



Nina Eklund & Maiju Hoikkala

MATALAN HIERARKIAN ORGANISAATIOIDEN JOHTAMINEN

Pro gradu -tutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Huhtikuu 2022

Yksikkö Kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Eklund Nina & Hoikkala Maiju		Työn valvoja Puhakka V - Professori	
Työn nimi Matalan hierarkian organisaatioiden johtaminen			
Oppiaine Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma	Aika Huhtikuu 2022	Sivumäärä 53
Tiivistelmä			
<p>Pro gradu -tutkielma tutkii matalaa hierarkiaa ja johtajien johtamistyyliä. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että nykypäivänä korkea hierarkia organisaatioissa ei enää toimi. Sen sijaan tulisi hyödyntää matalaa hierarkiaa. Aikaisempien tutkimusten tuloksista ei kuitenkaan ilmene, millä tavalla matala hierarkia saadaan toteutettua. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavalla johtajat käyttäytyvät matalan hierarkian organisaatioissa ja minkälaisia konkreettisia muutoksia johtajan johtamistyyliässä matalan hierarkian toteutuminen vaatii. Tarkoituksena on siis saada vastaus siihen, että miten matala hierarkia konkreettisesti saavutetaan johtamistyylien avulla ja käytösmalleja muuttamalla.</p> <p>Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimukseen osallistui kolme organisaation keski- tai ylimmän johdon johtajaa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilta, jotka litteroitiin. Teemahaastattelujen teemat olivat työtyytyväisyys, motivaatio, työn laatu ja tehokkuus, menestys ja tulokset, hyvinvointi, sekä suorituskyky ja sitoutuminen. Aineiston käsittelemisessä hyödynnettiin sisällönanalyysiä.</p> <p>Tärkeimmät tutkimustulokset koskevat organisaatioissa nopeaa viestintää, läpinäkyvyyttä ja johtajan aitoa kiinnostusta ja luottamusta alaisista kohtaan. Lisäksi vapauden antaminen alaisille, johtaminen kohti itseohjautuvuutta sekä johtajan yhteisöllisyyden parantaminen helposti lähestyttävyydellä ovat ominaista matalan hierarkian johtajille. Matalan hierarkian johtajat nähdään pomon sijasta osana tiimiä ja johtajilla on hyvät kuuntelemisen taidot.</p> <p>Tuloksia voi hyödyntää jatkossa matalan hierarkian organisaatioissa, joissa halutaan saavuttaa mahdollisimman hyvä organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen tuloksia voi toisaalta hyödyntää myös korkeamman hierarkian omaavissa organisaatioissa, jos tarkoitus on madalluttaa hierarkiaa. Organisaatioiden sisällä tutkimustuloksia voi hyödyntää ylin johto, keskijohto, esimiestaso tai työntekijät koulutus- tai kehitystarkoituksiin. Organisaatioiden lisäksi myös koulutuslaitokset voivat hyödyntää tutkimustuloksia materiaalina.</p>			
Asiasanat Työtyytyväisyys, motivaatio, työn laatu ja tehokkuus, menestys ja tulokset, hyvinvointi, suorituskyky ja sitoutuminen			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.2	Aiheen valinta	7
2	ORGANISAATION HIERARKIA JA JOHTAMISTYYLIT	9
2.1	Matalan hierarkian johtamistyyli.....	11
2.2	Korkean hierarkian johtamistyyli	15
2.3	Matalan hierarkian vaikutukset organisaatiossa	17
3	TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	28
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	28
3.2	Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä.....	29
3.3	Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	29
3.4	Aikaisempien tutkimusten valinta ja luotettavuus	30
4	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI.....	32
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47
5.1	Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	49
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	50
6	LÄHTEET	51

KUVIOT

Kuvio 1 Matalan ja korkean hierarkian johtamistyyli	11
Kuvio 2 Matalan hierarkian positiiviset vaikutukset	17
Kuvio 3 Tutkimuksen eteneminen vaiheittain	28
Kuvio 4 Tutkimusartikkelin tuntomerkit	31
Kuvio 5 Läpinäkyvän organisaation edellytyksiä	39

1 JOHDANTO

Perinteinen hierarkkinen organisaatiomalli on vallitseva vielä suuressa osassa organisaatioita. Nykypäivänä organisaatiomallien ja johtamistyylien kehittäminen on kuitenkin suuressa nousussa, koska organisaatioiden pitää vastata ympärillä tapahtuvaan muutokseen entistäkin nopeammin.

Aikaisemmat tutkimukset aiheesta osoittavat, että hierarkkisella organisaatiolla on hyvät puolensa mutta myös erittäin suuria puutteita. Hierarkkinen organisaatio ei toimi nykypäivän alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Hierarkiaa noudattava organisaatio on myöskin vähemmän kannattava, kallis kontrolloida ja hidaskäyttöinen - jonka vuoksi tämän tutkimuksen keskipiste on enemmän matalan hierarkian organisaatioissa. Johtajilla ja heidän johtamistyyliensä on vaikutusta hierarkian toteutumisessa ja matalaa hierarkiaa saavutettaessa johtamistyyliä tulee järjestää uudelleen.

Tutkimuksessa keskitytään haastattelemaan organisaatioiden keski- ja ylintä johtoa, koska koetaan, että he ovat lähempänä organisaatorakenteita kokonaisuutena, kuin esimerkiksi esimiehet. Keski- ja ylin johto ovat ensimmäisiä, jotka ovat mukana muutoksessa ja raportoivat organisaation työntekijöille esimiesten kautta. Tutkimuksessa syvennytään myös siihen, miten matalan hierarkian johtamistyyli vaikuttavat työntekijätasolla. Tutkimuksen näkökulma organisaatorakennetta kohtaan on se, että vaikka organisaatiossa vallitsisi esimerkiksi pyramidimallin organisaatorakenne, ei se tarkoita, että organisaation tulisi toimia sellaisenaan.

Pääpaino tutkimuksessa tulee olemaan matalan hierarkian johtamistyyliensä. Tutkimuksen luonteen vuoksi on kuitenkin välttämätöntä sivuta myös korkean hierarkian johtamistyyliä. Vaikka eri johtamistyyliä ei välttämättä voida sellaisenaan lukea matalan tai korkean hierarkian johtamistyyliksi, tässä tutkimuksessa selkeyttäkseen tutkimuksen rakennetta eri johtamistyyliä tullaan jaottelemaan kirjallisuudessa matalan ja korkean hierarkian johtamistyyliin. Jaottelu tehdään tutkimuksen tekijöiden kokemusten ja näkemysten mukaan siitä, millä tavalla matalan tai korkean hierarkian organisaatioita johdetaan.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Tutkimus etenee kirjallisuudesta tutkimusmetodologiaan, jonka jälkeen tutkimustulokset analysoidaan ja niistä tehdään yhteenveto ja johtopäätökset.

Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia siinä, että matala hierarkia vaikuttaa positiivisesti useampaan liiketoiminnan osa-alueeseen. Matalalla hierarkialla on vaikutus kaikkiin tutkittuihin teemoihin; työtyytyväisyyteen, motivaatioon, työn laatuun ja tehokkuuteen, menestyksiin ja tuloksiin, hyvinvointiin, sekä suorituskykyyn ja sitoutumiseen. Tärkeimpinä konkreettisina asioina näiden teemojen sisällä esiin nousi nopea viestintä, läpinäkyvyys ja johtajan aito kiinnostus alaisia kohtaan. Johtajan tulisi uskaltaa antaa alaisilleen vapautta, johtaa alaisiaan kohti itseohjautuvuutta ja olla helposti lähestyttävä siten, että edesauttaa yhteisöllisyyttä. Lisäksi matalan hierarkian johtajat nähdään enemmän osana tiimiä, kuin pomona. Myös johtajan aito kiinnostus alaisia kohtaan, kuuntelemisen taito ja luottamuksen osoittaminen on tärkeää.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa perehdytään organisaation hierarkiaan ja johtamistyyleihin liittyviin asioihin. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus siihen, että millä tavalla johtamistyylejä ja johtajan käyttäytymistä tulee muuttaa, jotta organisaation hierarkiaa saadaan madallutettua. Kuten yllä jo mainittiin, aikaisemmista tutkimuksista selviää, että nykypäivänä hierarkinen organisaatiokulttuuri ei ole enää toimiva ja hierarkiaa tulisi madaltaa, mutta tutkimuksia ei löydy siitä, minkälaisia konkreettisia muutoksia se organisaatiossa vaatii. Täten tämän tutkimuksen aukko koskee näitä konkreettisia toimintatapoja ja käytösmalleja, joiden avulla johtaja pystyy muokkaamaan organisaatorakenteen hierarkisuutta matalammaksi tehokkaasti ja alaisille mieluisasti. Tarkoituksena on avata aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja niiden tuloksia luoden pohjan tälle tutkimukselle, käsitellä esiin tulleita asioita ja pohtia jatkotutkimuksia. Tutkimuksen myötä pyritään siis selkeyttämään mihin kaikkeen matala hierarkia organisaatiossa vaikuttaa. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota työtyytyväisyyteen, työntekijöiden motivaatioon, työn laatuun ja tehokkuuteen, menestyksiin ja tuloksiin, hyvinvointiin, sekä suorituskykyyn ja sitoutumiseen.

Oppimistavoitteena on lisätä tietotaitoa valitusta aiheesta, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Tutkimuksen myötä tekijät perehtyvät matalan hierarkian omaaviin organisaatioihin ja selvittävät, miten ne toimivat käytännössä. Tarkoitus on oppia minkälaisia johtamistyyliä on ja minkälaisia vaikutuksia niillä on esimerkiksi työntekijöiden ja organisaation näkökulmasta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on *”Miten matala hierarkia konkreettisesti saavutetaan johtamistyylien avulla ja käytösmalleja muuttamalla?”*. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään päätutkimuskysymystä tukevaa lisäkysymystä, joka on *”Mitä työkaluja matalan hierarkian toteuttamiseen tarvitaan?”*

1.2 Aiheen valinta

Valittuun aiheeseen päädyttiin pro gradu -tutkielman tekijöiden aidon kiinnostuksen myötä. Tutkimuksen tekijät opiskelevat kansainvälistä liiketoiminnan johtamista Oulun kauppakorkeakoulussa, jonka vuoksi oli luontevaa valita aihe, joka edistää myös opintoja ja mahdollisesti myös tulevaisuuden uraa. Tekijät ovat esimiestyön ja henkilöstöosaamisen tradenomeja ja ovat täten aikaisemmin tutkineet esimiestasoa, jonka vuoksi keski- ja ylinjohto tuntui luontevalta valinnalta kauppakorkeakoulun opintojen edettyä. Aihe on tekijöiden mielestä merkittävä ja tärkeä, koska se on ollut pinnalla jo pitkään ja sillä on myös laaja-alaiset vaikutukset liike-elämässä. Aiheeseen liittyy paljon kysymyksiä ja mielipiteitä, joihin tekijät haluavat ottaa kantaa.

Aiheen valintaa vauhditti myös se tosiasia, että tekijät kokevat haluavansa työskennellä tulevaisuudessa asemassa, jossa pääsevät vaikuttamaan tässä tutkimuksessa tutkittuihin ilmiöihin. Tekijät siis tavoittelevat tulevaisuudessa johtotehtäviä ja haluavat näin ollen lisätä omaa tietämystä johtamistyyleistä ja johtajien käyttäytymismalleista. Aihe on tekijöille merkityksellinen urakehityksen kannalta.

Lisäksi tekijöillä on selkeä hypoteesi siitä, että nykypäivänä suurin osa työntekijöistä haluaa työskennellä matalan hierarkian omaavissa organisaatioissa. Aiheeseen on päädytty myös sen vuoksi, että tähän hypoteesiin saadaan joko sitä tukevia tai sitä vastaan olevia argumentteja.

Yrittäjyys on tekijöille jollain tavalla tuttua ja kauppakorkeakouluopintojen aikana käytyt yrittäjyys- ja johtajuuskurssit koettiin mieluisina. Tietotaitoa aiheesta on etukäteen siis jo jonkin verran, mutta kuten alussa todettiin, yhtenä oppimistavoitteena on lisätä omaa tietotaitoa tulevaisuutta varten. Tekijöillä on koulun puolesta hyvät resurssit lähdemateriaalisaatavuuteen. Lisäksi tekijöillä on kohtalaisen hyvä verkosto paikalliseen liike-elämään, jolloin tutkimusaineistosaataavuus on myös kohtalainen.

2 ORGANISAATION HIERARKIA JA JOHTAMISTYYLIT

Altman (2016) on tutkinut perinteisten organisaatorakenteiden muuttumista ja organisaation suunnittelussa nousevaa ajattelua hierarkkisuudesta. Tutkimuksen mukaan organisaatorakenteen päivittäminen on olennaista monen asian kannalta, esimerkiksi HR-prosessien automatisoinnissa, rekrytoinnissa, palkitsemispäätöksissä ja yleisessä koordinoinnissa. Työvoimaan liittyviä muutoksia tapahtuu jatkuvasti, jonka vuoksi myös organisaatorakenteeseen liittyvissä asioissa täytyy pysyä mukana.

Hierarkkisia organisaatioita ei enää tarvita myöskään Laloux (2015) mukaan. Eri paikoissa ja eri toimialoilla ympäri maailmaa on huomattu se, kuinka hierarkkinen organisaatio ei nykypäivänä enää toimi. Hierarkkisissa pyramidimallin organisaatioissa on otettava harppaus tehokkaampiin toimenpiteisiin. Tutkimuksen mukaan uusi tapa toimia on jo matkalla eri organisaatioihin. Monet organisaatiot toimivat jo ilman suurempaa johtohenkilökuntaa, tarkoittaen sitä, että kenelläkään ei ole valtaa jonkun toisen yli.

Vaikka Laloux (2015) väittää, että organisaatioiden tulisi madalluttaa hierarkiaa, hän myöntää, että selkeän ylemmän johdon puuttuminen saattaa aiheuttaa kysymysmerkkejä eri osa-alueilla. Saatetaan esimerkiksi miettiä, kuka tekee minkäkin päätöksen tai miten ihmisiä arvioidaan ja kompensoidaan. Tutkimuksessa kuitenkin kehoitetaan unohtamaan kyseisenlaiset ristiriidat ja kiinnittämään huomion organisaatioihin, jotka ovat onnistuneet. Matalan hierarkian organisaatiot toimivat täysin uusilla ja tehokkaammilla rakenteilla ja mekanismeilla. Lalouxin (2015) mukaan kyseisenlaisilla organisaatioilla on mitä luultavimmin enemmän hallintaa kuin perinteisissä korkean hierarkian organisaatioissa. Matalan hierarkian organisaatiot alkavat muotoilla tapaa millä etsiä luonnollisesti ratkaisuja ongelmiin, koska kukaan ei ole rajoitettu organisaatiokaavioilla ja linjoilla. Tutkimuksen mukaan matalan hierarkian organisaation sisällä ihmiset alkavat mukautua tehtävään työhön.

Hierarkiaa on helppo ymmärtää ja se määrittelee selkeät roolit ja vastuut. Altman (2016) on määritellyt hierarkkisuuden hyvät ja huonot puolet. Kuitenkin hierarkkisissa organisaatioissa resursseja saatetaan käyttää tehottomasti. Yhteistyötä ja poikkitoiminnallista viestintää ei hyödynnetä, koska työntekijä on vastuussa ja

tilivelvollinen vain suoralle esimiehelleen. Hierarkia lisää byrokratiaa. Tämä toisaalta saattaa johtaa jatkuviin uudelleenjärjestelyihin, jotka ovat kalliita ja organisaatiolle ja sen jäsenille hämmentäviä.

