



Työterveyslaitos

Johtajuus ja työhyvinvoinnin tukeminen pienissä, omistajavetoisissa yrityksissä

Helena Palmgren, Työterveyslaitos

Työelämän tutkimuspäivät 5.11.2010, Tampere
Työryhmä: Pk- ja pientyöpaikoilla uudistuminen

Johtajuuden merkitys

- Johtajuuden merkitystä korostetaan kansakuntien, yhteisöjen ja organisaatioiden menestystekijänä
- "Suomen uudistuminen on johtamisesta kiinni"
(Sitra 2010: Elinvoimainen Suomi)
 - Uudistuminen edellyttää vahvaa johtajuutta, luottamusjohtajuutta
 - Johtajan tehtävä on mahdollistaa hyvinvointi ja kilpailukyky määrittelemällä pelisäännöt ja tarjoamalla ihmisille riittävät työkalut itsensä toteuttamiseen
 - Näin toimivan johtajan organisaatiossa työntekijät jaksavat työssään paremmin ja pidempään
- Hyvä johtajuus - ratkaisu työurien pidentämiseen?

Pienten yritysten ja yrittäjyyden merkitys

- Globaalin kilpailun, teknologian kehittymisen ja yritysten toimintaympäristön muuttuessa pienille yrityksille ja yrittäjyydelle on avautunut uusia mahdollisuuksia
- Yrittäjyys ja pienet yritykset
 - kilpailukyvyn vetureita
 - innovaatioiden kehoja
- Pienten, yrittäjävetoisten yritysten määrä kasvaa ja rooli työllistäjinä vahvistuu

Tarkastelun kohteena

- Johtajuus, sen rooli ja merkitys pienissä yrityksistä
 - Pääosa 'leadership'-tutkimuksesta on tehty suurissa yrityksissä
 - Miten hyvin sen tulokset sopivat pieniin yrityksiin?
 - Tarjoaako pieni yritys erilaisen - omanlaisensa - ympäristön johtajuudelle, sen kehittymiselle ja kehittämiselle?

Johtajuus & työhyvinvointi

Tutkimustehtävä

- selvittää johtajuuden sosiaalista rakentumista pienessä, omistajavetoisessa yrityksessä

Esityksen tehtävä

- keskustella työhyvinvointia ja yrityksen menestymistä tukevan johtajuuden kehittämisestä pienissä, omistajavetoisissa yrityksissä em. tutkimustulosten valossa

Tutkimusorientaatio ja menetelmävalinnat

- Konstruktivistis-tulkinnallinen, fenomenografista tutkimusotetta soveltava tapaustutkimus
 - Ilmiötä tarkastellaan sitä koskevien käsitysten kautta
- Tapausyrittäjä
 - yrityksen perustaja-omistajan johtama yritys
 - 35 työntekijää
 - toimiala: liike-elämän palvelut
 - yrityksen ikä: 10 vuotta
 - kansainvälistynyt ja kasvanut: toimipisteet 7 maassa, Euroopassa ja Aasiassa
- Tutkimus toteutettiin vuoden kestäneen johtamisen kehittämissuorituksen aikana

Tutkimuksen osallistajat, aineisto ja tutkimusmenetelmät

- 8 päällikön haastattelut (15 kpl)
- yrityksen omistaja-johtajan haastattelut (6 kpl)
- yrityksen elämäkertomus
- yrityksen liiketoimintasuunnitelmat ja muut suunnitteludokumentit, yrityksen toiminnasta julkaistut lehtiartikkelit

Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysin 3 vaihetta

1. Fenomenografinen, kontekstuaalinen analyysi
 - 12 johtajuuden käsityskategoriaa
2. Käsityskategorioiden keskinäisten suhteiden analyysi
 - 5 johtajuuden kuvauskategoriaa
3. Pienen yrityksen johtajuuden keskeiset teemat ja käsitteellinen malli

Tuloksia analyysin 1. vaiheesta

Miten johtajuus koettiin pienessä yrityksessä?

