisesti työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta. Transformationaalisen johtamisen on todettu useissa tutkimuksissa olevan yhteydessä muun muassa työyksikön ja organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Lowe & Kroeck, 1996), työntekijöiden hyvinvointiin (Seltzer & Bass, 1990; Arnold 2017) ja työhön sitoutumiseen (Breevaart & Bakker, 2017). Tästä syystä olikin mielenkiintoista ja mielekästä tutkia, millaisia yhtymäkohtia työntekijöiden näkemyksissä hyvästä johtamisesta ja transformationaalisen johtamisen teoriassa (joka on toiminut taustainnoittajana yrityksen johtamisen periaatteiden muodostuksessa) olisi löydettävissä.

Työntekijöiden kuvaus yleisesti hyvästä johtamisesta noudatti lähes täydellisesti transformationaalisen johtamisen teoriaa ja sen neljää osatekijää: karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta, inspiroiva motivoiminen, älyllinen haastaminen ja stimulointi, sekä yksilöllinen huomioiminen. Kaikkein selkeimmin työntekijöiden kuvaillessa hyvää johtamista esiin nousivat karismaattisuus ja innostava vaikutusvalta sekä yksilöllinen huomioiminen. Tosin osa kuvailuista voitaisiin mahdollisesti tulkinnasta riippuen asettaa myös toisen osatekijän alle, koska käytännön esimerkeistä ja tilanteista on myös hankalaa erottaa osioita johonkin tiettyyn osatekijään. Lisäksi Bassin teoriassa osatekijöissä on tietynlaisia samankaltaisuuksia, mistä sitä on myös kritisoitu. Kuitenkin selkeää oli se, että työntekijät kuvailivat hyvän johtamisen pääosin erittäin samankaltaiseksi kuin Bassin transformationaalisen johtamisen teoria. Työntekijät kuvailivat haastatteluissaan sekä hyvän johtajan ominaisuuksia, että konkreettisia toimintatapoja.

Myös työntekijöiden kokemuksissa hyvästä johtamisesta oli löydettävissä Bassin teorian piirteitä, ja ne oli myös helppo hahmottaa teorian osatekijöiden kautta. Yhteistä kaikille kertomuksille oli se, että ne nivoutuivat yleisesti hyvin siihen, millaista työntekijät olivat aiemmin kuvailleet hyvän johtamisen, ja toisaalta niistä kaikista oli myös löydettävissä karismaattisuuden ja innostavan vaikutusvallan, inspiroivan motivoimisen, älyllisen haastamisen ja stimuloimisen, sekä yksilöllisen huomioimisen piirteitä. Kokemusten tuloksissa oli myös olennaista se, että esimiehet alasta riippumatta voivat mahdollisesti hyödyntää niitä omassa työssään ja eteen tulevissa samankaltaisissa tilanteissa.

Hyvä johtaminen oli siis haastateltavien näkökulmasta innostavaa ja karismaattista – johtajan ja työntekijän välillä tulee olla aukoton luottamus, ja johtamisen tulee olla reilua ja tähdätä työntekijän ja yrityksen menestymiseen. Työntekijät näkivät johtamis-johdettava-suhteen nimenomaan yhteistyösuhteena, josta molempien tulisi hyötyä ja johon molempien tulee panostaa. Johtajan tulisi asettaa ja kommunikoida selviä tavoitteita, ja myös tukea niiden tavoittamisessa. Haastateltavat painottivat erityisesti myös kommunikaation – ja erityisesti suullisesti ja kasvokkain tapahtuvan kommunikaation – merkitystä ja sitä, että esimiehen tulee olla tavoitettavissa ja läsnä johdettavilleen.

Toinen tutkimuksen tutkimuskysymyksistä koski matriisiorganisaation erityispiirteitä johtamisessa ja tutkimuksen suhtautumista aiempiin tutkimustuloksiin matriisiorganisaatioiden johtamisesta. Kohdeorganisaation työntekijät näkivät matriisiorganisaatorakenteen johtamisen kannalta hyvänä ja tarkoituksenmukaisena ratkaisuna, joka lähtökohtaisesti toi enemmän lisäarvoa kuin haasteita yrityksen arkeen ja heidän työhönsä. Burton et al. (2015) mukaan yksi matriisiorganisaation menestystekijöistä ovatkin sen ihmiset, ja se, että he ymmärtävät sen, miksi yritys toimii matriisimallissa. Samoin kuin Turner et al. (1998) ja Hallin (2013), myös tässä tutkimuksessa painotettiin kommunikaatiota, jonka täytyy matriisiorganisaatorakenteessa toimia erityisen hyvin, jotta työn tekeminen sujuu ja organisaatio voi menestyä.