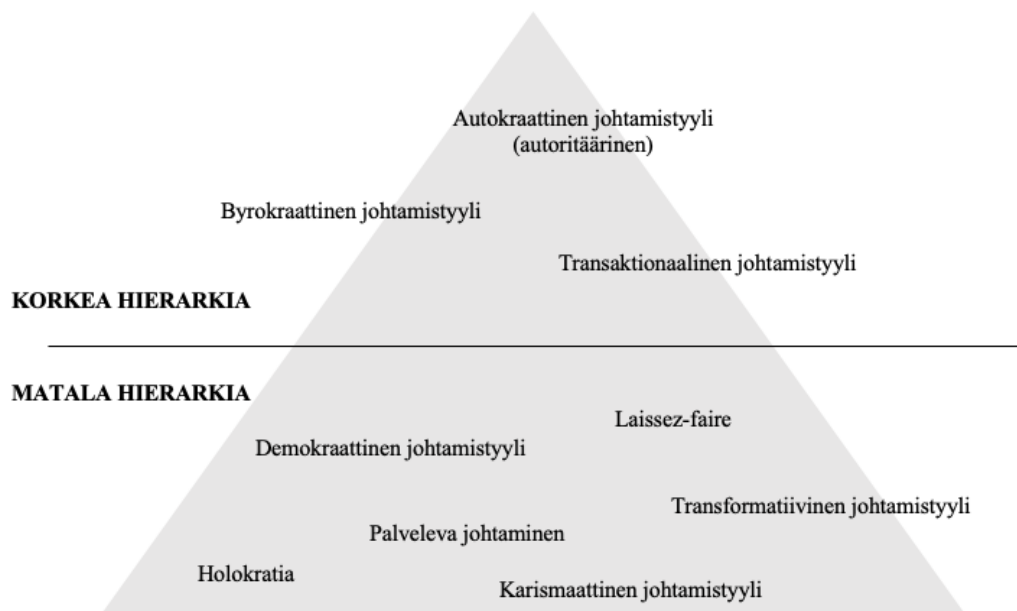
Myös johtava teollisuuden tutkija Josh Bersin on tehnyt tutkimuksen, joka ilmeni Altmanin (2016) artikkelissa. Tutkimus väittää, että nykypäivän tehokkaat organisaatiot eivät ole hierarkioita, vaan tiimien verkostoja. Tämä tarvitsee uuden johtajuuden lisäksi uusia rooleja, ajatustapoja, työkaluja ja tavoitteita. Tällaisessa organisaatioissa annetaan palautetta ja mitataan menestystä. On selvää, että yksi hierarkkinen organisaatorakenne on menneisyyttä. Jopa jäykissä ympäristöissä, joissa johtajat omaksuvat "komento ja ohjaus" -rakenteen, on mukauduttava ja oltava tietoisia uusista rakenteista, jotka ovat välttämättömiä organisaation toiminnan kannalta. Vaikka aikaisemmat tutkijat saattavat mieltää matalan hierarkian siten, että organisaatiot toimivat tiimeissä, mainittakoon, että tämä tutkimus ei käsitä matalaa hierarkiaa pelkästään tiimien verkostoina.

15 vuoden aikana monia tutkimuksia kertoo myös tehneensä Lindred (2020), ja tutkimukset osoittavat, että hierarkia työssä voi aiheuttaa konflikteja, jännitteitä ja eriarvoisuutta. Kun organisaatiossa vallitsee hierarkia, se aiheuttaa kilpailua. Vaikka Hamelin (2011) mukaan kilpailu saattaa kannustaa yskittäisiin suorituksiin, kilpailun nollasumma voi vaikuttaa useampiin tekijöihin. Lindred (2020) tuo taas ilmi, että kilpailu voi luoda epäreilun ympäristön, jossa työntekijät kokevat olevansa jännittyneitä. Kun käskyt tulevat suoraan yläpuolelta, se voi aiheuttaa kaunaa ja mustasukkaisuutta. Työntekijät saattavat joutua tilanteeseen, joissa he eivät pidä toisistaan, koska he alkavat kilpailla etenemisestä. Valinnat siitä kuka saa valtaa, eivät usein ole oikeudenmukaisia.

On selvää, että matalan ja korkean hierarkian omaavissa organisaatioissa johtamistyylit poikkeavat toisistaan. Johtamistyylit ovat yksi tärkeimmistä henkilöstöresursseihin liittyvistä asioista. Johtajuus mahdollistaa organisaatioiden tuottavuuden ja kannattavuuden, mutta onnistumisen laajuus riippuu johtajan tyylistä ja sen tuloksena luodusta ympäristöstä, jolla työntekijät voivat toimia hyvin.

Johtamistyyli ohjaa ihmissuhteita, palkitsemista ja rangaistuksia, jotka muokkaavat työntekijän käyttäytymistä, motivaatiota ja asennetta. Nämä asiat taas vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. (Puni, Ofei & Okoe 2014.) Lisäksi johtamistyyli työpaikalla voivat vaikuttaa työntekijän minäkuvaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Ne vaikuttavat erityisesti myös työntekijän terveyteen. (Kahn & Katz 1952.)

Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksessa käsiteltävien johtamistyylien jaottelua matalan ja korkean hierarkian johtamistyyliin.



Kuvio 1 Matalan ja korkean hierarkian johtamistyyli

2.1 Matalan hierarkian johtamistyyli

Demokraattinen johtamistyyli

Demokraattinen johtamistyyli on ihmiskeskeinen tyyli johtaa. Ryhmien keskuudessa on paljon kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Johtajat jakavat vastuuta ja johtaja nähdään enemmän olevan osa työskentelevää tiimiä, kuin erillisenä määräävänä

valtana. Demokraattisen johtamistyylin periaatteita ovat ystävällisyys, auttavaisuus ja osallistuva kannustaminen. Perusajatus on se, että ihmisiä pidetään luotettavina ja oma-aloitteisina työntekijöinä, jotka pitävät vastuusta ja haasteista. Demokraattisen johtamistyylin organisaatioiden työntekijöitä kannustaa organisaatio-olosuhteet, jotka edistävät tiimityötä, korkeaa suorituskkyä ja tyytyväisyyttä. (Fiaz, Su, Ikram & Saqib 2017.)

Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014) ovat tutkineet johtamistyyliä ja todenneet tutkimuksessaan, että demokraattiset johtajat pitävät huolta siitä, että kaikki työntekijät tai ryhmän jäsenet otetaan mukaan keskusteluihin. Velu ym. (2017) tutkimus ilmaisee sen, että demokraattinen johtamistyyli, johon kuuluu työntekijöille tietyn vapauden antaminen ja ottaminen heidät mukaansa päätöksentekoon, on tuottavampaa matalan hierarkian omaavissa organisaatioissa.

Transformatiivinen johtamistyyli

Transformatiivinen johtajuus koostuu neljästä tyylistä: idealisoidusta vaikuttamisesta, inspiroivasta motivaatiosta, älyllisestä stimulaatiosta ja yksilöllisestä huomioimisesta. Johtajien idealisoitu vaikutus tarjoaa vision, tehtävän ja innostaa alaisia. Inspiroiva motivaatio on sitä, kun johtajat toimivat roolimalleina alaisilleen. Älyllinen stimulaatio tarkoittaa, että johtajat stimuloivat avustajiensa pyrkimyksiä olla innovatiivisia ja luovia. Lopuksi yksilöllinen harkinta tarjoaa tukea, ohjausta ja koulutusta seuraajille. (Avolio & Bass 1999; Bass & Riggio 2006.)

Transformaatiojohtajuus on saavuttanut näkyvän paikan johtajuuden filosofiassa. Transformaatiojohtajuus liittyy merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen ja suorituskkyyn. Idealisoitu vaikutus näkyy siinä, kun johtaja tarjoaa tehtäviä ja visualisoi niitä asianmukaisesti. Inspiroivaa motivaatiota voidaan kutsua myös johtamisasenteeksi, joka käsittelee työntekijöiden emotionaalisuutta, rakentaa luottamusta, rohkaisee ja ihailee heidän innovatiivisuuttaan. Johtajalla on kyky saada työntekijöiden suorituskky ylittämään odotukset ja parantaa sisäistä motivaatiota - se voi myös parantaa yksilön psyykkistä voimaantumista. Älyllinen stimulointi tarkoittaa johtajan pyrkimyksiä motivoida ja kannustaa työntekijöitään olemaan mukautuvampia ja noudattamaan uusia teknisiä lähestymistapoja tilanteen mukaan. Yksilöllinen

huomiointi tarkoittaa johtajan tukea jokaiselle työntekijälleen. Se voi sisältää esimerkiksi koulutusta ja valmennusta sekä tehtävien jakamista kunkin yksilön pätevyyden mukaan. (Khan, Rehmat & Butt 2020.)

Holokratia

Holokratia tarkoittaa tasaista ja joustavaa organisaatorakennetta, jossa annetaan enemmän autonomiaa tiimeille ja yksilöille. Sen tarkoituksena on luoda dynaaminen työpaikka, jossa byrokratia ei tukahduta innovaatiota. Jokaisella toimijalla on ääni. Jotta holokratia toimii, työnkuvat ovat laajempia ja vastuuta on enemmän. Tiukka hallintojärjestelmä ja johtajat on mennyttä ja perinteisen kaavion tilalla on yhtäläiset vastuut. (Altman 2016.)

Holokratia konkreettisesti liiketoiminnassa tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä viestii ja koordinoi keskenään ympäristön mukaan – positiivisina seurauksina organisaatio toimii ketterämmin ja samaan aikaan parantaa työntekijän suoriutumista. Organisaatiossa voi kestää hetken siirtyä tähän uuteen toimintatapaan, sillä holokratia on niin uusi ilmiö. On tutkittu, että holokratia organisaatorakenteena vähentää työntekijöiden stressiä, koska työntekijöillä on mahdollisuus jakaa innovatiivisia ideoitaan kokouksissa, jossa kaikkia kuunnellaan. Johtajuus niin sanotusti jaetaan ja jokainen työntekijä välttää yksitoikkoisen työnkuvan – ihmiset sijoitetaan työnkuviin taitojensa ja omien valmiuksien perusteella. (Purusothaman 2019.)

Laissez-faire

Laissez faire -johtamistyylin pääpaino ei ole suorituksissa eikä ihmisissä. Filosofinen oletus on, että ihminen on luonnostaan arvaamaton ja hallitsematon, ja ihmisten ymmärtäminen on ajan ja energian hukkaa. Laissez-faire -johtaja elää ja työskentelee missä tahansa rakenteessa ilman ehdotuksia tai kritiikkiä. Tavoitteet asetetaan vain silloin, kun niitä tarvitaan ja vaaditaan. Johtaja ei ole tarkkaavainen ja luopuu kontrolloinnista työntekijöille. Tällaiset johtajat välttävät päätöksentekoa parhaansa mukaan ja haluavat välttää kommunikaatiota ja keskustelevat vain tarvittaessa. Työntekijöiden kehittäminen ei ole laissez faire -johtajan huolenaihe, koska johtajat uskovat, että työntekijät voivat pitää itsestään huolta. (Fiaz ym. 2017.)

Laissez-faire johtamistyylin noudattaminen voi joissakin organisaatioissa olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Kuitenkin, koska johtajat loistavat organisaatioissa ”poissaolollaan”, laissez-faire on todella vähäisesti hallitseva johtamistyyli, sillä siinä työntekijät saavat tehdä päätökset itsenäisesti. Monesti johtajat eivät myöskään anna kritiikkiä tai palautetta – joka tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on täydellinen autonomia. Johtamistyyli ei kuitenkaan ole kaikista ihanteellisin, sillä se voi aiheuttaa organisaatiossa epäselviä tilanteita, joita voi olla vaikea ratkaista. Vaikka tässä tutkimuksessa johtamistyyli on jaoteltu matalan hierarkian johtamistyyliksi, edellä mainittujen asioiden vuoksi laissez-faire johtamistyyli on hankalaa jaotella joko matalan tai korkean hierarkian piiriin.

Palveleva johtaminen

Palvelevan johtamisen ominaisuuksia ovat muun muassa nöyryys, empatia, ennakointi, käsitteellistäminen ja sitoutuminen sekä ihmisen, että yhteisön rakentamiseen. Palvelevat johtajat ovat kunnianhimoisia ja määrätietoisia, jotka keskittyvät alaiseen ennen tehtävää tai itseään. Palveleva johtaminen keskittyy ensisijaisesti yksilöiden kykyyn menestyä, jonka jälkeen huomiota kiinnitetään vasta tehtävän onnistumiseen. (Gandolfi & Stone 2018.)

Palveleva johtaja palvelee niitä, jotka seuraavat johtajan esimerkkiä ja yhdessä tiiminsä kanssa palvelevat organisaatiota tai missiota. Johtajat auttavat seuraajiaan kasvamaan ja menestymään, joka puolestaan nähdään auttavan organisaation tehtävän suorittamisessa. Palvelevat johtajat asettavat omat tarpeensa alaiensa tarpeisiin. Lisäksi he kehittävät ja vahvistavat muita saavuttamaan korkeimman potentiaalinsa. Palvelevan johtajuuden yleinen oletamus on se, että mikäli seuraajat maksimoivat potentiaalinsa, se vaikuttaa suoraan organisaation potentiaaliin ja yleiseen suorituskyykyyn. (Gandolfi & Stone 2018.)

Karismaattinen johtamistyyli

Karismaattiset johtajat ovat hyviä inspiroimaan seuraajia puhumalla optimistisesti siitä, mitä on saavutettava tulevaisuudessa ja juurruttamalla seuraajiinsa toivottuun lopputulokseen liittyviä positiivisia ihanteita. Työntekijät ovat emotionaalisesti

tekemisissä karismaattisten johtajien kanssa, koska he uskovat johtajan kykyyn saavuttaa organisaation tehtävät ja tavoitteet. Lisäksi karismaattinen johtajuus toimii keinona kehittää johtajan ja seuraajien välillä vallitsevaa luottamusta. Jos tavoitteena on luoda luottamusta ja aktiivista hiljaista tiedon jakamista työntekijöiden ja esimiesten välillä, karismaattinen johtaminen näyttää olevan tehokas johtamisstrategia käytettäväksi. (Banks, Engemann, Williams, Gooty, McCauley & Medaugh 2017.)

Karismaattiset johtajat viestivät korkeista odotuksista, ottavat riskejä ja korostavat kollektiivista identiteettiä. Muita karismaattisten johtajien usein osoittamia käyttäytymismalleja alaisilleen ovat esimerkiksi henkilökohtaisten esimerkkien näyttäminen sekä uhrausten tekeminen. (Babcock-Roberson & Strickland 2010).

2.2 Korkean hierarkian johtamistyyli

Autokraattinen johtamistyyli

Autokraattinen johtamistyyli on johtajuutta, jossa vallan painopiste on johtajilla. Kaikki vuorovaikutus ryhmän sisällä siirtyy kohti johtajaa. Autokraattista johtajuutta hyödyntävä johtaja käyttää yksipuolisesti kaikkea päätösvaltaa määrittämällä politiikat, menettelytavat tavoitteiden saavuttamiseksi ja työtehtävät. Autokraattisen johtamistyylin taustalla oleva perusoletus perustuu siihen olettamukseen, että ihmiset ovat luonnostaan laiskoja, vastuuttomia ja epäluotettavia. Suunnittelu-, organisointi- ja valvontatehtävien jättäminen alaisten vastuulle johtaisi hedelmättömään tulokseen, joten tällaiset toiminnot tulisi suorittaa johtajan toimesta ilman muiden osallistumista. Valta ja suunta tulevat ylhäältä alaspäin. Autokraattisessa johtajuudessa käytetään uhkauksia ja rangaistuksia, viestintä on heikkoa ja ryhmätyötä ei ole olemassa. Autokraattinen johtaja luottaa siis suuresti auktoriteettiin, valvontaan, valtaan, manipulaatioon ja kovaan työhön saadakseen työn valmiiksi. (Fiaz ym. 2017.) Tässä tutkimuksessa autoritäärisellä johtajuudella tarkoitetaan autokraattista johtamistyyliä.