- Johtajuutta tarkasteltiin johtajuuteen liittyvien odotusten, toivomusten ja yrityksen ongelmien suhteen
- Johtajuutta lähestyttiin hyvän johtamisen kautta
 - Johtajuus oli jotain positiivista – hyvää ja tehokasta
- Johtajuutta tarkasteltiin johtajan piirteiden ja toiminnan, alaisen ja johtajan välisen suhteen, johtajan keskeisten tehtävien sekä vallan käytön ja valta-aseman (omistajuus, esimiesasema) näkökulmista
- Yrityksen ongelmat nähtiin liittyvän yrityksen vetäjän johtajuuden puutteeseen
 - hyvä johtaminen vs. yrityksen omistaja-johtajan johtajuus

Tuloksia analyysin 1. vaiheesta

- Tulokset nostivat esiin jännitteitä pienessä yrityksessä
 - Ei vaikuttamismahdollisuuksia
 - Päälliköt eivät voineet vaikuttaa asioihin ja toteuttaa omaa johtajuuttaan, sillä heillä ei ollut valtaa, jota johtaminen edellyttää
 - Omistajuus legitimoit johtajan oikeuden tehdä yksin päätöksiä
 - Päälliköiden oli mukauduttava omistaja-johtajan toimintatapoihin ja hänen päätöksiinsä
- Päälliköt riippuvaisia yrityksestä ja sen johtajasta
 - Monilla ei ollut mahdollisuuksia saada työtä muualta (vrt. Goss 1991)
 - "On mukauduttava tilanteeseen tai lähdettävä." (Smircich & Morgan 1982)

Tuloksia analyysin 1. vaiheesta

- Luottamuksen korostaminen, eri merkitykset
 - Päälliköt:
 - Keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus, veloitteet toinen toista kohtaan. Edellyttää fyysistä ja psykologista läheisyyttä, riittävästi kontakteja. (Psykologinen sopimus)
 - Johtaja:
 - Alaisiin voi luottaa työn suorittamisessa. He tekevät, mitä on sovittu, eikä valvontaa tarvita (vrt. Scase & Goffee 1987)
- Johtajan sitoutuminen ja vastuu henkilöstöstä vs. päälliköiden riippuvaisuus johtajasta ja hänen yrityksestään
 - eettinen / välineellinen näkökulma henkilöstön tarpeiden huomioimiseen