Matriisiorganisaation erityispiirteet johtamisen kannalta hahmotettiin haastateltavien näkökulmasta nimenomaan kahden esimiehen organisaationa, ja haastatteluissa esiin nousseet teemat olivat nimenomaan projektipäällikön rooli, linjaesimiehen rooli, ja näiden kahden välinen vuorovaikutus. Projektipäällikkö nähtiin päivittäisen tekemisen moottorina, joka pitää huolta siitä, että työnteko sujuu päivittäisellä tasolla, ja on nimenomaan tekninen johtaja. Linjaesimiehen rooli taas nähtiin enemmän kokonaisvaltaisen kehittymisen edistäjänä, ja

toisaalta henkilönä, jolle voi kertoa projektin haasteista ja pyytää myös tarvittaessa pääsyä toiseen projektiin. Haasteena nähtiin se, että linjaesimies ei usein tiedä paljonkaan päivittäisestä tekemisestä, mutta päättää kuitenkin työntekijän palkitsemisesta ja on tarkoitus auttaa uralla etenemisessä. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet oikein ottaa kantaa siihen, haluaisivatko he linjaesimiehen olevan enemmän mukana päivittäisessä tekemisessä, vai pitää linjan erillään projektin tehtävistä, kuten tähänkin asti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijät näkivät matriisiorganisaatorakenteen ja kaksi erillistä esimiestä ensisijaisesti vahvuutena. Projektipäällikön rooli nähtiin ensisijaisen tärkeänä päivittäisessä teknisessä johtamisessa, kun taas linjaesimiehen rooli on tärkeä työntekijän pitkän aikavälin kehityksen mahdollistajana ja edesauttajana.

Tutkimuksen yhtenä aspektina ja tutkimuskysymyksenä oli myös, toteutuuko hyvä johtaminen yrityksessä työntekijöiden näkökulmasta tällä hetkellä. Tähän kysymykseen tutkimus vastasi selkeästi, ja kaikki olivat sitä mieltä, että hyvä johtaminen toteutuu, vaikka luonnollisesti myös kehityskohtia ilmeni. Yrityksen johdon toive on, että yritys pysyisi mahdollisimman matalahierarkkisena, ja yrityksessä on käytössä esimerkiksi ”avoimien ovien politiikka”, joka tarkoittaa sitä, että kaikkien toimistohuoneiden ovet pidetään pääsääntöisesti auki, ja kuka vain voi mennä milloin vain juttelemaan kenelle vain. Ainoastaan silloin, kun henkilö on kokouksessa tai vaikkapa Skype-palaverissa, ja häntä ei saa häiritä, ovi laitetaan kiinni. Tutkimus vahvisti, että ainakin tähän tutkimukseen valikoituneet työntekijät toivat esille yrityksen avoimen ilmapiirin ja kokivat, että tämä todella toteutuu yrityksen tasolla heidän näkökulmastaan.

Toinen selkeä vahvuus yrityksen johtamisessa oli henkilökohtainen johtamisote; kaikille pyritään löytämään mielekästä tekemistä työntekijää kuunnellen. Haastateltavat toivat tätä esiin monissa haastattelun vaiheissa, ja nostivat sen vielä erikseen esiin, kun keskusteltiin siitä, miten johtaminen ja hyvä johtaminen yrityksessä toteutuu. Työntekijät arvostivat erityisesti myös sitä, että jos ja kun he ovat vaihtaneet projektia tai alkaneet opetella uutta, esimies on uskonut heihin jopa silloin, kun heitä itseään on hieman epäilyttänyt heidän omat kykynsä ja uuden tehtävän haltuun ottaminen. Myös aiemmissa matriisiorganisaatiotutkimuksissa onkin todettu, että työntekijöiden täyden potentiaalinen hyödyntäminen on olennaista matriisiorganisaation menestymisen kannalta (ks. esim. Hall, 2013).