Byrokraattinen johtamistyyli

Byrokraattiset johtajat ovat vahvasti sitoutuneita prosesseihinsa ja menettelytapoihinsa, mutta eivät niinkään työntekijöihinsä. Tämä menetelmä ei ole

kovin tehokas, koska se ei johda työntekijöiden kehitykseen ja motivaatioon. Nämä johtajat vain keskittyvät tehtäviensä suorittamiseen systemaattisesti. Byrokraattisella johtamistyyllillä on negatiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn. Heidän mukaansa byrokraattiset johtajat eivät houkuttele organisaationsa työntekijöitä toimimaan odotetulla tavalla. Byrokraattiset johtajat ovat yleensä pelkästään sitoutuneita menettelyihin ja prosesseihin ihmisten sijaan, jonka seurauksena johtajat alkavat näyttää syrjäisiltä ja erittäin muutoshaitallisilta. Ajattelemattomasti kehitetty ja sokeasti toteutettu politiikka voi aiheuttaa työntekijöille motivaatiopulan, jolloin toivottuja tuloksia ei synny ollenkaan. Byrokraattisen johtamistyylin haitallinen vaikutus organisaatiossa voi olla merkittävä ja paljonkin suurempi kuin voitaisiin kuvitella. (Germano 2010.)

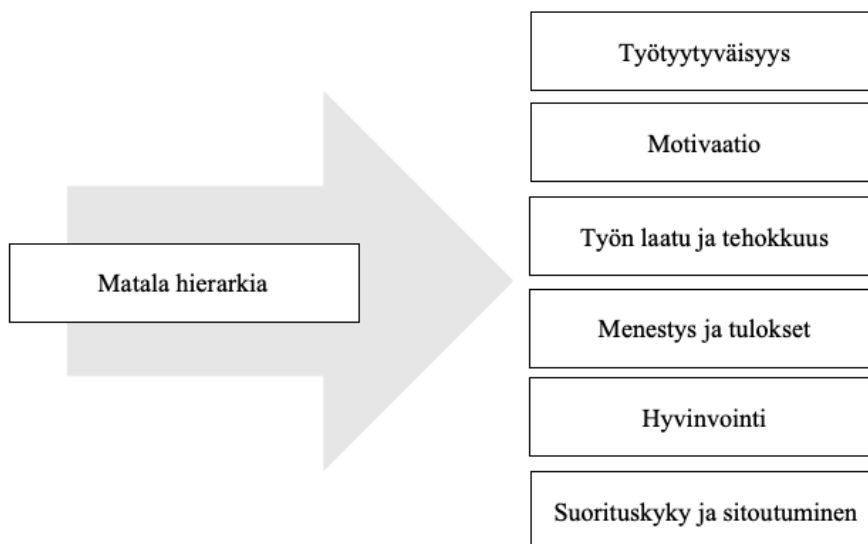
Transaktionaalinen johtamistyyli

Transaktionaalinen johtajuus, joka tunnetaan myös nimellä esimiesjohtajuus, keskittyy valvonnan, organisaation ja ryhmän suorituskyvyn rooliin - transaktiojohtaminen on johtamistyyli, jossa johtaja edistää seuraajiensa noudattamista sekä palkkioiden että rangaistusten kautta. Toisin kuin transformaatiojohtajuus, transaktioista lähestymistapaa käyttävät johtajat eivät halua muuttaa tulevaisuutta, he haluavat vain pitää asiat ennallaan. Nämä johtajat kiinnittävät huomiota seuraajien työhön löytääkseen vikoja ja poikkeamia. (Odumeru & Ifeanyi 2013.)

Maslowin tarpeiden hierarkiassa transaktiojohtaminen toimii tarvetyytyväisyyden perustasoilla, missä transaktioiden johtajat keskittyvät hierarkian alemmille tasoille. Transaktiojohtajat käyttävät vaihtomallia, jossa palkitsee hyvästä työstä tai positiivisista tuloksista. Toisaalta ihmiset, joilla on tämä johtamistyyli, voivat myös rangaista huonosta työstä tai negatiivisista tuloksista, kunnes ongelma on korjattu. Transaktiojohtajat ovat tehokkaita saamaan tietyt tehtävät valmiiksi hallitsemalla jokaista osaa erikseen. Transaktiojohtajat ovat kiinnostuneita prosesseista eteenpäin suuntautuvien ideoiden sijasta. (Odumeru & Ifeanyi 2013.)

2.3 Matalan hierarkian vaikutukset organisaatiossa

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että matala hierarkia vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, motivaatioon, työn laatuun ja tehokkuuteen, menestyksiin ja tuloksiin, hyvinvointiin, sekä suorituskykyyn ja sitoutumiseen.



Kuvio 2 Matalan hierarkian positiiviset vaikutukset

Työtyytyväisyys

Johtamistyyllillä on merkittäviä välillisiä vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen Anastasioun (2020) mukaan. Myös Lee, Idris & Delfabbro (2016) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että tietynlaiset johtamistyyliä johtavat siihen, että työntekijät pitävät työtään mielekkäämpänä. Tällaiset johtamistyyliä ovat sellaisia, joilla pyritään edesauttamaan matalaa hierarkiaa. Tällä taas on suora vaikutus tehokkuuteen ja tuloksiin. Tutkimuksen mukaan hierarkkinen kulttuuri näyttää tekevän työstä vähemmän kiinnostavaa.

Myös aiemmin tehty tutkimus tukee yllä olevaa ajattelutapaa. Voon, May, Ngui & Ayob (2011) selvittivät johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen julkisen sektorin organisaatioissa. He tutkivat muun muassa palkkatekijöitä,

työturvallisuutta ja työpaikan joustavuutta. Näistä tekijöistä he havaitsivat, että esimerkiksi transformoivalla johtamistyyllillä on vahvempi suhde työtyytyväisyyteen. Transformatiivista johtamistyyliä voidaan pitää matalan hierarkian johtamistyylinä.

Aikaisemmin on tutkittu myös mikrohallitsemista, joka tarkoittaa sitä, että johtaja puuttuu pienimpiinkin yksityiskohtiin työpaikalla, millä on vaikutus työn mielekkyyteen. Pfefferin (2018) tutkimuksen mukaan tällainen lähestymistapa vaikuttaa työntekijään negatiivisesti siten, että yksilö menettää itsenäisyytensä. Johtajan tehtävänä on tukea alaisia ja auttaa poistamaan hidasteita ja esteitä, eikä olla diktaattori. Mikäli yksilö kokee itsenäisyyden puutetta, saattaa työ tuntua merkityksettömältä. Tällöin työntekijä voi alkaa ajattelemaan, että tehtyä työtä ei arvosteta, joka johtaa siihen, että työntekijä tuntee olonsa vähemmän tyytyväiseksi ja väsyneemmäksi. Pfeffer (2018) puoltaa myös sitä, että tasaisemman ja matalamman organisaatorakenteen avulla voidaan välttää tällaiset tilanteet - itsenäinen työnhallinta parantaa myös työtyytyväisyyttä.

Väitettä siitä, että matala hierarkia vaikuttaa työtyytyväisyyteen, tukee myös Benz & Frey (2008), jotka väittävät tutkimuksessaan, että matalan hierarkian omaavassa organisaatiossa työskenteleminen lisää työtyytyväisyyttä. Usein matalan hierarkian myötä lisääntynyt vastuu johtaa esimerkiksi korkeampiin palkkoihin, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että työtyytyväisyyden lisääntyminen ei johdu instrumentaalisista eduista – vaan se liittyy päätöksenteollisiin seikkoihin.

Myös Belias & Koustelios (2015) ovat tutkineet, että korkean hierarkian sijasta mielekkäämpänä pidetään joustavampaa ja mukautuvampaa johtamistyyliä, joka kannustaa työntekijöitä aktiiviseen osallistumiseen ja päätöksentekoon. Lisäksi Hamel (2011) on tutkinut, että korkea hierarkia ja työntekijän auktoriteetin vähentäminen vähentää työntekijän innostusta ja osallistumista. Belias & Koustelios (2015) väittävät, että hierarkkinen organisaatiokulttuuri on työntekijöiden mielestä liian tiukka ja sääntökeskeinen. Tutkimus osoittaa, että työntekijät pitävät johtajista, jotka osoittavat mielipiteensä kannustaen yksilöitä kohti vapaata ilmaisua ja henkilökohtaista kasvua organisaation tavoitteiden puitteissa. Työntekijät työskentelevät mieluummin paikassa, joissa johtajat nähdään osana tiimiä, jakaen tietoja ja taitoja. Edellä mainitut toimintatavat viittaavat transformatiiviseen johtajuuteen.

Motivaatio

Johtaminen on prosessi, jolla yksilö pyrkii motivoimaan tai vaikuttamaan toisiin saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijät ovat emotionaalisesti tai psykologisesti sitoutuneita organisaatioon. Se on prosessi, jolla parannetaan ja rohkaistaan työntekijöiden itsetuntoa, jotta nämä organisaation tehtävät ja tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Työntekijöiden motivaatio on tapa saavuttaa epätavallisiakin tavoitteita ja sen avulla työntekijät pystyvät ponnistelemaan jopa asetettujen organisaatiotavoitteiden yläpuolelle. Työntekijöiden motivaatio kasvaa, jos heitä johdetaan oikealla johtamistyyllillä. (Fiaz ym. 2017.) Bouckenooghe, Zafar & Raja (2015) ovat sitä mieltä, että motivaatio on keskeinen osa myös johtamista. He sanovat, että johtajuus on muun muassa kykyä motivoida muita edistämään niiden ryhmien tehokkuutta ja menestystä, joiden jäseniä he ovat.

Demokraattista johtamistyyliä voidaan pitää matalan hierarkian johtamistyylinä, koska sen mukaan johtaja on osa tiimiä, siinä jaetaan vastuuta ja luotetaan työntekijään. Fiaz ym. (2017) artikkelissa on tukittu, että tällaisen johtamistyylin alaisena työskentelevät työntekijät kokevat olevansa motivoituneempia, kuin esimerkiksi organisaatiossa, jossa vallitsee autokraattinen johtajuus. Autokraattinen johtamistyyli toteutuu erittäin hierarkkisissa organisaatioissa, ja tämän koetaan aiheuttavan muun muassa alistumista, vihaa ja turhautumista työntekijöiden keskuudessa.

Khajeh (2018) esittää artikkelissaan Tannenbanum ja Schmidtin määritelmän, jossa demokraattinen johtajuus määritellään johtajuudeksi, jossa päätöksenteko on hajautettu ja niin sanotusti kaikkien alaisten yhteinen. Demokraattisen johtajuuden tiedetään kuitenkin myös motivoivan työntekijöitä suoriutumaan paremmin, sillä he kokevat, että heidän näkemyksiään ja mielipiteitään arvostetaan. Kaikilla asianosaisilla on yhtäläinen osallisuus päätöksenteossa.

Myös Fiaz ym. (2017) ovat tutkineet johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Kuten yllä mainittiin, tutkimuksessaan he havaitsivat, että autokraattinen johtamistyyli vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. He väittävät, että

esimerkiksi demokraattisen tai laissez-faire -tyylin omaavissa organisaatioissa motivaatio on korkea. Kun motivaatio on korkealla, se voi johtaa myönteisten tulosten tuottamiseen työntekijöiden puolelta. Näin ollen organisaation matala hierarkia vaikuttaa työntekijän motivaatioon heidän mukaansa positiivisesti. Pfeffer (2018) kertoo työntekijän motivaation kasvavan, mikäli organisaatiossa toteutetaan matalampaa hierarkiaa esimerkiksi siten, että työntekijälle annetaan mahdollisuus itsenäisesti hallita omaa työtä. Anastasiou (2020) puolestaan on tutkinut, että johtaja, joka pystyy onnistuneesti ottamaan yhteyttä, innostaa ja aktivoida kaikkia työntekijöitä, voi luoda ympäristön, joka motivoi kaikkia jäseniä saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Tietyt johtamistyyli edistävät hierarkkisuutta organisaatioissa. Lee ym. (2016) mukaan hierarkkinen kulttuuri asettaa sääntöjä ja käyttäytymismalleja organisaatioihin ja hierarkkisen kulttuurin koetaan hallitsevan eniten organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä. Vaikka on tutkittu, että hierarkkisella kulttuurilla on negatiivinen vaikutus, sen voi nähdä positiiviseksi esimerkiksi tilanteissa, joissa johtajat jakavat valtaa. Vallan jakaminen voidaan nähdä hierarkian madalluttamisena. Tällainen toiminta voi lisätä tutkimuksen mukaan sitoutumista työhön. Kun taas työntekijöille annetaan vapautta sekä autonomiaa, se nostaa työntekijöiden motivaatiota. Kaikista motivoituneimmat työntekijät ovat työhönsä sitoutuneet myös emotionaalisesti. (Lee ym. 2016.)

Työn laatu ja tehokkuus

Työn laatuun ja tehokkuuteen vaikuttaa monet asiat. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on nopea viestintä. Sampsonin (2019) mukaan matalan hierarkian omaavissa organisaatioissa viestintä on nopeaa, koska johdon ja henkilöstön välistä rajaa ei ole. Tasaisemmassa organisaatorakenteessa johtajat ja henkilöstön jäsenet kommunikoivat suoraan keskenään ilman välittäjiä. Tämä nopeuttaa viestintää ja tekee viestinnästä selkeää ja ymmärrettävää. Viestien selkeys kärsii, kun enemmän ihmisiä on mukana viestintäprosessissa – nopea viestintä auttaa vastaamaan nopeasti esimerkiksi muutoksiin.

Viestintä on tärkeää myös asiakkaiden kesken. Graig (2018) kertoo havainneensa tutkimuksesta, johon osallistui 300 johtajaa eri puolilta maailmaa, että mitä monimutkaisempi organisaatorakenne, sitä hitaammin uudet palvelut ja tuotteet tavoittivat asiakkaat. Pientämällä tasojen välisiä eroja lisättiin organisaation nopeutta, tehokkuutta ja suorituskykyä. Organisaatiot voivat saavuttaa samat tulokset myös ulkoistamalla, mutta litteän organisaatorakenteen integroiminen organisaation toimintaan luo enemmän etuja ja mahdollisuuksia, sekä säästää rahaa.

Nopean viestinnän lisäksi työn laatuun ja tehokkuuteen vaikuttaa vapaus. Hamel (2011) tutkimuksessaan ilmaisee, että tehokkaan johtamismallin ytimessä on yksi asia, joka on vapaus. Jos ihmiset ovat vapaita, he vetoavat siihen, mistä he todella pitävät. Tämä johtaa siihen, että työntekijä on innostuneempi tehtyä työtä kohtaan. Tällöin tehokkuus kasvaa. Lisäksi Hamel (2011) nostaa esiin, että ihmiset eivät voi hallita itseään ilman tietoa. Organisaatiossa tulisi tarjota henkilökunnalle kaikki tiedot, joita he tarvitsevat seurataksaan työtään ja tehdäksään viisaita päätöksiä. Hierarkkisissa organisaatioissa tulee helposti eteen tilanteita, joissa tärkeät tiedot eivät saavuta muita, kuin johtajia. Tarvittavien tietojen avulla työntekijä pystyy seurata omaa työn laatua, tehokkuutta ja menestymistä. Tärkeiden tietojen esille saattaminen lisää läpinäkyvyyttä, joka toisaalta taas voi kasvattaa mahdollisuutta huomata epäkohdat ja esimerkiksi jonkun työntekijän tehottomuuden ja laiskuuden.