Tuloksia analyysin 1. vaiheesta

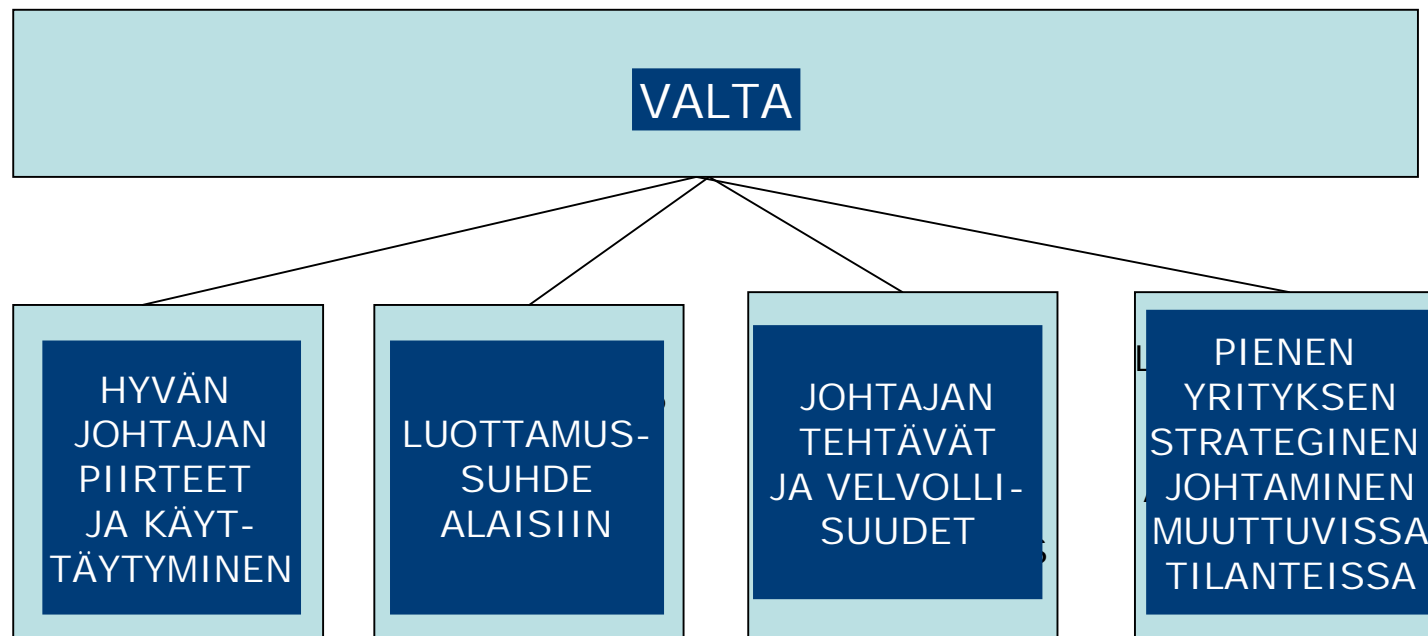
Toiveena sankarijohtaja

- vahva, määrätietoinen, luotettava
- huomioi alaisten tunteet ja tarpeet
- luo luottamuksellisen ja arvostavan suhteen alaisiinsa
- luo organisaatioon turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen
- luotsaa yrityksen menestykseen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen

Analyysin 1. vaiheen tulosten herättämiä kysymyksiä

- Mihin romanttiset johtajuuskäsitykset perustuvat?
- Onko sankarijohtajan kaipuu erityisen tyypillistä pienissä yrityksissä vai onko tutkimustapaus jotenkin erityinen ja poikkeava?
- Millaisia seurauksia (hyötyjä/haittoja) romanttisista johtajuuskäsityksistä voi olla työhyvinvoinnille ja johtajuuden kehittymiselle pienissä yrityksissä?

Analyyysin 2. vaiheen tuloksia



Analyysin 2. vaiheen tuloksia

- Johtajuus (itsestään selvänä) hyvänä ja välttämättömytenä
- Vallan ja hyvän yhteenkietoutuneisuus pienen yrityksen johtajuudessa, jonka keskiössä on pienen yrityksen johtaja (johtajuuden henkilöityminen)
 - pienissä yrityksissä omistajuus on johtajuuden legitiimi perusta (vrt. suuret organisaatiot)
 - pienissä yrityksissä valtaerot ovat suuret (omistaja-johtaja vs. muut)
- Johtajuutta hyödynnetään yrityksen tapahtumien - niin onnistumisten kuin epäonnistumistenkin - selittäjänä

Päätelmiä

- Tietoisuus johtajuuden ja sitä koskevien käsitysten normatiivisesta luonteesta on tärkeää
 - Eivät liity ainoastaan johtajan piirteisiin ja käyttäytymiseen, vaan valtasuhteisiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin organisaatioissa
 - Smircich & Morgan 1982: "Johtajat määrittelevät organisaation todellisuuden"
 - Merkityksellisiä: Miten ajattelemme ja toimimme organisaation jäsenenä? Mitä odotamme toisiltamme?

Kehittämis ehdotuksia

- Yrittäjille tietoa ja koulutusta
 - henkilöstön johtamisesta ja henkilökohtaisesta johtajuudesta
 - henkilöstön työhyvinvoinnin merkityksestä yritykselle
 - työhyvinvoinnin johtamisesta
 - henkilöstön kuulemisen ja päätöksentekoon osallistumisen merkityksestä työhyvinvoinnille, työn sujumiselle ja yrityksen kehittymiselle

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa pienen yrityksen johtamista!

Kehittämisehdotuksia

- Yrittäjille ja pienten yritysten henkilöstölle tukea, jotta he yhdessä pystyvät
 - luomaan tilaisuuksia yhteiselle keskustelulle
 - kehittämään mahdollisuuksia osallistua yhteistä työtä koskevaan päätöksentekoon
 - kehittämään yhteisiä työn sujumista ja työhyvinvointia tukevia toimintatapoja ja käytäntöjä
 - noudattamaan yhteisesti sovittuja päätöksiä

KIITOS!

Helena Palmgren

TkT, KM; kehittämispäällikkö

Työterveyslaitos

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

puhelin 030 474 2643

helena.palmgren@ttl.fi