Kolmantena suurena vahvuutena johtamisessa haastateltavat kokivat palautekulttuurin. Työntekijät kokivat, että he saavat työstään palautetta ja se auttaa heitä kehittymään ja myös motivoi. Positiivisen palautteen saamisen lisäksi tärkeänä pidettiin myös sitä, että he voivat luottaa siihen, että myös kriittistä ja kehittävää palautetta annetaan, mikäli he sitä tarvitsevat. Palautekulttuuria edistää todennäköisesti yrityksessä myös työntekijöiden esiintuoma avoin ja hyvä ilmapiiri. Työntekijät myös kokivat saavansa palautetta niin esimiehiltä, kuin tiimikavereiltaan.

Tutkimuksessa ei ilmennyt mitään kriittistä kehitettävää tekijää tai aspektia yrityksen johtamisessa ja johtamiskulttuurissa, joka olisi ilmennyt useammassa haastattelussa. Kehitysehdotukset olivat lähinnä yksittäisiä parannusehdotuksia, joita on käyty tarkemmin kappaleessa 4.4.2. Kaksi haastateltavaa nostivat kuitenkin esille huolensa siitä, että yrityksen kasvaessa pienen yrityksen edut johtamisessa ja henkilökohtainen johtamisote tulee yhä hankalammaksi säilyttää, joten tähän kannattaisi yrityksessä alkaa kiinnittää huomiota ja pohtia sitä, miten hyvä johtaminen voidaan säilyttää myös vahvan kasvun aikana.

”Että sillä hyvällä johtamisellahan niinku on seki aspekti että silloin saa niitä hyviä tiimikavereita jos ihmiset on tyytyväisiä.”

Tässä tutkimuksessa haettiin siis vastauksia siihen, millaista kohdeorganisaation työntekijöiden mielestä on yleisesti hyvä johtaminen ja toteutuuko se kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä, millaisia hyviä johtamiskokemuksia heillä on työurallaan ollut, ja millaisia erityispiirteitä johtamiseen matriisiorganisaatiossa liittyy. Kokoavasti voidaan todeta tutkimuksen perusteella, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä johtamiseen kohdeorganisaatiossa, ja heillä oli yleisesti ottaen jopa vaikeuksia keksiä kehittämiskohteita, vaikka he saivat miettiä vastauksia etukäteen ja heitä yritettiin kannustaa haastattelutilanteessa miettimään, millaista johtaminen yrityksessä olisi, jos kaikki olisi mahdollista. Osa haastateltavista jopa totesi kysymykseen, ettei muuttaisi mitään, vaan johtaminen on yrityksessä jo saavuttanut ideaalitalanteen.

Hyvä johtaminen nähtiin vuorovaikutussuhteena, jossa ovat osallisena esimies ja johdettava. Hyvä johtaminen tarkoittaa hyvää yhteistyö- ja vuorovaikutussuhdetta työntekijän ja esimiehen välillä, ja siihen osallistuvat molemmat osapuolet. Hyvässä johtamisessa sekä työntekijä että esimies ovat tyytyväisiä, ja tekevät parhaansa yrityksen ja työntekijän menestymisen eteen. Hyvään johtamiseen pätevät samat lainalaisuudet kuin muihinkin ihmis-



ja vuorovaikutussuhteisiin, ja sen tulee ottaa yksilöllisesti huomioon johdettavan tarpeet, tiedot ja taidot, sekä mihin tämä tähtää niin urallaan kuin elämässään yleisesti.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kuvata kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia hyvästä johtamisesta yleisesti ja sitä, toteutuuko hyvä johtaminen kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä, sekä sitä, millaisia erityispiirteitä matriisiorganisaatorakenne tuo johtamiseen. Aihetta tarkasteltiin kuuden työntekijähaastattelun avulla. Tässä luvussa arvioidaan tutkimusta, tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen luotettavuutta, sekä esitetään ajatuksia mahdolliseen jatkotutkimusaiheeseen.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ei ole Tuomi & Sarajärven (2018, 185) olemassa yksiselitteisiä ohjeita, ja eri tutkijat painottavat luotettavuusarvioinnissaan hiukan eri asioita. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavista näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 185-187):