Kun hierarkiaa madalletaan kohti itsejohtamismallia, Hamelin (2011) mukaan työntekijät ovat halukkaampia kehittämään omaa osaamistaan. Tällöin kaikki olisivat vastuussa työn laadusta ja tehokkuudesta, jolloin taas yksilöt ryhtyisivät helpommin kehittämään mainittuja asioita omalta osaltaan. Johtajien ei kuuluisi olla johtajia, vaan ne tulisi nähdä työntekijöinä muiden joukossa.

Hierarkkisessa kulttuurissa johtajat tekevät päätökset yksinään. Hamel (2011) väittää, että johtajilla on yleensä runsaasti tietoa ja analyttistä hienostuneisuutta, mutta heiltä saattaa puuttua konteksti – paikan päällä olevien tosiasioiden ymmärtäminen. Tällöin johtajien päätökset saattavat päätösten tekijöiden mielestä tuntua loistavilta, mutta työntekijöiden mielestä huonoilta ja tehottomilta.

Stasishynin & Ivanovin (2013) mukaan korkean hierarkian organisaatioissa saattaa vallita tilanne, jossa työntekijät eivät ole innostuneita lähtemään töihin tai keksimään uusia ideoita organisaation tehostamiseksi – työntekijät käyvät töissä saadakseen vain palkkaa. Työntekijät kokevat työskentelevänsä tietynlaisessa selviytymistilassa, jossa pyritään pysymään erossa vaikeuksista. Tutkimuksen mukaan johtajien tulisi pitää työntekijöitä arvokkaina, koska heillä on eniten kokemusta työskentelemisestä ongelmia ratkoen. Työntekijät tulisi nähdä myös pitkän aikavälin sijoituksena. Kun tekijöitä arvostetaan, pidetään korvaamattomina ja kunnioitetaan, yksilöt alkaisivat pohtia uusia tapoja innovoida ja omaksua organisaation tehtävät.

Menestys ja tulokset

Työntekijöillä on taipumus hyödyntää organisaation pääomaa tehokkaasti ja lisätä organisaation tuottavuutta ja kannattavuutta (Fiaz ym. 2017). Matalat organisaatorakenteet eliminoivat tyypillisesti kaikki johtajat, joten työntekijä voi toimia kevyemmin ja näin ollen saadaan enemmän irti henkilöstöstä. Tämä lisää organisaation tuottavuutta suhteessa työntekijöiden määrään. (Sampson 2019.)

Hierarkia voi hiljentää työntekijöiden omat mielipiteet ja vähentää luovuutta Lindredin (2020) mukaan. Jos johtajilla on enemmän valtaa, he päätyvät puhumaan enemmän, heidät nähdään vähemmän avoimena ja hankalasti lähestyttävänä, jolloin työntekijät eivät enää puhu itse. Työntekijät eivät todennäköisesti enää ilmaise omia mielipiteitään tai ole samalla tavalla luovia. Luovuus vaikuttaa menestykseen sekä yksilön, että organisaation tasolla.

Yllä olevista asioista poiketen, Hamel (2011) on tutkinut korkean hierarkian vaikutusta hieman eri näkökulmasta, kuin useimmat tutkijat. Tutkimuksessa nousee esiin johtajien käyttävän lukemattomia tunteja muiden työn valvomiseen. Tällainen johtamismalli on raskas ja kallis. Johtajat lisäävät yleiskustannuksia ja organisaation kasvaessa johtamiskustannukset nousevat sekä absoluuttisesti, että suhteellisesti. Tätä perustellaan esimerkiksi sillä, että johtajien palkat ovat huomattavasti suurempia kuin normaalin tason työntekijöiden keskipalkka.

Tutkimuksessaan Hamel (2011) korostaa sitä, että johtamishierarkia lisää riskiä tehdä suuria ja tuhoisia päätöksiä. Likinäköisyys ja naiivius voivat johtaa huonoon harkintaan millä tahansa tasolla, mutta vaara on suurin silloin, kun päätöksentekijöitä on yksi. Tällöin päätöksentekijän valta on kaikin puolin kiistaton. Lisäksi hierarkkisissa organisaatioissa on monitasoinen hallintarakenne, joka tarkoittaa, että hyväksyntätasoja on enemmän. Päätöksentekoprosessi hidastuu, koska vastauksia saadaan hitaammin ja mahdollisesti tehottomammin.

Myös toiset tutkijat Lee & Edmonson (2017) ovat sitä mieltä, että johtajilla on harvoin koko organisaatioon liittyvien ongelmien ratkaisemiseen tarvittava asiantuntemus. Sen sijaan, yksilöiden, on kaikilla organisaatiotasolla annettava tietoa ja ideoita organisaationsa menestymiseksi. Ylhäältä tulleet vastaukset eivät todennäköisesti synnytä menestymiseen tarvittavia tuotteita, palveluita tai ratkaisuja. Leen & Edmonsonin (2017) tutkimus painottaa vähemmän hierarkkista organisoitumista keinona, joka mahdollistaa organisaatioiden selviytymisen uudessa ympäristössä, jossa tiedon luominen ja innovointi toimivat menestyksen avaintekijöinä.

Hyvinvointi

Lee ym. (2016) väittävät, että esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi ja suoritus kärsii hierarkkisesta organisaatiosta. Väitettä tukee myös Pfeffer (2018), jonka mukaan henkinen ja fyysinen terveys kasvaa, kun yksilölle annetaan enemmän vapautta ja itsenäistä hallintaa työssä.

Aikaisemmin tehdyssä tutkimuksessa, jossa tutkittiin matalan hierarkian vaikutusta työhyvinvointiin, Vieira (2017) ilmaisee, että ympäri maailmaa johtavat hyvinvoinnin tutkijat ovat tutkineet organisaatorakenteen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Näissä tutkimuksissa konsensustulos on, että työntekijöiden tyytyväisyys työssä on keskimäärin korkeampi matalan hierarkian organisaatioissa kuin sellaisissa, joissa vallitsee korkea hierarkia. Vieiran (2017) mukaan luottamus työntekijöiden välillä on heikompaa hierarkkisissa organisaatioissa, mikä taas saattaa olla haitallista yksilön hyvinvoinnille. Työntekijä kokee voivansa työssä paremmin, mikäli esimiestä pidetään enemmän kumppanina, kuin pomona. Tutkimuksessa huomautetaan myös, että hierarkkisissa organisaatioissa on todennäköisesti jyrkempi sosiaalinen kaltevuus,

joka lisää työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden epätasa-arvoa. Jos työntekijä on emotionaalisesti alhainen, on sillä todennäköinen haitallinen vaikutus muihin organisaation työntekijöihin.

Toisaalta, Erskine & Gerogiou (2017) tutkimuksessaan puolestaan käsittelevät sitä, voivatko tietyn tyyppiset johtamistyyli vaikuttaa stressin tasoon ja yksittäisten työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Tutkimuksessa ilmeni, että jatkuva stressi heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Yksi ilmeisimmistä stressin lähteistä nykymaailmassa koskee työtä. Lisäksi Erskine & Gerogiou (2017) tutkivat työn eri ominaisuuksia, jotka vaikuttavat stressin syntymiseen - näihin asioihin kuuluu esimerkiksi johdonmukaiset vaatimukset työn suoritukseen ja tulosten tuottamiseen, sekä yleensäkin hierarkkinen valtarakenne. Heidän mukaansa matalan hierarkian johtamistyyli, transformatiivinen johtamistyyli, osoittaa johdonmukaisia etuja sekä johtajalle itselleen, että työntekijöille. Nämä ilmenevät lisääntyneen hyvinvoinnin, terveyden ja tuottavuuden, sekä vähentyneiden poissaolojen ja sairauspoissaolojen muodossa.

Korkean hierarkian organisaatiot saattavat aiheuttaa epäterveellistä työympäristöä, jota Stasishyn & Ivanov (2013) tutkimuksessaan korostaa. Tilanne saattaa olla sellainen, että työntekijät ajautuvat työskentelemään pidempään kuin virallisesti vaaditaan työtaakan hoitamiseen tai esimerkiksi työuralla etenemiseen. Tutkimuksen mukaan on yleistä, että korkean hierarkian organisaatioissa johto ei välitä alaistensa työhyvinvoinnista tai siitä, että onko työntekijöiden työn ja vapaa-ajan suhde tasapainossa. Työntekijöiltä harvoin tiedustellaan heidän henkistä tai fyysistä hyvinvointia. Johtaminen on työntekijöitä kohtaan tunteetonta ja epäinhimillistä tulos- ja tuottavuuskeskeistä tekemistä. Kommunikaatiota johtajien ja alaisten välillä ei ole. Työskenteleminen on passiivista.

Suorituskyky ja sitoutuminen

Sitoutunut työvoima on organisaatioille tärkeä menestystekijä haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa. Sitoutuneessa työvoimassa merkittävää on, että työntekijöillä on vähemmän aikomuksia lähteä organisaatiosta. Työntekijöiden sitoutuminen kasvaa, jos heitä johdetaan oikealla johtamistyyllillä. (Fiaz ym. 2017.) Lee ym. (2016) mukaan

hierarkkisen kulttuurin ja työhön sitoutumisen välillä on negatiivinen tulos. Matala hierarkia vaikuttaa työhön sitoutumiseen ajan myötä positiivisesti. Johtajien käyttäytymisellä on tärkeä rooli työntekijöiden sitoutumisen lisäämisessä. Pfefferin (2018) mukaan itsenäinen työnhallinta vaikuttaa positiivisesti yksilön suoritukseen.

Yllä olevaa ajattelutapaa tukee myös Veliu, Manxhari, Demiri & Jahaj (2017), jotka ovat tutkineet sitä, miten johtamistyyli vaikuttavat työntekijän suoritukseen ja sitoutumiseen. Johtamistyyli on suuri tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, mikä lukee mukaansa myös organisaatioon sitoutumisen. Sitoutuneet työntekijät edistävät osaltaan organisaation selviytymistä kilpailusta. Veliu ym. (2017) painottaa sitä, miten organisaatioiden johtajat voivat johtamistyyllillään saavuttaa asetetut tavoitteet. Tutkimus analysoi, mikä johtamistyyli auttaa saavuttamaan työntekijän parhaan suorituskyvyn ja sitoutumisen. Tulokseksi tutkijat saivat transformatiivisen johtamistyylin, joka onkin yksi matalan hierarkian johtamistyyli. Myös Anastasioun (2020) mukaan johtamistyyllillä on merkittäviä välillisiä vaikutuksia työntekijöiden työsuoritukseen. Hänen mukaansa johtamistyyli ovat tärkeitä henkilöstöjohtamisen parametreja.

Matalan hierarkian johtamistyylin, demokraattisen johtajuuden, vaikutusta organisaation suorituskykyyn on tutkinut Khajeh (2018). Tulokset osoittavat, että vaikutukset ovat positiivisia. Demokraattinen johtamistyyli ja täten matala hierarkia antaa työntekijöille mahdollisuuden tehdä päätöksiä ja jakaa ne oman ryhmän sekä esimiehen kanssa. Tällaisessa johtamistyyllissä kiitosta ja kritiikkiä annetaan objektiivisesti, sekä vastuuntuntoa kehitetään puolestaan myös työntekijöiden keskuudessa.

Yllä olevaan asiaan liittyen aikaisemmin on tutkittu myös suoritustasoa heikentäviä johtamistyyliä. Veliu ym. (2017) mukaan työntekijöiden suoritustasoon vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi byrokraattinen ja transaktionaalinen johtamistyyli – jotka ovat itsevaltaisia tyyliä johtaa. Tutkimuksessa painotetaan sitä, että johtajien tulee mukauttaa johtamistyyliä tilanteen ja johdettavien ihmisten mukaan. Tulokset osoittivat, että demokraattinen ja transformatiivinen johtamistyyli vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden suoritustasoon. Matala hierarkia näin ollen vaikuttaa muun muassa laajemmalla tähtäimellä koko organisaation suorituskykyyn ja tuloksiin.

Stasishynin & Ivanovin (2013) mukaan hierarkkisen organisaatorakenteen omaavissa organisaatioissa työskentelevät päätyvät usein tukahduttamaan oman itsenäisen ja riippumattoman toiminnallisuuden. Lisäksi työntekijöiden kyky itsenäisiin päätöksiin heikkenee työntekijöiden pyrkiessä sopeutumaan hierarkkiseen kulttuuriin. Stasishyn & Ivanov (2013) kuvailee tilannetta sellaiseksi, että työntekijät siirtyvät niin sanottuun robottitilaan. Tällaisessa tilanteessa työnteko ei ole tehokasta, koska työvoima ei ole aktiivisesti sitoutunutta työhön.

Yhteenvedon yllä olevasta voidaan esittää, että useiden tutkimusten mukaan korkea hierarkia organisaatioissa ei enää toimi. Hierarkkisissa organisaatioissa resursseja käytetään tehottomasti, eikä yhteistyötä tai poikkitoiminnallista viestintää hyödynnetä. Lisäksi hierarkia lisää byrokratiaa, joka saattaa aiheuttaa uudelleenjärjestelyjä ja täten käydä kalliiksi. Konfliktit, jännitteet ja eriarvoisuus ovat tyypillisiä korkean hierarkian organisaatioissa. Nykypäivänä tulisi pyrkiä kohti matalampaa hierarkiaa, joka mahdollistaa täysin uusilla ja tehokkaammilla mekanismeilla ja rakenteilla toimimisen. Matala hierarkia vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, motivaatioon, työn laatuun ja tehokkuuteen, menestykseen ja tuloksiin, hyvinvointiin, sekä suorituskykyyn ja sitoutumiseen.

Työtä pidetään mielekkäämpänä matalan hierarkian organisaatioissa. Itsenäisyys työssä ja sen hallinnassa parantaa työtyytyväisyyttä saaden yksilön innostumaan työstä ja sen tuntumaan merkityksellisemmältä. Kun johtaja johtaa matalan hierarkian johtamistyyllillä jakaen vastuuta, luottaen työntekijään ja olemalla osana tiimiä, työntekijät kokevat olevansa motivoituneempia. Työn laatuun ja tehokkuuteen matala hierarkia vaikuttaa esimerkiksi nopean viestinnän kautta, kun viestintäprosessissa on vähemmän tasoja, jonka kautta viesti kulkee. Tehokkuus kasvaa myös työntekijöiden vapauden tunteen vuoksi, koska tällöin työntekijä on innostuneempi ja tavoitteellisempi omaa työtä kohtaan.

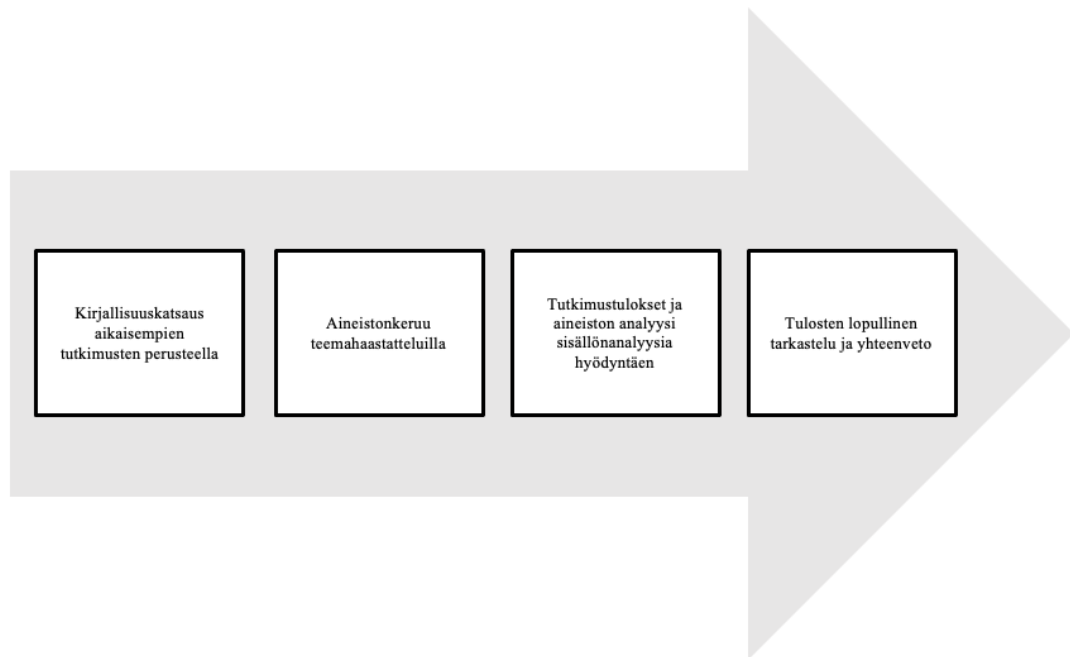
Korkea hierarkia saattaa hiljentää työntekijöiden omat mielipiteet ja vähentää luovuutta. Luovuuden puute vaikuttaa menestykseen ja tuloksiin. Johtamishierarkia saattaa myös lisätä riskiä tehdä suuria, tuhoisia päätöksiä, kun päätöksentekijöitä on vain yksi. Organisaation menestykseen tarvitaan yksilöitä, jotka kaikilla organisaatiotasolla antavat tietoa ja ideoita, koska johtajilla on harvoin

asiantuntemusta kaikkiin organisaatioon liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi korkea hierarkia heikentää työntekijöiden hyvinvointia, kun taas matalan hierarkian vapauden ja itsenäisen hallinnan avulla työntekijöiden henkinen ja fyysinen hyvinvointi kasvaa. Itsenäinen työnhallinta lisää myös työntekijöiden sitoutumista ja vaikuttaa positiivisesti yksilön suoritukseen.

Korkean ja matalan hierarkian organisaatioissa johtajien johtamistyyli poikkeavat toisistaan. Johtamistyyli ohjaavat ihmissuhteita, asennetta ja motivaatiota, jotka taas vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. On olemassa korkean hierarkian ja matalan hierarkian johtamistyyliä ja nykypäivänä johtajien tulisikin sisäistää enemmän käytösmalleja ja sellaisia tapoja johtaa, joilla voidaan toteuttaa matalampaa hierarkiaa.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa tarkastellaan pro gradu -tutkielman tutkimusmenetelmää, aineistonkeruumenetelmää sekä aineiston analyysimenetelmää. Lisäksi käsitellään aikaisempien tutkimusten valintaa ja luotettavuutta. Alla oleva kuvio 3 mallintaa tutkimuksen etenemistä vaiheittain.



Kuvio 3 Tutkimuksen eteneminen vaiheittain

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on ymmärtää tutkittavan visiota tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään myös ihmisen toimintaa. Tutkimusta pidetään niin sanotusti avoimena, koska tutkimuksen eri vaiheita ei määritellä etukäteen. (Kiviniemi 2010, 70.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jotta tutkijat pystyivät löytämään uusia konkreettisia näkemyksiä, havaintoja ja toimintatapoja, joita ei aikaisemmista tutkimuksista löytynyt. Laadullisen tutkimuksen ansiosta tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan tutkimuksen aukkoon.

3.2 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jota ohjaa ennalta valitut teemat. Haastattelukysymyksiä ei ole määritelty etukäteen. (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28.) Tämä mahdollistaa sen, että haastateltavalta saadaan niin syvällistä aineistoa, kuin on tarvetta saada (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67, 97).

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla sen vuoksi, että tutkijat pystyivät löytämään ja saamaan vastauksen juuri siihen asiaan, mitä oli tarkoituksenakin tutkia. Teemahaastatteluiden tukena toimi aikaisempi kirjallisuus tutkittavasta aiheesta, jolloin tutkijat pystyivät rajaamaan kysymykset määritettyjen teemojen mukaisesti. Haastattelujen teemat olivat kirjallisuuskatsauksen mukaisesti työtyytyväisyys, työn laatu ja tehokkuus, motivaatio, menestys ja tulokset, hyvinvointi, sekä suorituskyky ja sitoutuminen. Tutkimuksessa haastateltiin 3 henkilöä, jotka toimivat joko keskijohdossa tai ylimmässä johdossa sellaisissa organisaatioissa, joissa hierarkia on matala. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin.

3.3 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

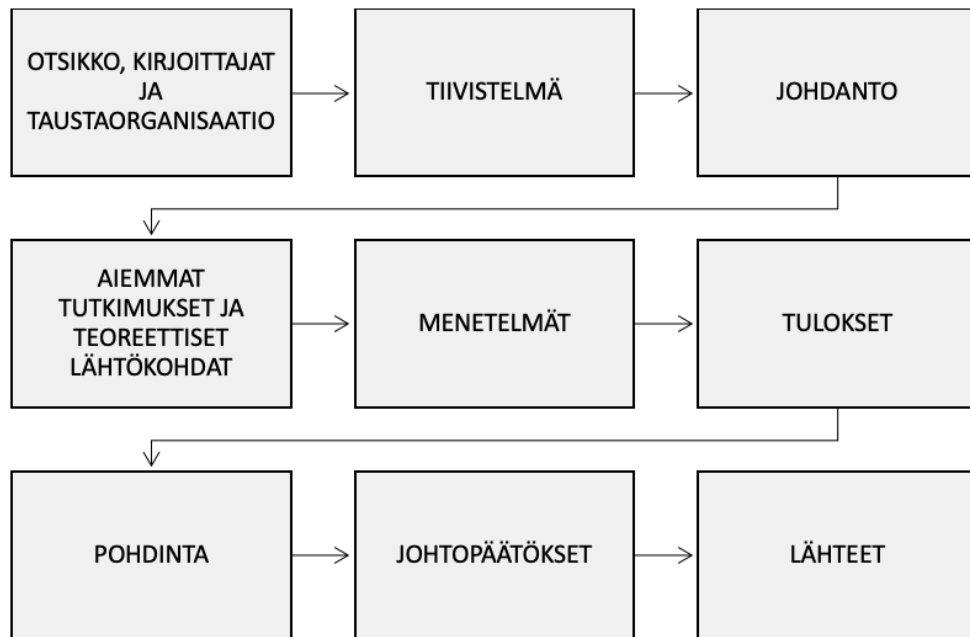
Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstianalyysiä, jossa aineistoa tarkastellaan siten, että huomiota kiinnitetään yhtäläisyyksiin ja poikkeamiin. Tarkastelu tapahtuu tiivistäen ja eritellen. Aineistoa analysoitaessa keskitytään siihen, mistä teemoista, asioista tai aiheista aineisto kertoo. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Koska tähän tutkimukseen liittyy teoreettisia lähtökohtaoletuksia, tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Tarkoituksena oli yhdistää aikaisempien tutkimusten tulokset nyt tehdyn tutkimuksen aineistoon siten, että tutkimusten väliltä löydetään merkittävät samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Tutkittavasta asiasta pyrittiin sisällönanalyysiä hyödyntäen luomaan tiivis ja luotettava kokonaisuus.

3.4 Aikaisempien tutkimusten valinta ja luotettavuus

Tutkimuksen kirjallisuus perustuu aikaisempiin olemassa oleviin tutkimuksiin. Kuten tutkimuksen edetessä on tullut jo ilmi, aikaisempia tutkimuksia tutkimuskysymykseen: *”Miten matala hierarkia konkreettisesti saavutetaan johtamistyylien avulla ja käytösmalleja muuttamalla?”* liittyen ei ollut tai niitä oli hyvin vähän. Tutkimusten valinnassa käytettiin esimerkiksi hakusanoja: matala hierarkia, organisaatio, johtamistyyli ja matalan hierarkian johtamistyyli. Aikaisempien tutkimusten rajauksessa käytettiin lisäksi tämän tutkimuksen avainsanoja eli teemoja: työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työn laatua ja tehokkuutta, menestystä ja tuloksia, hyvinvointia sekä suorituskykyä ja sitoutumista. Tiedonhaussa avainsanojen lisäksi tutkimuksia rajattiin niiden ilmestymisvuodella ja viimeksi ilmestyneet tutkimukset saivat ensisijaisen huomion. Tiedonhaussa hyödynnettiin Google Scholaria, mutta lisäksi myös muita Oulun yliopiston tietokantoja, muun muassa Ebscoa ja ProQuestia. Tutkimukseen on kerätty tieteellistä tietoa esimerkiksi tieteellisistä lehdistä artikkelien tai katsausten muodossa.

Aikaisempien tutkimusten luotettavuutta lisää se, että tutkimukseen valittiin pääsääntöisesti vertaisarvioituja tutkimuksia. Vertaisarvioidut tutkimusartikkelit lisäävät tutkimuksen luotettavuutta, sillä ennen julkaisua tieteellisessä lehdessä, artikkeli tai katsaus on käynyt läpi vertaisarviointiprosessin. Vertaisarviointi varmistaa, että tutkimus on laadukas ja asiantuntijoiden toimesta arvioitu. Suurin osa edeltävistä tutkimuksista on myös tunnistettu ja tarkistettu tutkimusartikkeleissa käytettyjen tuntomerkkien avulla.



Kuvio 4 Tutkimusartikkelin tuntomerkit

4 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tutkimuksessa tutkittiin matalan hierarkian vaikutusta työtyytyväisyyteen, motivaatioon, työn laatuun ja tehokkuuteen, menestyksiin ja tuloksiin, hyvinvointiin, sekä suorituskyykyyn ja sitoutumiseen. Tutkimukseen osallistui kolmen matalan hierarkian organisaation keski- tai ylimmän johdon johtajaa. Organisaatioiden johtajia käsitellään kirjaimin A, B ja C. Kuten aikaisemmin mainittiin, aineiston analysointimenetelmänä hyödynnetään sisällönanalyysiä. Tutkimuksessa ilmeni, että johtajan ei tarvitse lokeroita itseään tiettyyn johtamistyyliin tai olla tietynlainen johtaja, esimerkiksi palveleva tai transformatiivinen johtaja, vaan useammasta tyylistä voidaan ottaa vaikutteita ja niiden avulla luoda oma tapansa ja tyyliinsä johtaa.

Työtyytyväisyys

Aikaisemmista tutkimuksista ilmeni, että johtamistyyllillä on vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Sellaisten johtamistyylien, jotka edesauttavat matalaa hierarkiaa, väitetään parantavan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sen mielekkyyttä. Nyt tehty tutkimus osoitti, että työtyytyväisyys kaikkien tutkittavien johtajien mukaan näkyy parempina rahallisina tuloksina. Johtaja A:n mukaan hyvä työtyytyväisyys näkyy myös siinä, että alaiset toimivat paremmin yhteisten pelisääntöjen mukaan ja vaihtuvuus on pienempää. C puolestaan kokee hyvän työtyytyväisyyden auttavan siinä, että jokainen alainen pystyy antamaan paremman työpanoksen tekemänsä työlle.

Nyt tehty tutkimus tukee aikaisempia tutkimuksia, sillä johtaja B kertoi matalalla hierarkialla olevan suora vaikutus työtyytyväisyyteen. Aikaisempien tutkimusten mukaan itsenäisyyden puute työssä syö työtyytyväisyyttä, kun taas itsenäinen työnhallinta lisää sitä. Johtaja B nostikin esiin, että hän antaa alaisensa toimia pitkälti omalla tavallaan, kunhan luvut pysyvät oikeina ja budjetinmukaisina. B antaa alaisilleen vapautta valita esimerkiksi työaikansa, edellyttäen kuitenkin, että myyntitulokset pysyvät tavoitteissa. Vapaus omassa työssä ja työajoissa kertoo matalasta hierarkiasta, jolloin johtaja B:n alaiset saavat liukumavaraa myös oman vapaa-ajan suunnittelussa. Toisaalta johtaja B nosti esiin sen, että vapauden antaminen kaikille ei ole mahdollista, sillä työvelvoite voi olla sellainen, jossa työtehtävät vaativat läsnäoloa.

”Millä saan sen, että alaiset ovat kiinnostuneita olemaan täällä ja tyytyväisiä paikkaan, niin just se todella matala hierarkia siinä heidän hommassansa. Niin kauan, kun luvut ovat oikeita, hyviä ja ne ovat budjetinmukaisia, niin alaiset oikeastaan toimivat pitkälti sillä tyylillä mitenkä itse näkevät parhaaksi. Työajan voi päättää itse.” (Johtaja B 2022)

Tutkimuksessa ilmeni, että johtaja A:n mukaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelemine on merkittävin asia työtyytyväisyydessä. Säännöt on oltava samat kaikille, sillä jos jollekin toiselle annetaan tiettyjä oikeuksia, saattaa se aiheuttaa pahaa mieltä muille. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, että niin hyvistä kuin huonoistakin asioista keskustellaan suoraan ja avoimesti. Johtaja A:n mukaan tiedonkulku on kriittistä työhyvinvoinnin kannalta. Johtaja B taas väitti, että vapauden lisäksi yhteisöllisyys toiminnassa nostaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Yhteisöllisyys edesauttaa sitä, että töihin on mukava lähteä. Johtaja B:n mukaan työn tekeminen ei saisi tuntua työltä, sen tulisi olla mukavaa ja työkavereiden tulisi tuntua sopivilta. Yhteinen tekeminen, esimerkiksi samaan aikaan töihin tuleminen, kahvitauot ja ruokailut, sekä samaan aikaan töistä lähteminen lisää yhteisöllisyyttä. Johtaja B korosti sitä, että yhteisinä hetkinä ei keskustella töistä, vaan silloin pystytään jakamaan niin huolia ja murheita, kuin ilojakin. Myös se, että johtaja tarjoaa oikeanlaiset työkalut työn tekemiseen, on merkittävä asia siinä, että alaisten työtyytyväisyys pysyy hyvänä.

Aikaisempien tutkimusten mukaan työntekijöiden kannustaminen aktiiviseen osallistumiseen ja päätöksentekoon pidetään mielekkäänä tapana johtaa. Työtyytyväisyyttä edesauttaa se, että johtaja nähdään osana tiimiä. Johtaja A puolsi näitä faktoja, sillä hänen mukaansa alaiset voivat paremmin, kun he kokevat, että heillä on mahdollista vaikuttaa ja ottaa asioita puheeksi suoraan johdon kanssa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että johtaja A:n oma läsnäolo helpottaa yhteydenpitoa ja parantaa työtyytyväisyyttä. A kertoi pelkäävänsä hierarkkisuutta, mutta toisaalta nosti esiin, että jonkin verran sitä on oltava, koska kaikki organisaation työntekijät eivät voi raportoida hänelle suoraan.

Kaikki tutkittavien organisaatioiden johtajat A, B, ja C kertoivat mittaavansa työtyytyväisyyttä tekemällä työtyytyväisyyskyselyitä säännöllisesti. A nosti esiin johtamisen kyselyiden kautta, sillä ongelmiin ja epäkohtiin puututaan niihin

törmätessä. Johtaja C:llä oli muista tutkittavista organisaatioista hieman poikkeava näkemys työtyytyväisyyden mittaamisesta, sillä ilmeni, että työtyytyväisyyden sijasta mitataan sitoutuneisuutta. C:n mukaan sitoutunut työntekijä on tyytyväinen työntekijä, mutta tyytyväinen työntekijä voi olla ilman, että olisi sitoutunut organisaatioon. Lisäksi johtaja C toi esille sen, että jotta alainen kokisi olevansa tyytyväinen, täytyy johtajan olla kiinnostunut alaisten elämästä ja hyvinvoinnista muuallakin kuin vain työelämässä. Helposti lähestyttävyyys on yksi tapa parantaa alaisten työtyytyväisyyttä, mutta myös johtajan oma aito kiinnostus alaista kohtaan on sille edellytys. Ei riitä, että johtaja sanoo toimistonsa oven olevansa auki, jos tulee kysyttävää, vaan johtajan täytyy myös itse olla proaktiivinen ja käydä säännöllisesti keskustelemassa alaisten kanssa muistakin kuin työasioista. Johtaja C painotti johtamisessa myös kuuntelemisen tärkeyttä, sillä tiedostaa, että kaikilla ei välttämättä ole henkilöä, jonka kanssa voi keskustella esimerkiksi kotiasioista.