- Tutkijan sitoutumus tutkimukseen ja aiheeseen
- Aineiston keruu
- Tutkimuksen haastateltavat
- Tutkija-haastateltava-suhde
- Tutkimuksen kesto
- Tutkimuksen analyysi
- Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus ja
- Tutkimuksen raportointi

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla, joka kaiken kaikkiaan toimi hyvin tutkimustavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin nähden, kun tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia koetusta ilmiöstä. Puolistrukturoidun haastattelun teemojen ja kysymysten avulla haastattelun kulkua pystyttiin ohjaamaan siten, että haastateltavilta saatiin informaatiota samoista, ennalta mietityistä teemoista ja aiheista. Haastateltavat valittiin tutkimukseen vapaaehtoisuusperiaatteella, ja heihin oltiin yhteydessä sähköpostin välityksellä. Haastateltavat loivat hyvän poikkileikkauksen yrityksen työntekijöistä, sillä haastateltavat olivat hieman eri tiimeistä ja yksiköistä, eri-ikäisiä, ja miehiä sekä naisia. Haastateltavat valittiin ensin ilmoittautumisjärjestyksessä (2

haastateltavaa), mutta toisen sähköpostikutsun jälkeen ilmoittautuneita tuli yhtä aikaa paljon, joten heidän keskuudestaan loput osallistujat arvottiin tutkimukseen.

Tutkimusaihe on yrityksen kanssa yhteistyössä mietitty aihe niin että se vastaa molempien osapuolten – tutkijan ja yrityksen intressejä. Tutkijan työskentely kohdeyrityksessä on vaikuttanut tutkimuksen tekemiseen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Positiivisia vaikutuksia olivat haastateltavien helppo saatavuus yrityksestä, koska yrityksen työntekijät olivat tuttuja tutkijalle, ja he myös tiesivät auttavansa osallistumalla tutkijaa valmistumaan. Toiseksi haastattelut sujuivat erityisen hyvin, koska työntekijän ja tutkijan välillä oli jo valmiiksi luottamus, ja tämä vähensi varmasti myös haastateltavien jännitystä. Haastatteluissa pyrittiin esittämään kysymykset mahdollisimman neutraalisti ja haastateltavaa johdattelematta, mutta kokeneempi, yrityksen ulkopuolinen tutkija olisi mahdollisesti pystynyt esittämään aiheen kannalta vieläkin täsmentävämpiä jatkokysymyksiä. Yrityksen toimintatapojen ja ihmisten tuntemus on kuitenkin helpottanut kauttaaltaan tutkimusprosessia muun muassa niin, että haastattelut pystyttiin toteuttamaan yrityksen tiloissa, ja tutkija sai käyttää puolen vuoden ajan pienen osan työajastaan tutkimuksen tekemiseen.

Toisaalta tutkijan työskenteleminen on voinut vaikuttaa objektiivisuuteen, vaikka tutkija onkin yrittänyt olla tuomatta tutkimukseen ja haastatteluihin omia näkemyksiä ja oletuksia niin lisäkysymyksiä esittäessä, kuin analyysin analyysi- ja raportointivaiheessa. Osittain tästä syystä työhön valikoitui aiheeksi nimenomaan positiiviset johtamiskokemukset, koska niiden objektiivinen tarkastelu on tutkijan mielestä lähtökohtaisesti helpompaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus on tietenkin aina läsnä, mutta myös tässä tutkimuksessa tuloksia on ainakin pyritty raportoimaan mahdollisimman neutraalisti. Neutraalisuutta on pyritty lisäämään muun muassa sillä, että lopullinen työ lähetetään vielä haastateltaville luettavaksi ennen sen palautusta ja heillä on mahdollisuus kommentoida sen sisältöä. Lisäksi työ annetaan luettavaksi ja kommentoitavaksi myös toiselle organisaation työntekijälle, joka ei ole osallistunut tutkimukseen. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin kahden viikon aikajaksolla helmi-maaliskuussa 2018, joten tutkimusaineisto kerättiin lyhyessä ajassa, eikä ole syytä olettaa, että yrityksessä olisi tapahtunut suuria muutoksia johtamisessa tuona ajanjaksona.

Tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia hyvää johtamista ja sen toteutumisen tapoja. Tämä on vaikuttanut myös tutkimuskysymyksiin ja haastattelukysymyksiin. Tutkimuksessa on pääosin pyritty tutkimaan hyvää johtamista ja sen ilmenemisen tapoja, mutta yksi tutkimuskysymys

koski myös sitä, millaisena yrityksen työntekijät kokevat johtamisen tänä päivänä. Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan haastattelurungon teemalla 4 (liite 1). Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he haastattelussa kertomansa hyvän johtamisen toteutuvan yrityksessä tällä hetkellä. Heitä myös pyydettiin kuvailemaan, että jos hyvä johtaminen heidän mielestään toteutuu, millä tavoin, ja jos ei toteudu, millä tavoin ei toteudu. Kysymys pyrittiin esittämään mahdollisimman neutraaliin sävyyn, mutta tutkimusaihe on voinut kuitenkin vaikuttaa siihen, että haastateltavat ovat lähtökohtaisesti miettineet enemmän niitä asioita, mitkä tällä hetkellä jo toteutuvat, kuin niitä asioita, mitkä eivät toteudu. Tässä tapauksessa itse tutkimusaihe, sen muotoilu ja haastattelukysymysten järjestys on voinut vaikuttaa siihen, että työntekijät ovat kokeneet ja kuvanneet johtamisen tällä hetkellä positiivisemmaksi kuin jos kysymykset olisi esimerkiksi esitetty toisessa järjestyksessä tai tutkimuksen aiheena olisi ollut johtaminen yleisesti.

Tutkimuksen analyysin pohjana käytettiin Tuomi & Sarajärven (2018) teoriaohjaavaa laadullista sisällönanalyysimallia. Tutkija käytti ensimmäistä kertaa laadullista sisällönanalyysia systemaattisesti, ja vielä itse keräämäänsä aineistoon, joten tämä voi aiheuttaa tiettyjä rajoituksia aineiston perusteella tehtäville johtopäätöksille ja jatkotoimenpiteille. Esimerkiksi laadullisen sisällönanalyysin parempi tuntemus olisi todennäköisesti tuonut lisäarvoa haastattelukysymysten suunnittelussa, ja toisaalta myös tarkentavien lisäkysymysten miettimisessä. Nyt aineistossa oli myös jonkin verran materiaalia, joka ei ollut relevanttia aiheen ja tutkimuskysymysten kannalta. Tämän lisäksi analyysi ja esimerkiksi alaluokkien muodostaminen olisi voinut olla helpompaa, mikäli menetelmää olisi käyttänyt jo aiemmin.

Eettinen arviointi on ollut mukana tutkimuksen alusta loppuun saakka Kvale & Brinkmanin (2009, 61-80) jatkuvan eettisen arvioinnin mukaisesti. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on pyritty miettimään sitä, että tutkimuksesta olisi paitsi tieteellistä hyötyä, myös hyötyä yritykselle ja tutkimukseen osallistuville haastateltaville. Tähän on kiinnitetty tutkimuksessa huomiota siten, että on tutkittu hyvän johtamisen toteutumista yrityksessä tällä hetkellä, jotta saadaan myös työntekijöiden näkökulmaa johtamiseen ja sen kehittämiseen. Ennen haastattelua haastateltavien kanssa käytiin läpi tietosuoja- ja salassapitoasiat, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin yliopiston nauhurilla, eikä esimerkiksi puhelimella siitä syystä, että haastattelunauhut eivät vain joudu vahingossakaan ulkopuolisten käsiin. Haastateltaville kerrottiin myös, että heillä on missä vaiheessa tahansa oikeus vetäytyä tutkimuksesta syytä kertomatta ja myös keskeyttää tutkimushaastattelu. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että

tieto heidän osallistumisensa tutkimukseen jää ainoastaan tutkijan ja haastateltavan välille, eikä heidän henkilöllisyytensä tulisi ilmi missään vaiheessa kenellekään muulle kuin tutkijalle itselleen. Tällä pyrittiin myös siihen, ettei tutkijan rooli yrityksen työntekijänä vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin ja aiheuttaisi sitä kautta vääristymää vastauksiin. Tästä huolimatta on mahdollista, että tulosten positiivisuuteen on vaikuttanut se, että tutkija myös itse työskentelee kyseisessä yrityksessä. Itse haastattelutilanteessa haastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman miellyttävänä haastateltavalle, eikä painostamaan liikaa kysymyksillä. Haastateltavat saavat myös työn luettavaksi ennen sen julkaisemista, ja analyysissa ja raportoinnissa on pyritty mahdollisimman kohteenmukaiseen ja todenmukaiseen kuvaukseen aineistosta. Aineistosta on myös esitetty suoria lainauksia (haastateltavien anonymiteetti varmistuen) luotettavuuden ja eettisyyden tukemiseksi.

## **7.2 Tutkimuksen arviointi ja merkitys**

Tämän tapaustutkimuksen tuottamat tulokset ovat ainutkertaisia, eivätkä ne ole yleistettävissä. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, mutta tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä muihin tapauksiin. Koska otanta on pieni ( $n=6$ ), tutkimusten tulosten perusteella ei voida myöskään sanoa tulosten kuvaavan yrityksen kaikkien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä, vaan se on tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden näkemys hyvästä johtamisesta. Tulokset voivat kuitenkin olla suuntaa antavia, ja ne toivottavasti myös herättävät ajatuksia kohdeorganisaatiossa ja antavat mahdollisesti ideoita esimiestyön kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tuottamat tulokset, ja erityisesti työntekijöiden käsitykset yrityksen johtamisen nykytilasta ovat erittäin positiivisia. Organisaatiossa on myös aiemmin toteutettu vuosittaisia henkilöstökyselyjä sekä esimiehille 360-arviointi, joissa kaikissa esimiestyö ja johtaminen ovat saaneet hyviä ja positiivisia tuloksia, joten tulokset ovat siltä osin linjassa myös yrityksessä aiemmin tutkittujen tulosten osalta. On kuitenkin täysin mahdollista ja myös todennäköistä, että vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä on lähtökohtaisesti positiivisempia kokemuksia johtamisesta kuin mikäli haastateltavat olisi valittu satunnaisesti yrityksestä. Haastatteluissa oli kuitenkin ainakin tutkijan näkökulmasta avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta mahdollisia kehityskohteitakin olisi mahdollisimman helppo nostaa esiin, jonka lisäksi tutkija painotti ennen haastattelua ja kutsukirjeessä sitä, että tutkimukseen osallistuminen tapahtuu täysin anonymisti. Toisaalta se, että haastateltavat

osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, saattoi vaikuttaa siihen, että he ovat mahdollisesti lähtökohtaisesti myös miettineet enemmän johtamiseen liittyviä teemoja, ja olivat valmistautuneet haastatteluun ja miettineet vastauksia ja teemoja jo etukäteen. Olisi kuitenkin erittäin mielenkiintoista tehdä jatkotutkimuksena tutkimus uudestaan satunnaisesti valikoiduilla henkilöillä, jotta voitaisiin verrata tuloksia nykyisiin tuloksiin.

Tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin, mutta analyysivaiheessa ja tuloksia raportoitaessa tuli myös ilmi, että kaikkien aiheiden syvälinen käsittely olisi vaatinut vielä laajempaa työtä ja enemmän aikaa. Jälkikäteen ajateltuna jo pelkästään työntekijöiden hyvän johtamisen käsitysten tutkiminen olisi todennäköisesti riittänyt gradun laajuisen työn aiheeksi, joten kaiken kaikkiaan aineistoa joutui tiivistämään paljon, ja osaa aiheista olisi varmasti voinut tutkia myös syvällisemmin.

Tutkijan työn kannalta kohdeorganisaatiossa tutkimuksella on suuri merkitys, koska hän sai paljon lisätietoa työntekijöiden kokemuksista hyvästä johtamisesta ja yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta, jonka lisäksi tutkimuksessa tuli konkreettisten tilanteiden myötä paljon hyviä käytäntöjä, joita ehkä aiemmissa yrityksissä on ollut, ja joita voidaan mahdollisesti hyödyntää myös jatkossa esimerkiksi haastavien tilanteiden ratkaisemisessa. Lisäksi tutkimus toi arvokasta tietoa siitä, mitä työntekijät arvostavat johtamisessa tällä hetkellä, ja mihin keskittyä, että myös tulevaisuudessa työntekijät ovat edelleen yhtä tyytyväisiä. Lisäksi yritys voi käyttää tutkimusta ja pro gradua lähteenä esimerkiksi perehdytyksen apuna yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuurista kerrottaessa.

Jatkotutkimusaiheita johtamisen saralla on erittäin paljon. Olisi mielekästä jatkaa tutkimusta edelleen samassa yrityksessä niin kauan, että uusia näkökulmia ei enää tulisi, ja sen jälkeen analysoida aineistoa ja luoda esimerkiksi yrityksen oma johtamisteoria grounded theory -menetelmällä. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla saman ilmiön tutkiminen yrityksessä muutaman vuoden päästä, koska yritys kasvaa tällä hetkellä kovaa vauhtia – millaisena työntekijät kokevat johtamisen tuolloin, ja onko henkilökohtainen johtamisote onnistuttu säilyttämään kasvusta huolimatta?



## Lähteet / References

- Arnolds, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381-393. doi:http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000062
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*, 26-40. doi:10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal, 3*(1), 5-21.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. doi:https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S "
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration, 17*(3-4), 541-554. doi:10.1080/01900699408524907
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly, 10*(2), 181.
- Brandt, T., & Uusi-Kakkuri, P. (2016). Transformational leadership and communication style of Finnish CEOs. *Communication Research Reports, 33*(2), 119-127. doi:10.1080/08824096.2016.1155045
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2017). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, Advance online publication*, 1-12. doi:http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000082
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 7*, 309-325.
- Burns, J. M., (2012). *Leadership*. New York, NY: Open Road Integrated Media.
- Burton, R. M., Børge, O., & Håkonsson, D. D. (2015). How to get the matrix organization to work. *Journal of Organization Design, 4*(3), 37-45. doi:10.7146/jod.22549



- de Jong, S. B., & Bruch, H. (2013). The importance of a homogeneous transformational leadership climate for organizational performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 61-78.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., Greenwood, D. J., Levin, M., Fine, M., Weis, L., . . . Marcus, G. E. (cop. 2005). *The sage handbook of qualitative research* (3. ed. ed.). Thousand Oaks, (Calif.): Sage.
- Dumitru, T. (2011). Building the project team and project organization - challenges and obstacles. *Studies in Business & Economics*, 6(3), 186-195.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. doi:10.2307/3069307
- Gyanchandani, R. (2017). The effect of transformational leadership style on team performance in IT sector. *IUP Journal of Soft Skills*, 11(3), 29-44.
- Hall, K. (2013). Making the matrix work. *Training Journal*, , 45-48.
- Hentrich, S., Zimmer, A., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 34-61. doi:http://dx.doi.org/10.1037/str0000027
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelut : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oula.1452882>
- Holstein, J. A., Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2005). *Handbook of constructionist research*. New York: The Guilford Press. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oula.976364>
- Kesler, G., & Schuster, M. H. (2009). Design your governance model to make the matrix work. *Competitive Human Resources Strategies*, 32(4), 16-26.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews : Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed ed.). Los Angeles: Sage.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature* doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lukinaitė, E., & Sondaitė, J. (2017). Mindset of employees working in a matrix organizational structure. *Business: Theory and Practice*, 18(1), 144-151. doi:10.3846/btp.2017.015

- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949. doi:DOI: 10.1243/09544054JEM499
- Morrison, J. M., Brown, C. J., & Smit, E. v. d. M. (2006). A supportive organisational culture for project management in matrix organizations : A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management*, 37(4), 39-54.
- North, M., & Coors, C. (2010). Avoiding death by dotted line. *Hfm (Healthcare Financial Management)*, 64(1), 120-121.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Sy, T., & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers' perspectives. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, S. G., Utley, D. R., & Westbrook, J. D. (1998). Project managers and functional managers: A case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal*, 29(3), 11-19.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. doi:10.1177/1059601111401017
- Waters, T. E. A., Bohanek, J. G., Marin, K., & Fivush, R. (2013). Null's the word: A comparison of memory quality for intensely negative and positive events. *Memory*, 21(6), 633-645. doi:10.1080/09658211.2012.745877
- Wellman, J. (2007). Leadership behaviors in matrix environments. *Project Management Journal*, 38(2), 62-74.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285.

## **Liite 1**

### HAASTATTELURUNKO

#### TEEMA 1: HYVÄN JOHTAMISEN PERIAATTEET

##### **Kerro, millaista on mielestäsi hyvä johtaminen?**

Millaisissa tilanteissa hyvä johtaminen nousee esiin?

Miten hyvä johtaminen ilmenee?

#### TEEMA 2: KOKEMUKSET HYVÄSTÄ JOHTAMISESTA

##### **Muistele sellaisia tilanteita, joissa johtaminen on mielestäsi ollut erityisen hyvää?**

- Miten esimiehesi on näissä tilanteissa toiminut? Miten sinä itse olet näissä tilanteissa toiminut? Miltä se tuntui?
- Millaisia resursseja/tukea näissä tilanteissa on ollut käytössä?

#### TEEMA 3: MATRIISIORGANISAATION ERITYISPIIRTEET

##### **Millaisia erityispiirteitä matriisiorganisaatorakenne luo mielestäsi johtamiseen?**

##### **Millaista johtaminen matriisiorganisaatiossa olisi parhaimmillaan?**

#### TEEMA 4: TILANNE TÄLLÄ HETKELLÄ

##### **Toteutuuko hyvä johtaminen mielestäsi yrityksessä tällä hetkellä?**

- **Jos toteutuu: millä tavoilla?**
- **Jos ei toteudu: Miten ei toteudu? Mikä mielestäsi estää sen toteutumisen?**

**Jos sinun tulisi nostaa esille yksi asia, jota erityisesti arvostat johtamisessa tässä yrityksessä, mikä se olisi? Miksi?**

#### TEEMA 5: JOHTAMINEN IDEAALITILANTEESSA

**Esimerkki: Tulisit töihin ja johtaminen olisi täysi kymppi, ja tämä olisi maailman paras työpaikka. Mitä silloin olisi tapahtunut?**

- Konkretia: miltä susta tuntuisi kun johtaja/organisaatio toimisi tällä tavalla?

## Liite 2

### SUOSTUMUSLOMAKE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISEEN

Osallistun vapaaehtoisesti haastateltavaksi Noora-Kaisa Juntusen tutkimukseen, joka käsittelee työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta. Työ raportoidaan pro gradu -työnä.

Olen saanut tutkimuksesta tietoa etukäteen ja tiedän, että haastattelut nauhoitetaan ja raportissa voidaan käyttää haastattelusta suoria lainauksia. Olen tietoinen tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja minulle on selvitetty, että tutkimukseen osallistuminen tapahtuu anonyymisti ja että tutkimusraportissa lainaukset on kirjattu siten, ettei minua tunnisteta tekstistä. Haastattelunauhoilla ja raportissa ei myöskään mainita minun nimeäni. Minulle on myös selvitetty, etteivät haastattelunauhat joudu kenenkään ulkopuolisen käsiin. Aineisto tulee vain tutkijan ja hänen ohjaajiensa tietoon.

Tiedän myös voivani keskeyttää haastattelun milloin tahansa. Minulle on selvitetty tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuuteni vetäytyä tutkimuksesta ilman seuraamuksia sekä syytä ilmoittamatta koska tahansa niin halutessani. Jos vetäydyn pois tutkimuksesta, minua koskeva aineisto poistetaan tutkimusaineistosta.

Olen tietoinen siitä, että minulla on mahdollisuus kysyä tutkimuksesta Noora-Kaisa Juntuselta, ja saan pro gradu -työn luettavaksi ennen sen julkaisemista.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää tutkimukseen osallistujalle ja toinen Noora-Kaisa Juntuselle.

---

Tutkimukseen osallistujan allekirjoitus

---

Nimenselvennys

---

Paikka ja aika

---

Noora-Kaisa Juntunen

Puhelinnumero: 050XXX

Email: XXX