Jokainen tutkittava johtaja oli myös samaa mieltä siitä, että johtajan oma käyttäytyminen vaikuttaa alaisten työtyytyväisyyteen. Johtajien B:n ja C:n mukaan johtajan oma käytös on merkittävä tekijä työntekijöiden työtyytyväisyydessä. B kertoi, että asioihin tulisi suhtautua rauhallisesti, vaikka kyseessä olisi jokin isompikin epäkohta. Johtajan hermostuneisuus ja turhautuminen vaikuttaa alaisten mielialaan siten, että se voi kestää jopa pari päivää. Johtaja C:n mukaan se, millä tuulella johtaja on, vaikuttaa alaisiin suoraan, sillä huonotuulusuus tarttuu. Johtajan ei tarvitse joka asiassa olla niin mustavalkoinen ja jyrkkä. Alaiset ovatkin antaneet positiivista palautetta johtamistyylistä, jossa he eivät koe johtajaa hyökkäävänä tai johtajan vaikuttavan omalla käytöksellä negatiivisesti muiden mielialaan. Tutkimuksessa osoittautui, että hellävaraisempi johtamistyyli nostaa työtyytyväisyyttä. Johtaja A:n mielestä johtajan tulee olla tietyllä tavalla ennalta-arvattava.

Motivaatio

Työntekijöiden motivoituneisuudella sekä johtamisella on yhteys, jolla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Motivaatiolla tarkoitetaan myös sitä, kuinka emotionaalisesti työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon. Työntekijöiden motivaation edesauttamiseen on useita eri keinoja ja aikaisempien tutkimuksen valossa muun muassa matalan hierarkian johtamistyyli vaikuttavat siihen.

Tutkimuksessa johtaja A kertoi motivaatioon vaikuttavan selkeät tavoitteet. Selkeitä tavoitteita tulee olla esimerkiksi työntekijän vastuualueissa ja työnkuvassa. Myös johtajien B:n ja C:n mielestä tavoitteet on oltava olemassa, vaikka matala hierarkia toteutuukin. Työntekijöiden motivaation avulla myös aikaisempien tutkimusten mukaan, voidaan saavuttaa lisäksi epätavallisia tavoitteita organisaatiossa.

Esiin nousi jokaisen organisaation johtajan kohdalla se, että jotkut työntekijät tarvitsevat tavoitteita ja selkeitä rajoja enemmän kuin toiset. Sen jälkeen, kun motivaatiota on jo, johtaja A nosti esille työntekijän vapauden omaan työhönsä, sillä vapauden tunne työssä tuo työntekijälle luottamuksen tunteen. Oma halu kehittää omaa työtä nostattaa motivaatiota automaattisesti. Matala hierarkia ja vapaus toteuttaa itseään ottaa osansa myös organisaatioiden B:n ja C:n johtajien kohdalla. Kaikki tutkittavat johtajat A, B ja C ottivat esille ihmisten persoonallisuuden vapauden antamisen suhteen. Motivaatio on mahdollisesti hieman pienempi silloin kun työ ja vapauden antaminen ei toimi ja silloin asiaan on puututtava johtaja A:n mukaan. Samaa mieltä oltiin siitä, että työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet tai luonne ei välttämättä vapaammin toimivamman työntekijän rooliin sovi, jolloin vaihtoehtona on tarkempien suuntien antaminen.

Edellisten tutkimusten mukaan demokraattinen johtamistyyli on matalan hierarkian johtamistyyli, jossa vastuuta jaetaan. Johtajat A, B ja C ovat jokainen, kuten edellä mainittiin, jakaneet vastuuta ja antaneet vapautta työntekijöille omalla osa-alueella paljon. Johtaja B kertoi, että motivaatioon vaikuttaa myös se, että alaiset otetaan mukaan päätöksentekoon. Se viestii alaiselle sitä, että häntä pidetään tärkeänä. On tutkittu aikaisemmin, että työntekijään luottaminen nostaa työntekijän motivaatiota - luottamus ilmenee jokaisen johtajan kohdalla silmännähtävästi, sillä vastuuta ja vapautta annetaan suhteellisen helposti. Demokraattista johtamistyyliä hyödyntäessä alaiset kokevat olevansa motivoituneempia, kuin esimerkiksi autokraattisen johtajuuden alaisina. Aikaisempien tutkimusten mukaan syy tähän on siinä, että työntekijät eivät koe olevansa hierarkkisessa ympäristössä eivätkä koe esimerkiksi alistumista, vihaa tai turhautumista työn suhteen. Johtaja C puolsi jo tehtyjä tutkimuksia siinä, että autoritäärinen johtamistyyli ei nykypäivänä enää toimi. Jos johtaja on täysin autoritäärinen – johtaja kokee, että on kaikessa täysin oikeassa eikä kuuntele ketään muuta – työntekijät vaihtaisivat työpaikkaa välittömästi, eivätkä jäisi

kuuntelemaan tai katselemaan kyseisenlaista johtamista. Pelolla johtaminen ei johtaja C:n mukaan ole ratkaisu mihinkään.

Johtaja C otti esille heidän organisaatiossaan motivaation nostattamisessa nopean tiedon kulun, joka toteutuu matalan hierarkian omaavassa organisaatiossa paremmin, koska portaita on vähemmän. Tiedon kulkeutuessa monen portaan kautta, tieto saattaa muuttua tai vääristyä matkalla, jonka takia johtaja C kannattaa responsiivisuutta molempiin suuntiin. Motivaatiota ja tarmokkuutta syö esimerkiksi se, että työntekijä tietää tiedon kulussa menevän kauan aikaa. Jokainen johtaja A, B ja C antavat tiedon ja palautteen mielellään itse, sillä jokaisella on kokemusta siitä, että tieto muuttaa muotoaan matkalla.

”Uskon siihen, että matalan hierarkian avulla tieto kulkee paremmin. Pystytään reagoimaan nopeammin ja antamaan responsiivisuus molempiin suuntiin.” (Johtaja C 2022)

Tutkittavien organisaatioiden johtajat A, B ja C kertovat antavansa vapautta ja valtaa myös sen takia, että eivät voi antaa kaikille samanlaisia tehtäviä johtuen esimerkiksi jokaisen työntekijän luonteenpiirteistä. Johtajat tiedostivat siis sen, että jokaisen kohdalla toimintatavat voivat olla hieman erilaiset. Johtaja C huomautti, että se, mikä toimii työntekijälle X, ei toimi välttämättä työntekijälle Y ja päinvastoin. Sen vuoksi ei voi myöskään sanoa suoraan, että toimikaa näin, vaan työntekijällä pitää löytää oma tie ja reitti, millä tavoitteisiin päästään. Johtajien A:n ja C:n organisaatioissa vapautta tehdä työtään omien menojen mukaan ei ole niin paljon kuin johtaja B:n organisaatiossa, sillä toimialat ovat hieman erilaiset. Edellisissä tutkimuksissa onkin tullut esiin se, että työntekijän motivaatio kasvaa, jos työntekijälle annetaan mahdollisuus itsenäiseen työnhallintaan. Itsenäinen työnhallinta on myös emotionaalinen prosessi ja edelliset tutkimukset puoltavat sitä faktaa, että työhönsä emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät ovat kaikista motivoituneimpia.

Johtaja C kasvattaa alaisten motivaatiota läpinäkyvyydellä eli esimerkiksi siten, että luvut ovat kaikkien työntekijöiden nähtävissä. C:n mukaan terve kilpailu työssä nostattaa työntekijän motivaatiota ja keskinäisen kilpailun pitää jollakin tasolla toteutua, sillä tehtävät koskevat myyntiä. Kaikki tutkittavat johtajat A, B ja C asettavat selkeät tavoitteet kuukausille ja vuodelle, jonka on koettu kasvattavan työntekijän

henkilökohtaista motivaatiota. Koska johtajat A ja C johtavat myyntiä ja alaistensa päätehtävä on myydä, johtajat mainitsivat myös motivoivansa työntekijöitä erilaisilla myyntikilpailuilla. Johtaja C huomautti, että työntekijä ei ole oikeassa paikassa, jos ei motivoidu siitä, että ei ole tilastojen kärjessä. Aikaisempien tutkimusten valossa todettiin, että johtaja, joka onnistuneesti innostaa ja aktivoi työntekijöitä, luo ympäristön, joka motivoi organisaation jokaista jäsentä saavuttamaan tavoitteet.

Organisaatioiden johtajat A, B ja C nostivat esiin palkan motivaation kasvattamisessa vasta kaikkien muiden esille tulleiden asioiden jälkeen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtaja A tiedostaa sen, että palkka on tärkeä osa, mutta otti kantaa siihen, että se ei johda suoraan motivoituneeseen työntekoon. Johtaja A muistutti siitä, että vaikka palkkamalleja nostettaisiin radikaalisti, se ei johda suoraan hyviin tuloksiin. Myös johtaja B otti esiin motivaation nostattamisessa palkan, mutta koki, että alaisen oma myyntihenkisyys on tärkeämpää. Johtaja C ei ottanut motivaation nostattamisessa palkkausta kovin suuresti esille, vaan painotti sitä, että jokaista kohdellaan tasa-arvoisesti työpaikalla.

Työn laatu ja tehokkuus

Vuosien varrella tehdyt tutkimukset osoittavat, että matala hierarkia luo organisaatiolle lisää etuja ja mahdollisuuksia. Matala hierarkia kasvattaa aikaisemmin tutkimuksessa mainittujen asioiden lisäksi myös työn laatua ja tehokkuutta. Työn laatuun ja tehokkuuteen vaikuttaa muun muassa nopea viestintä, vapaus, läpinäkyvyys ja itseohjautuvuus. Nyt tehty tutkimus tukee näitä väitteitä. Tutkimuksen myötä selvisi, että kaikilla tutkimukseen osallistuvilla johtajilla A:lla, B:llä ja C:llä on hieman erilainen ajatus ja tapa johtaa alaisia kohti laadukasta työtä ja tehokkuutta.

Johtaja B tunnusti tarvitsevansa kehitystä työn laadun johtamisessa. Kuitenkin B johtaa työn laatua siten, että näyttää tarvittaessa itse esimerkkiä alaisillensa. Esimerkin näyttäminen nousi esille myös johtaja C:llä, sillä johtaja mainitsi, että alaisten johtaminen kohti haluttua työn laatua tapahtuisi parhaiten esimerkin kautta. Johtaja C:llä ei tähän kuitenkaan valitettavasti ole aikaa.

Jos alainen kohtaa epäonnistumisen esimerkiksi myyntitapahtumassa, johtaja B käy alaisensa kanssa ensin suullisesti läpi mikä siinä epäonnistui, miksi kyseisellä tavalla ei voi toimia ja mihin se vaikuttaa. Tämän jälkeen johtaja näyttää omalla esimerkillä seuraavassa myyntitapahtumassa, että miten johtaja haluaisi tilanteen hoidettavan. Johtaja B asettaa itsensä välillä alaistensa tilanteeseen ja tiedosti, että tekee välillä samoja töitä heidän kanssaan. Jotta työn laatu pysyy hyvänä, työroolien ja asemien tulee olla selviä kaikille. Johtaja painotti joustavuutta ja joustavuuden on oltava molemminpuolista niin johtajalta, kuin alaisiltakin. Johtaja B johtaa työn laatua kohti haluttua tulosta antamalla suoraa palautetta alaisilleen asiasta kuin asiasta.

Jotta alaisten työn laatu ja tehokkuus pysyisi haluttuna, johtaja A johtaa sitä mittaristojen kautta. Mittaristoja seurataan ajoittain tehostetusti. Toiminnan standardisoinnilla johtaja A pystyy edistämään alaistensa työn laatua ja tehokkuutta, jolloin matalan hierarkian toteuttaminenkin on helpompaa. Johtaja A keskustelee alaistensa kanssa tuloksista yhdessä säännöllisesti, jotta saadaan yhteisymmärrys siitä, miten tuloksia voidaan mahdollisesti parantaa entisestään. Lisäksi johtaja A nosti esiin viestinnän ja tiedonkulun tärkeyden työn laadun ja tehokkuuden säilyttämisessä. Aikaisemmatkin tutkimukset ovat osoittaneet, että nopealla viestinnällä on merkittävä vaikutus työn laadussa ja tehokkuudessa. Näiden tutkimusten mukaan matalan hierarkian organisaatioissa viestintä on nopeaa, koska johdon ja henkilöstön välillä ei ole niin monia tasoja. Johtaja A tiedosti tämän, sillä johtaja pitää viestintää yhtenä tärkeimpänä asiana siinä, että laatu ja tehokkuus pysyy hyvänä ja haluttuna. Nykyajan työkaluja käyttäen A pystyy puhumaan suoraan isommille joukoille kerrallaan ilman, että ihmismassoja tarvitsee liikuttaa.

Johtaja C väitti olevansa vaativa työn laadun suhteen. Laadun tulee säilyä tekemisessä riippumatta siitä, onko tekeminen subjektiivista tai mitattavaa. Vaativasta persoonasta huolimatta johtaja C johtaa alaisiaan siten, että vaatii heiltä saman mitä johtaja pystyisi vaatimaan itseltään. Johtaja C pitää tärkeänä asiana johtamisessa sitä, että alaisilta ei voi odottaa sellaisia asioita, mihin ei itse pystyisi. Jos johtaja C jotain alaisilleen lupaa, lupaus toteutetaan. Johtaja C johtaa alaisiaan kohti haluttua työn laatua ja tehokkuutta ohjaamalla heitä kuitenkin päivittäisessä tekemisessä.

Aikaisempien tutkimusten mukaan organisaation henkilökunnalle tulisi tarjota kaikki tiedot, joita he voivat tarvita seuratakseen omaa työtänsä. Tällaisten tietojen avulla työntekijä pystyy itse seuraamaan työn laatua ja tehokkuutta. Lisäksi läpinäkyvyys työssä lisää mahdollisuutta huomata epäkohdat, laiskuus ja tehottomuus. Johtaja C uskoo aikaisempien tehtyjen tutkimusten lailla läpinäkyvyyden lisäävän aikaisemmin mainitun motivaation lisäksi myös tehokkuutta, sillä esimerkiksi muiden myyjien tulokset saattavat antaa lisää voimaa siihen, että työntekijä alkaa itsekin toimimaan tehokkaammin. Hänen edustamansa organisaation toiminta onkin hyvin läpinäkyvää työntekijöille.



Kuvio 5 Läpinäkyvän organisaation edellytyksiä

Kun työntekijöitä arvostetaan, kunnioitetaan ja heihin luotetaan, yksilöt omaksuvat organisaation tehtävät toimien innovoiden ja tehokkaammin. Johtaja C luottaa alaisiinsa täysin uskoen, että vaikka johtaja olisi poissa, alaiset pitäisivät työtä ja organisaatiota tehokkaasti yllä. Johtaja C ei kokenut, että hänen läsnäolonsa olisi korvaamatonta päivittäisen työn toteutumiselle organisaatiossaan. Lisäksi johtaja C on onnistunut johtamaan alaisiaan siihen pisteeseen, että luottamus on molemminpuolista.

Menestys ja tulokset

Aikaisemmin on tutkittu, että jos työntekijät hyödyntävät organisaation pääomaa tehokkaasti, lisää se organisaation tuottavuutta ja kannattavuutta. Tutkimuksista kävi myös ilmi, että hierarkia voi vähentää työntekijöiden luovuutta, joka vaikuttaa negatiivisesti menestykseen ja tuloksiin.

Johtaja B ei voinut sanoa vaikuttaako matalan hierarkian toteutuminen suoraan alaistensa tuloksiin – sillä se riippuu ihmisten luonteesta ja tavoista toimia. Johtaja B tiedosti sen, että kaikki eivät ole huipputekijöitä heti vaikka halu olisikin kova. Johtaja B oli huomannut, että joidenkin alaisten kohdalla on nähtävissä lamaantumista, jos johtamista ja päivittäistä ohjaamista ei ole tarpeeksi. Itseohjautuva ja tuloshakuinen luonne taas tukehtuu työntekoon, jos sääntöjä ja toimintatapoja annetaan liikaa.

Johtaja B ottaa alaisensa viikoittain mukaan päätöksentekoon, jotka koskevat esimerkiksi kehitystä tai markkinointikampanjoita. Aikaisemmat tutkimukset osoittivat sen, että jos päätöksentekijöitä on vain yksi, naiivius johtaa huonoon harkintaan. Johtajilla on harvoin koko organisaatiota koskeviin ongelmiin asiantuntemus, jolla ne voisi ratkaista, jonka takia jokaisen yksilön on eri organisaatiotasolla annettava oma tietonsa ja ideansa organisaation menestymisen kannalta. Johtaja B mainitsi, että haluaa tietää kehitysajatukset suoraan, koska tiedostaa sen, että paras ja suora näkökanta tulee ytimeistä, eli asiaa koskevilta työntekijöiltä.

Työntekijöiden tulisi on antaa tietoa ja ideoita organisaationsa menestymiseksi. Johtaja C puolsi asiaa, että jos työntekijät huomaavat jotain epäkohtia, niistä tulisi myös suoraan sanoa. Johtaja ei välttämättä näe pieniä yksityiskohtia, joilla on merkitys työntekijöiden päivittäiseen tekemiseen. Johtaja C arvosti sitä, että työntekijät ajattelevat omaa työtänsä ja siihen liittyviä ongelmia, eivätkä ota kaikkea annettuna. Tällainen toiminta edesauttaa menestyksiä ja tuloksia.

Johtajat A, B ja C ovat jokainen kokeilleet erilaisia johtamistyylejä menestysten ja tulosten saavuttamisessa. Johtaja A:n organisaatiossa, johto ottaa monesti suoran yhteyden työntekijätasolle. Kuten aikaisempien tutkimusten valossa voidaan todeta,

jos johtajat nähdään hankalasti lähestyttävänä, työntekijät lopettavat puhumasta, eikä heillä enää ole omia mielipiteitä. Tällainen tilanne vaikuttaa menestykseen sekä yksilön, että organisaation tasolla.

Johtaja A mainitsi, että on testannut myös tapaa, jossa tieto menee työntekijäportaaseen yhden eri portaan kautta. Toistaiseksi johtaja A ei osannut sanoa mikä tapa toimii parhaiten organisaation menestysten ja tulosten saavuttamiseksi, sillä siihen vaikuttaa muun muassa se, että millä tasolla organisaatio on tai mikä tilanne on kyseessä. Johtaja A mainitsi myös sen, että riippuu työntekijäportaiden työntekijöistä, miten asia etenee, siispä erilaisia johtamistyyliä on käytössä samanaikaisesti. Edellisten tutkimusten mukaan, monitasoisessa hallintarakenteessa hyväksyntätasoja on enemmän, joka vaikuttaa päätöksenteonprosessiin hidastavasti, minkä seurauksena vastauksia kysymyksiin saadaan tehottomammin. Johtaja C oli samaa mieltä faktan kanssa, huomauttaen nopeasta tiedon kulusta, joka vaikuttaa loppupeleissä koko organisaation menestykseen. Johtaja C:n mukaan helppo saatavuus ja nopea suunnan muuttaminen on tärkeintä – toisin sanoen viestinnän hyvä kokonaisvaltainen toteutuminen.

Johtaja C uskoo menestyksen ja tulosten saavuttamisessa palvelevan johtamisen suuntaan. Johtaja B totesi myös, että eri johtamistyyli riippuvat johdettavista ihmisistä ja tilanteista, mutta kokee silti, että se tapa mikä itselle on paras kannattaa ottaa käyttöön. Johtajan B mukaan tämä vaikuttaa loppupeleissä myös organisaation tuloksiin ja menestykseen.

Matalan hierarkian keinoista, jotka vaikuttavat organisaation menestyksiin ja tuloksiin, johtaja C otti esille jälleen läpinäkyvyyden. Läpinäkyvyydellä, esimerkiksi sillä, että luvut ja tulokset ovat kaikkien alaisten näkyvillä, voidaan edesauttaa menestystä ja tulosten parantamista. Korkeamman motivaation lailla hyvään lopputulokseen myös tulosten näkökulmasta vaikuttaa alaisten kilpailuhenkisyys. Jos ei ole kilpailuhenkinen myyntityöntekijä, myöskään tuloksia ei synny. Johtaja C mainitsi, että myyntikilpailujen pitäminen ja niiden aktiivinen seuranta ruokkii edellä mainitun motivaation lisäksi tavoitteellista tekemistä ja tulosten saavuttamista moninkertaiseksi. Aiemmin tehdyt tutkimukset osoittivat sen, että kun saadaan

enemmän irti henkilöstöstä, se lisää organisaation tuottavuutta myös suhteutettuna työntekijöiden määrään.

Hyvinvointi

On tutkittu, että matala hierarkia edistää työntekijöiden hyvinvointia monella tavalla. Johtaja A tuki aikaisempien tutkimusten tuloksia toteamalla, että ihmisiä pitää kuunnella ja heidän kanssaan tulee myös jutella, jotta he voivat hyvin. Johtaja A johtaa useita toimipisteitä ja käy usein vierailemassa paikan päällä keskustelemassa alaisilleen. Matalassa organisaatiossa pitää pystyä keskustelemaan asioista ja monesti onkin ollut se tilanne, että hiertäviä asioita on tullut yhtäkkiä esille.

”Tietyssä määrin pitää olla aikaa kuunnella ihmisiä ja käydä juttelemassa. Joskus tulee hiertäviä asioita esille, matalan hierarkian organisaatiossakin pitää olla väylät millä ihmiset pystyvät kertomaan omat huolenaiheensa.” (Johtaja A 2022)

Ympäri maailmaa on tutkittu organisaatorakenteen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja luottamus hierarkkisissa organisaatioissa on heikompaa. Työntekijä kokee voivansa työssään kokonaisvaltaisesti paremmin, jos johtajat nähdään enemmän kumppaneina kuin pomoina. Johtaja B puolsi tätä faktaa ja kertoikin, että alaiset näkevät johtajan B työpaikalla enemmän työntekijänä kuin johtajana – eikä varsinkaan pomona. Johtaja A väitti, että vaikeasti lähestyttävän johtajan on vaikea viedä asioita eteenpäin muutostilanteissa. Vaikeasti lähestyttävällä johtajalla tarkoitetaan myöskin johtajan ylimielistä asennetta. Johtaja A otti esille myös sen, että johtajatkin ovat ihmisiä. Läheiset ystävät voivat tietää, että yksityiselämässä saatetaan olla hyvinkin helposti lähestyttäviä ihmisiä, mutta työelämässä se vaatii hieman paneutumista ja pohtimista sen osalta, että mikä on oikea tapa toimia. Johtaja A painotti sitä, että johtajan täytyy olla rehellinen myös itselleen. Työhyvinvoinnin kannalta haasteeksi johtaja A koki nykyisten etätyövälineiden lisääntymisen, sillä se vaikuttaa siihen, miten hän pystyy alaisiaan lukemaan. Normaalissa tilanteessa johtaja A pystyy näkemään alaisensa hyvinvoinnin tason muutamissa sekunneissa, mutta nykyisillä välineillä sitä ei välttämättä näe ollenkaan.

Hyvinvoinnin tutkimuksista oli käynyt ilmi se, että epäinhimillinen tuottavuuskeskeinen johtamistapa vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, jos kommunikaatiota alaisten ja johtajien välillä ei ole tai jos työskenteleminen on passiivista. Johtaja C on saanut valita oman työtilansa paikan työpaikalla ja valitsi sen, mikä on lähimpänä työntekijöitä. Johtaja C oli sitä mieltä, että johtajan ollessa omissa oloissaan, työntekijälle annetaan signaali, että ei saa häiritä, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden ulostuloon. Johtaja C näkee ja uskoo, että alaisensa ovat ammattilaisia, jotka lähestyvät johtajaa tarvittaessa, koska johtaja tekee työtään alaisiaan varten. Kuitenkin, kuten kävi ilmi jo työtyytyväisyyden osalta, johtajan oma aktiivisuus alaisiaan kohtaan vaikuttaa myös hyvinvointiin.

Jokainen johtaja A, B ja C kokivat, että ovat helposti lähestyttäviä. Matala hierarkia ja työhyvinvointi toteutuu johtaja B:n alaisilla myös aikaisemmin mainitulla vapauden antamisella. Vapaus vaikuttaa omiin työaikoihin ja viikkoihin edesauttaa hyvinvointia niin töissä kuin vapaa-ajalla. Johtaja B kertoi olevansa huomannut, että jos työntekijällä ei ole henkilökohtaiset asiat hyvin, se näkyy helposti työpaikalla.

Kuten aikaisemmin oli mainittu, luottamuksen puute organisaatiossa on haitallista yksilön hyvinvoinnille, sekä koko organisaatiolle. Johtaja C:n mukaan luottamuksen rakentaminen kestää kauan mutta sen voi pilata hetkessä – koskien jokaista. Johtaja C nosti luottamuksen työn laadun ja tehokkuuden ylläpitämisessä, mutta painotti, että sillä on vaikutusta myös alaisten hyvinvointiin.

Edeltävissä tutkimuksissa oli korostettu myös sitä, että matalan hierarkian omaavissa organisaatioissa ei koeta niin paljon epäterveellistä työympäristöä kuin korkean hierarkian organisaatioissa. Työuralla etenemiseen, sekä työtaakan hoitamiseen ei kuuluisi kulua ylimääräisiä työtunteja, sillä se vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin.

Suorituskyky ja sitoutuminen

Tehdyn tutkimuksen myötä ilmeni, että tutkittavista johtajista johtaja C oli korvannut työtyytyväisyyden mittaamisen sitoutuneisuuden mittaamisella. Johtaja C:n mukaan sitoutuneeseen työntekijään vaikuttaa moni tekijä. Näitä ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus työssä, työn mielekkyys, haasteellisuus ja

tarjottavissa olevat etuudet myös vapaa-ajalla, esimerkiksi urheiluvuorot. Johtaja C parantaa alaiensa sitoutuneisuutta johtaen heitä tasapuolisesti. Kaikilla alaisilla täytyy olla samat valmiudet tehdä samaa työtä ja mikäli huomataan, että jollakin samaan lopputulokseen pääseminen kollegoiden kanssa vaatii lisää tukea, koulutusta tarjotaan ehdoitta joko talon sisältä tai ulkopuolelta. Johtaja C painotti koulutuksen tärkeyttä sitoutumisen kasvattamisessa ja käyttääkin siihen enemmän resursseja kuin muut samalla alalla toimivat. Aikaisempien tutkimusten mukaan, sitoutunut työvoima on organisaatioille tärkeä menestystekijä, jos tavoitteita halutaan saavuttaa. Sitoutuneet työntekijät eivät lähde organisaatiosta samalla tavalla kuin työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita. Johtaja C:n alaisissa vaihtuvuus on hyvin pientä.

Johtaja C mainitsi myös, että palkka sitouttaa työntekijää tiettyyn pisteeseen asti, mutta väitti, että se ei ole tärkein keino. Tärkeintä on ennemminkin se, että työpaikalla on hyvä olla, työkavereiden kanssa tulee toimeen ja että vuoropuhelu esimiesten kanssa toimii. On myös tärkeää, että alaista kuunnellaan ja mielipiteet otetaan huomioon. Johtaja C johtaa alaisten sitoutumista joustavuudella. Molemminpuolinen joustavuus sitouttaa sekä johtaja C:tä, että alaisia. Johtaja C kuitenkin painotti, että joustavuus voi olla toisessa asioissa haastavampaa, kuin jossain toisessa. Esimerkiksi työajoissa joustaminen voi olla haastavampaa eri työnkuissa. Johtaja C oli myös sitä mieltä, että rekrytoitavan väen jälkeen päätetään vasta tavat toimia ja huomautti siitä, että johtamiskulttuuri muuttuu pakosta ja jos sen mukana ei voi muuttua, ei ole myöskään tulevaisuutta. Toimintatavat täytyy olla myös päivitetty sille vuosikymmenelle, samat tavat eivät toimi mitkä ovat toimineet vaikka 40 vuotta sitten. Uudet työntekijät pysyvät organisaatiossa paremmin, kun autoritääristä johtamista ei ole havaittavissa.

Johtaja A puolsi johtaja C:tä siinä, että työhön sitouttamiseen ei vaikuta pelkät palkkatekijät, vaan myös esimerkiksi työilmapiiri. Alaisen on oltava tyytyväinen siihen, miten oma tiimi toimii. Johtaja A painotti asioiden esille nostamisen tärkeyttä. Jos esimerkiksi työpaikalla on sellainen työntekijä, joka niin sanotusti myrkyttää ilmapiiriä, työn esteet tulee poistaa ja joissain tapauksissa jonkun työntekijän on lähdettävä, jotta muiden suorituskyky ja sitoutuminen ei kärsi. Johtaja A:lle on tärkeää, että on henkilöstönsä mielestä arvostetuin ja rehellinen työnantaja. Sitouttamisen kannalta myös turvallisuuden tunne työpaikalla, sekä tunne siitä, että omaan työhön ollaan tyytyväisiä ovat ykkösprioriteetteja. Muita tapoja, joilla johtaja

A sitouttaa alaisiaan, ovat pieni vapaus omassa tekemisessä ja tavoitteiden asettaminen. Aikaisempien tutkimusten mukaan, organisaation johtajan tyyllillä voidaan saavuttaa koko organisaatiolle asetetut tavoitteet – johtamistyyli vaikuttaa työntekijän suoritukseen ja sitoutumiseen. Mitä tavoiteasetantaan tulee, johtaja C ottaa alaisensa huomioon tavoiteasetannassa, koska haluaa tietää, onko työntekijäporras samaa mieltä kuin johtaja itse. Jos johtajan ja alaistensa välillä on erimielisyyksiä, johtaja C haluaa tietää miksi – keskustelu käydään jokaisen työntekijän kanssa erikseen. Johtaja C pyrkii täyttämään työntekijöiden toiveet ja asettaa tavoitteet helposti saavutettaviksi, mutta aina niin ei voi tapahtua.

Myös johtaja B oli samaa mieltä johtajien A:n ja C:n kanssa palkan merkityksestä suorituskyvyn ja sitoutumisen kannalta. Aikaisemmin oli käynyt ilmi, että johtaja B ottaa alaisensa mukaan päätöksentekoon ja sillä todettiin olevan vaikutus motivaatioon. Johtaja B sanoi, että päätöksentekoon osallistumisella on vaikutusta myös alaisten suorituskyykyyn ja sitoutumiseen ja sitoutumiseen etenkin, sillä alainen tietää olevansa osa merkittävää päätöstä. Johtaja B sitouttaa alaisiaan johtaja A:n kaltaisesti tavoitteiden asettamisella, sillä johtaja B mainitsi asetettujen viikko- ja kuukausitavoitteiden sitouttavan työntekijää tekemään työnsä hyvin. Palavereissa johtaja B käy läpi yhdessä alaistensa kanssa miksi ja miten tavoitteisiin pitäisi päästä. Joka viikkoisiin palavereihin osallistuvat kaikki alaiset, vaikka aiheet eivät välttämättä koskisikaan kaikkia. Lisäksi johtaja hyödyntää erilaisten viestintäkanavien ryhmiä, joissa koko organisaation ylin johto on mukana työntekijöiden kanssa keskustelemassa ja keksimässä uusia innovaatioita ja ratkaisuja. Sitouttamiseen vaikuttaa täten johtaja B:n mukaan avoimesti puhuminen ja koko organisaation tavoitteen muistaminen. Esimerkiksi demokraattinen johtamistyyli antaa työntekijöille vaikutuksen tehdä päätöksiä ja vaikuttaa niihin, tässä johtamistyyllissä kiitosta ja kritiikkiä annetaan molemmin puolin sekä vastuuntuntoa kehitetään myös työntekijätasolla.

Johtaja B tiivistä, että alainen sitoutuu paremmin silloin, kun hän saa osallistua päätöksentekoon ja hänellä on vapaat kädet toimia. Sitoutumiseen vaikuttaa myös se fakta, että silloin kun töissä viihtyy, oma jaksaminenkin on parempaa. Lisäksi tyytyväisyys omaa elämää kohtaan sitouttaa työpaikalla.

”Se on kaikkien näiden summa loppupeleissä se sitouttaminen. Otat mukaan päätöksentekoon, koet sitä kautta itsesi tärkeämmäksi. Sinulla on vapaat kädet toimia ja olla, silloin viihdyt töissä paremmin, sinulla on oma jaksaminen parempaa ja olet ylipäättänsä omaan elämään tyytyväinen.” (Johtaja B 2022)

Vaikka johtaja A edustaa matalan hierarkian organisaatiota, johtaja väitti, että hierarkialla ei ole suoraa merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Pääasia johtajan mielestä on, että johtaminen on reilua. Johtaja A huomautti kuitenkin muistamaan sen, että sitoutumisen kannalta on tärkeää, että suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä. Jos hierarkiaa on, hierarkian tulisi olla järkevää niin, että työntekijätasolta tietää keneltä kysyä vastauksia ja kuka parannuksia tekee. Nopeus tekemisessä kuuluu johtaja A:n edustaman organisaation perusarvoihin ja aikaisemmin todettiin, että se vaikuttaa alaisten motivaatioon. Viestinnän nopeus vaikutti kuitenkin johtaja A:n mielestä myös suorituskäyttöön ja sitoutumiseen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pro gradu -tutkielman tavoite oli selvittää ja saada vastaus siihen, millä tavalla johtamistyyliä ja johtajan käyttäytymistä tulisi muuttaa, jotta organisaation hierarkiaa saadaan madallutettua samalla. Kuten on jo mainittu, hierarkinen organisaatiokulttuuri ei ole nykyään toimiva, mutta tutkimuksia hierarkian madaltamisesta ja siitä, minkälaisia konkreettisia muutoksia se organisaatiossa vaatii, on hyvin vähän. Nyt tehty tutkimus osoitti, että matalan hierarkian toteuttaminen alaisille mieluisalla tavalla vaatii erilaisia käyttäytymismalleja johtajalta ja matalan hierarkian johtajalla onkin tiettyjä ominaisuuksia. Tutkimusten mukaan matala hierarkia parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työn laatua ja tehokkuutta, menestyksiä ja tuloksia, hyvinvointia, sekä suorituskkyä ja sitoutumista.

Jotta matalaa hierarkia saadaan toteutettua, johtajan tulisi johtaa alaisiaan kohti itseohjautuvuutta. Alaiselle pitää uskaltaa antaa vapautta päättää omaan työhön liittyviä asioita, sillä itsenäinen työnhallinta on ominaista matalan hierarkian organisaatioille. Täten toimimalla johtaja onnistuu hierarkian madalluttamisessa. Lisäksi johtajan tulisi kannustaa kohti avointa keskustelua, jossa niin hyvistä kuin huonoistakin asioista keskustellaan avoimesti. Matala hierarkia vaatii avointa ja nopeaa tiedonkulkua. Johtajan tulisi kiinnittää käyttäytymisessään huomiota myös siihen, että omalla läsnäolollaan edesauttaa matalan hierarkian toteuttamista lisäten työpaikan yhteisöllisyyttä. Silloin, kun johtaja onnistuu johtamaan alaisiaan siten, että alaiset näkevät johtajan osana tiimiä, voidaan tulkita, että matalan hierarkian toteuttaminen on onnistunut. Tutkimus osoitti, että johtajan helposti lähestyttävyydellä ja sillä, että johtaja on aidosti kiinnostunut alaistensa työelämästä, mutta myös elämästä työn ulkopuolella, on merkittävä vaikutus siihen, että alaiset viihtyvät matalan hierarkian organisaatiossa. Jotta hierarkiaa saadaan madallutettua, johtajan tulisi muuttaa käyttäytymistään jyrkemmästä tavasta johtaa hieman hellävaraisemmaksi, jolloin alaiset eivät koe johtajaa hyökkäävänä. Innostavasti ja alaisiaan aktiivisesti käyttäytyvä johtaja onnistuu mitä todennäköisemmin madalluttamaan hierarkiaa paremmin, kuin sellainen, joka ei näitä luonteenpiirteitä omaa.

Tutkimustuloksista voidaan tulkita, että silloin, kun johtaja pitää huolen siitä, että työnkuvat ja vastualueet ovat alaisille selvillä, matalan hierarkian toteuttaminen on helpompaa. Matalan hierarkian organisaatioissa johtajat toimivat siten, että jakavat vastuuta alaisilleen. Lisäksi johtajien tulisi ottaa alaiset aktiivisesti myös päätöksentekoon mukaan, sillä se viestii alaisille tunnetta, että häntä pidetään tärkeänä. Johtajilla ei myöskään välttämättä ole asiantuntemusta koko organisaatiota koskeviin asioihin, jolloin alaisten osallistuminen päätöksentekoon on tärkeää. Jos hierarkiaa halutaan madalluttaa, alaiseen luottaminen on johtajalle ominaista käyttäytymistä. Luottamuksen puute on haitallista koko organisaatiolle.

Lisäksi matalalle hierarkialle ominaista on myös läpinäkyvä toiminta. Mikäli johtaja haluaa madalluttaa organisaationsa hierarkiaa, johtajan tulee alkaa toimimaan läpinäkyvyyttä parantaen. Läpinäkyvyys voi olla esimerkiksi sellaista, että tietyt luvut ovat kaikkien nähtävissä. Toisaalta se voi olla myös sellaista, että organisaation jäsenille tarjotaan kaikki tiedot, joita työn tekemiseen tarvitaan.

Matalan hierarkian organisaatioissa johtaja johtaa alaisiaan omalla esimerkillä. Tämä saattaa toisaalta lisätä yllä mainittua yhteisöllisyyttä ja tilannetta siitä, että alaiset näkevät johtajan osana tiimiä. Hierarkian madalluttaminen vaatii johtajalta myös joustavuutta, mutta on hyvä huomata, että joustavuuden tulisi olla johtajan ja alaisen välillä molemminpuolista. Lisäksi johtajan tulisi pitää huolta siitä, että käyttäytyy omien lupauksen mukaisesti. Jos johtaja lupaa jotain, lupaus tulisi myös toteuttaa. Myös se on merkittävää, että johtaja ei vaadi alaisiltaan sellaisia asioita, joita ei pysty vaatimaan itseltään. Matalan hierarkian johtajalle ominaista on se, että johtaja kunnioittaa ja arvostaa alaisiaan, sekä kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

Kaiken kaikkiaan matalan hierarkian organisaation johtaja huolehtii siitä, että työpaikalla on hyvä olla. Kuuntelemisen taito ja mielipiteiden huomioon ottaminen on ominaista matalan hierarkian johtajalle. Toimintatapoja ja johtamistyyliä voi yhdistellä organisaation tarpeesta riippuen. Matalan hierarkian toteuttamiseen tarvitaan siis monenlaisia työkaluja, mutta tärkeintä on se, että positiivisesti vaikuttavat asiat (kts. kuvio 2) saavutetaan.

5.1 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti kuvaa sitä, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavia. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että onko tutkimus onnistuttu toteuttamaan siten, että siinä on tutkittu sitä asiaa, mitä on ollut aikomuksena tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.)

Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska tutkimus tutkii sitä, mitä on alun perin ajateltu ja luvattu tutkia. Mitä reliabiliteettiin tulee, jos tutkimus toistettaisiin sellaisenaan uudestaan, voidaan olettaa, että tulosten pitäisi pysyä suurimmalta osin samana. Voi kuitenkin olla, että tutkittavien johtajien ajatus ja lähestymistapa asiaan saattaa laajentua tai muuttua kokemuksen myötä.

Tutkimuksen tulokset ovat yleisesti ottaen luotettavia, koska tuloksia ei ole missään vaiheessa muokattu. Tulokset on esitetty juuri siten, kun ne ovat tutkimuksen myötä käyneet ilmi. Teemahaastatteluja pidettäessä tutkija, sekä tutkittava olivat tasarvoisia keskenään, jolla ajatellaan olevan suora vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimus toteutettiin anonyyminä, jolloin tutkittavia kohtaan on toimittu luottamuksellisesti. Kaikki tutkimuksen myötä kerätty aineisto on tuhottu asianmukaisesti ajatellen tutkittavan johtajan, mutta myös koko organisaation yksityisyyttä. Lisäksi tekijät ovat toimineet rehellisesti koko pro gradu -tutkielman prosessin ajan.

Otos tutkimuksessa on melko pieni. Tämän vuoksi teemahaastatteluisissa kysyttiin vain ja ainoastaan kyseessä olevan haastateltavan mielipidettä. Spekulaatiota organisaation muiden johtajien johtamistyyleistä ei huomioitu. Tällä pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Tutkittavien rajallinen määrä voidaan nähdä rajoituksena, koska tulokset ovat todennäköisesti suppeammat kuin mitä olisivat, jos otos olisi ollut suurempi.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi kuitenkin vaikuttaa se tosiasia, että hierarkkisuutta saatetaan käsitellä eri tavalla toimialasta ja johtajasta riippuen. Tutkimus on tältä osin myös rajoittunut, koska olemassa on myös toimialoja, joissa matalan hierarkian

organisaatorakenne ei toimi. Näin ollen tutkimus ei välttämättä päde kaikille toimialoille.

Kaiken kaikkiaan tutkimus suunniteltiin ja laadittiin huolellisesti. Se perustuu tutkittuun tietoon. Lainattu teksti on erotettu tekijöiden omasta tekstistä ja omista mielipiteistä asianmukaisesti lähdemerkinnöillä ja tekstiviitteillä. Tutkimuksessa hyödynnettyjen aikaisempien tutkimusten valintaa ja luotettavuutta arvioitiin kohdassa tutkimusmetodologia. Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun laatimat pro gradu - tutkielman ohjeistukset on otettu huomioon ja niitä on noudatettu tutkimusta tehdessä.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Suoraan tutkimuksen aiheesta ja tutkimuskysymyksistä ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia, eikä vertailukohteita ole. Aikaisempien tutkimusten puutteen vuoksi tulokset ovat enemmän yleistettäviä, jolloin voidaan ehdottaa, että samanlaisia tutkimuksia tehtäisiin enemmän.

Jatkotutkimusehdotuksena voidaan ehdottaa tutkittavaksi myös sitä, miten matala hierarkia ja johtamistyylit vaikuttavat eri toimialoilla. Hierarkiaa ei voida välttämättä poistaa kaikilta toimialoilta kokonaan, jolloin olisi järkevää hakea tietoa näistä toimialoista, ja etsiä ratkaisuja siihen, miten johtamistyyliä voisi näillä toimialoilla muuttaa, jotta matalampi hierarkia saavutettaisiin – jos se olisi ylipäättään mahdollista.

6 LÄHTEET

- Altman, R. (2016). *HR Organizational Structure – Past, Present, Future*. Workforce Solutions Review, [s. 1.], Vol. 7, No. 4, p. 13–15. Haettu osoitteesta <https://ihrim.org/wsr/>
- Anastasiou, S. (2020). *The Significant Effect of Leadership and Conflict Management on Job Satisfaction*. Academic Journal of Interdisciplinary Studies Vol. 9, No. 6. doi:10.36941/ajis-2020-0107
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, p. 441-462. doi:10.1348/096317999166789
- Babcock, M. & Strickland, O. (2010). *The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors*. The Journal of Psychology, Vol. 144(3), p. 313–326. doi:10.1080/00223981003648336
- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). *A Meta-analytic Review and Future Research Agenda of Charismatic Leadership*. The Leadership Quarterly, Vol. 28(4), p. 508–529. doi:10.1016/j.leaqua.2016.12.003
- Belias, D. & Koustelios, A. (2015). *Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Culture in the Greek Banking Organization*. Journal of Management Research, Vol. 15, No. 2, p. 101-110. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/282362452_Leadership_Style_Job_Satisfaction_and_Organizational_Culture_in_the_Greek_Banking_Organization
- Benz, M. & Frey, B. S. (2008). *Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy*. Economica, Vol. 75, Issue. 298, p. 362-383. doi:10.1111/j.1468-0335.2007.00594.x

- Bouckenooghe, D, Zafar, A, & Raja, U. (2015). *How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital*. Journal of Business Ethics, Vol. 129, No. 2, p. 251-264. doi:10.1007/s10551-014-2162-3
- Erskine, J.A.K, & Georgiou, G.J. (2017). *Leadership Styles: Employee Stress, Well-being, Productivity, Turnover and Absenteeism*. Understanding Stress at Work. p. 28-40. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/325619710_Leadership_Styles_Employee_Stress_Well-being_Productivity_Turnover_and_Absenteeism
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007). *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola ja R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Saqib, A. (2017). *Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective from an Emerging Economy*. The Journal of Developing Areas Vol. 51(4), p. 143 – 156. doi:10.1353/jda.2017.0093
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2018.) *Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership*. Journal of Management Research. Vol. 18, No. 4, p. 261-269. https://www.researchgate.net/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership
- Germano, M. A. (2010). *Leadership Style and Organizational Impact*. Library Worklife. Haettu osoitteesta <https://ala-apa.org/newsletter/>
- Greig, W. (2018). *The Nature of Leadership in A Flat Organization*. Forbes. Haettu osoitteesta <https://www.forbes.com/?sh=1583394b2254>
- Hamel, G. (2011). *First, Let's Fire All the Managers*. Harvard Business Review. Haettu osoitteesta <https://hbr.org>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Kahn, R.L. & Katz, D. (1952). *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*. Institute for Social Research, University of Michigan. Haettu osoitteesta https://isr.umich.edu/wp-content/uploads/historicPublications/Leadership_701_.PDF
- Khajeh, E. (2018). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. IBIMA Publishing - Journal of Human Resources Management Research. doi:10.5171/2018.687849
- Khan, H., Rehmat, M. & Butt. (2020). *Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model*. Futur Bus. doi:10.1186/s43093-020-00043-8
- Kiviniemi, K. (2010). *Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PC-Kustannus.
- Laloux, F. (2015). *A Future More Powerful than Hierarchy*. Workforce Solutions Review. Haettu osoitteesta <https://ihrim.org/wsr/>
- Lee, M., Idris, M. & Delfabbro, P. (2016). *The Linkages Between Hierarchical Culture and Empowering Leadership and Their Effects on Employees' Work Engagement: Work Meaningfulness as a Mediator*. International Journal of Stress Management. Advance Online Publication. doi:10.1037/str0000043
- Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014). *Leadership Styles*. Advances in Management. Vol. 7(2). Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles