



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	8.12.2020
Tekijä	Piia Syvänen	Sivumäärä	66 + liitteet
Otsikko	Tiimien valmius siirtyä jaettuun johtajuuteen kuntasektorilla		
Ohjaaja	KTT Anni Paalumäki		

#### Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tiimien valmiuksia siirtyä jaettuun johtajuuteen kuntasektorilla. Tutkimuksen kohteena on keskisuuri kuntaorganisaatio. Jaettuun johtajuuteen liittyviin edellytyksiin tutustutaan kirjallisuuskatsauksessa. Tutkimuksen aihealue on ajankohdainen, koska kuntasektorilla kilpailu parhaista ja osaavista työntekijöistä on kiristynyt. Johtamisjärjestelmän kehittämisellä voitaisiin osaltaan parantaa kuntaorganisaation kilpailukykyä ja houkuttelevuutta parhaiden työntekijöiden saamiseksi. Hyväksi koettu johtaminen on tärkeää työntekijöiden jaksamisen, sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisen sekä myös tehokkuuden näkökulmasta. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan onnistu missä tahansa olosuhteissa, vaan se vaatii työyhteisöiltä tiettyjä edellytyksiä. Tutkimuksessa selvitetään näitä edellytyksiä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee jaettua johtajuutta, sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella jaettuun johtajuuteen liitettäviä edellytyksiä. Kirjallisuuskatsaus esittää selvän positiivisen yhteyden tiimin luottamuksen, valmentavan esimiehen ja tavoitteen selkeyden sekä jaetun johtajuuden välillä. Näin valmiudesta siirtyä jaettuun johtajuuteen valmistui kolme hypoteesia: tiimin luottamuksella on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen, valmentavalla esimiehellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen ja tavoitteen selkeydellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen. Tutkimuksen empiirisessä osassa esitettyjen hypoteesien testaamiseksi toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus Uudenkaupungin kaupungin, valitun henkilöstön osan keskuudessa. Web-kyselytutkimukseen vastasi 130 työntekijää.

Tutkimustulokset osoittivat, että kaikilla hypoteeseilla on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan erityisesti todeta, että esimiehen valmentava johtamistapa yhdistettynä luottamukseen ja tavoitteiden selkeyteen antavat erinomaiset mahdollisuudet toteuttaa jaettua johtamistapaa. Tutkimuksen perusteella havaittiin myös, että vaikka tiimillä olisi selkeä tavoite, mutta matala luottamus, tuloksena on vähäisempi jaettu johtajuus, kuin päinvastaisessa tilanteessa korkea luottamus – tavoite epäselvä. Tästä voidaan päätellä, että vaikka tavoitteen selkeys lisää taipumusta jaettuun johtajuuteen, luottamus on jaetun johtajuuden kannalta oleellisempi tekijä, kuin tavoitteen selkeys. Tutkimustulokset ovat kohdeorganisaatiolle merkityksellisiä. Johtamistaitojen, kuten myös työyhteisötaitojen kehittämisen tulee olla systemaattista. Työntekijät ansaitsevat tasalaatuista, hyvää johtamista.

Avainsanat	Jaettu johtajuus, valmentava esimies, luottamus, tavoitteen selkeys
------------	---





**TURUN  
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

# **TIIMIEN VALMIUS SIIRTYÄ JAETTUUN JOHTAJUUTEEN KUNTA- SEKTORILLA**

Johtamisen ja organisoinnin pro gradu -  
tutkielma

Laatija:  
Piia Syvänen

Ohjaaja:  
KTT Anni Paalumäki

8.12.2020  
Turku

Turun yliopiston laatujaarjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KIRJALLISUUSKATSAUS JA HYPOTEESEIN MUODOSTUS .....	10
	2.1 Jaettu johtajuus.....	10
	2.2 Vastuun jakautuminen.....	14
	2.3 Luottamus tiimissä .....	16
	2.4 Tavoitteen selkeys.....	18
	2.5 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista.....	20
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
	3.1 Kohdeorganisaation esittely .....	26
	3.2 Tutkimuksen toteutustapa .....	29
	3.3 Tutkimusmetodi .....	29
	3.4 Tutkimusaineisto ja mittarit .....	31
	3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	44
	3.6 Tutkimuksen eettisyys.....	45
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	46
	4.1 Jaetun johtajuuden yhteys tiimin ominaisuuksiin .....	46
	4.2 Regressioanalyysi jaetun johtajuuden mittarien yhteisvaikutuksesta .....	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
	5.1 Tulosten yhteenveto .....	51
	5.2 Tulosten pohdinta.....	56
	5.3 Jatkotutkimusaiheita.....	59
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET .....	67

## KUVIOT

Kuvio 1 Vakinainen henkilöstö 2019 ikä-/sukupuolijakauma .....	26
Kuvio 2 Vakinainen henkilöstö 2019 naiset/miehet .....	27
Kuvio 3 Uudenkaupungin kaupungin organisaatio 1.1.2019 .....	28
Kuvio 4 Jaetun johtajuuden summamuuttujan jakauma .....	38
Kuvio 5 Kognitiivinen luottamus tiimissä -mittarin jakauma .....	40
Kuvio 6 Affektiivinen luottamus tiimissä -mittarin jakauma.....	40
Kuvio 7 Luottamus tiimissä -mittarin jakauma .....	41
Kuvio 8 Tavoitteen selkeys -mittarin jakauma .....	42
Kuvio 9 Valmentava esimies -mittarin jakauma .....	44
Kuvio 10 Jaettu johtajuus tavoitteen selkeyden ja tiimin luottamuksen ala- ja yläkvarttileissa .....	47
Kuvio 11 Jaettu johtajuus tavoitteen selkeyden ja valmentavan esimiehen ala- ja yläkvarttilleissa.....	48

## TAULUKOT

Taulukko 1 Tehokkaan tiimin ominaisuudet .....	21
Taulukko 2 Tutkimuksen vastaajat palvelualueittain .....	31
Taulukko 3 Tutkimuksen keskeisten mittarien väliset riippuvuudet .....	46
Taulukko 4 Jaetun johtajuuden regressiomalli; $r^2=0,38$ .....	49
Taulukko 5 Jaetun johtajuuden regressiomalli; $r^2=0,19$ .....	55
Taulukko 6 Hypoteesien hyväksyminen / hylkääminen .....	55

# 1 JOHDANTO

## Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Kuntien houkuttelevuus työpaikkana on tulevaisuuden haaste. Kuntasektori joutuu kilpailemaan parhaista työntekijöistä yksityisten organisaatioiden kanssa. Huolenaiheena on muun muassa tehtäväkohtaisten palkkojen taso. Kuntien yhä kiristyvän taloustilanteen takia palkkakilpailu ei ole realistista. On löydettävä muita keinoja. Organisaatioympäristöt kehittyvät ja muuttuvat yhä nopeammin ja johtajuuden laajentaminen nähdään koko organisaatiota paremmin palvelevaksi ja kilpailukykyä tuottavaksi keinoksi. Kuntaorganisaatioille tämä on erityisen tärkeää kilpailtaessa osaavista, motivoituneista työntekijöistä. Johtamisjärjestelmän kehittämällä voitaisiin osaltaan parantaa kuntaorganisaation kilpailukykyä ja houkuttelevuutta parhaiden työntekijöiden saamiseksi Hyväksi koettu johtaminen on tärkeää työntekijöiden jaksamisen, sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisen sekä myös tehokkuuden näkökulmasta. Aikaisemmat tutkimukset sekä kirjallisuus (Aura ja Ahonen 2016; Blake ja Mouton 1973, 27-28; Donovan 2015; Kauhanen 2016; Kuoppala ym. 2008; Manka ym. 2016, 76; Perko 2017, 101; Tomperi, 2012) ovat osoittaneet myös, että esimiesten johtamistaidoilla on merkitystä muun muassa koettuun työhyvinvointiin.

Jaettu johtajuus kyseenalaistaa perinteiset näkemykset yksilöön keskittyvästä ja hierarkkisesta johtajuudesta. Tietopääoma ja asiantuntijuus henkilöityvät ja tämä aiheuttaa organisaatioille tarvetta muutokseen. Yksittäinen henkilö ei voi hallita ja osata kaikkea, joten tiimin tulee kyetä jakamaan ja hyödyntämään tietoa innovatiivisesti. (Ropo ym. 2005, 86–100.) Sydänmaanlakka (2003) on myös todennut, että jaettu johtajuus on nykyaikainen ja älykäs johtajuuden malli organisaatiossa, jossa vastuu johtamisesta on usein jaettu ja johtajuuden rooleja on mahdollisuus kierrättää tiimin jäsenten välillä. Tiimityö ja itseohjautuvat tiimit kytkeytyvät läheisesti jaettuun johtajuuteen. Jaettu johtajuus mahdollistaa tiimin itseohjautuvuuden, tehokkuuden sekä paremman suorituskyvyn. (Houghton ym. 2003.)

Jaettu johtajuus voisi haastaa individualistisen, nykyisin yhä yleisen johtamisen mallin. Pearcen ja Congerin (2003) mukaan jaetussa johtajuudessa vastuu jakaantuu tiimin kesken ja ryhmässä toimivien yksilöiden välillä tapahtuu dynaamista ja interaktiivista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on päästä yhdessä tiimin tai organisaation tavoitteisiin. Woods ja Fields (2007, 22) ovat määritelleet jaetun johtajuuden siten, että johtajuus on

jaettu tiimin jäsenten tai organisaation kesken. Jaetussa johtajuudessa jokainen tiimin jäsenen vastuussa omasta työsuorituksestaan koko tiimille. Tiimin jäsenet osallistuvat yhdessä myös päätöksentekoon, työn resursointiin ja tiedon kulkuun.

Jaetussa johtajuudessa hierarkia on matalampi kuin perinteisemmissä johtamismalleissa ja viestintä tapahtuu enemmän vertikaalisessa suunnassa sekä alhaalta ylöspäin. Suomessa käytetään yleisesti käsitettä *jaettu johtajuus*, kun taas englanninkielisissä tutkimuksissa jaettuun johtajuuteen liittyy karkeasti jaoteltuna kaksi käsitettä: *distributed leadership* ja *shared leadership*. *Distributed leadership* tarkoittaa työyhteisön sisällä olevaa tiivistä vuorovaikutusprosessia. Näkökulma on työyhteisön toiminnassa ja toimintakäytännöissä, jossa keskitytään tiimin sisäiseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. *Shared leadership*-käsite korostaa johtajan toteuttamaa vastuiden ja tehtävien jakamista delegoinnin avulla eli johtajuus on johtajien tehtävien sekä vastuiden jakamista. (Pearce, Conger 2003, 1, Ropo ym. 2005). Jaettu johtajuus on tutkijoidenkin mukaan monitahoinen ilmiö ja sitä voidaan kuvata myös vuorovaikutukselliseksi, jatkuvasti muuttuvaksi prosessiksi, joka on jännittävä ja lupaava tutkimusalue (Cockel, 2010; Pearce ja Conger 2003.)

Myös Juutin (2013) mukaan johtaminen voi parhaimmillaan olla jaettua. Yhtenä merkkinä siitä voi työyhteisössä olla hyvä joukkuehenki, jolloin työyhteisön tilaa kuvaavat avuliaisuus, innokkuus ja pyrkimys yhteiseen hyvään. Luottamus on korkealla ja tiedonkulku avointa. (Juuti, 2013, 203-211.) Myös Tiihosen (2019) mukaan tiimien merkitys yksilötasoisten suoritusten ohella on yhä tärkeämpää työyhteisön menestyksen kannalta. Jaetun johtajuuden avulla rakentuu yhteisöllistä johtajuutta, jossa jokainen tuntee olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Näin ihmisten erilaiset osaamiset saadaan hyödynnettyä organisaation ja työyhteisöjen parhaaksi. (Tiihonen, 2019, 29.)

Hyötyisikö siis kuntaorganisaatio johtamistaitojen kehittämistä kohti jaettua johtajuutta? On kaikkien etu, että myös kuntapuolella kehitetään johtamista. Jaettua johtajuutta on mielekästä tutkia myös siksi, että organisaatioissa työyksiköt voivat sijaita fyysisesti etäällä toisistaan, jolloin esimies ei ole jatkuvasti läsnä tai ”saatavilla” työyhteisöissä. Lisäksi alaisten määrä voi olla varsin suuri, esimerkiksi Uudenkaupungin kaupungilla on useampia työyksiköitä, joissa esimiehellä voi olla useita kymmeniä suorja alaisia, jopa noin 50 suoraa alaista. Näin ollen jaettu johtajuus auttaisi varmasti myös suurien sekä hajautettujen työyksiköiden esimiehiä heidän johtamistyössään ja työyhteisöjä aidossa vastuunjaossa.

Tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti jaetun johtajuuden käsitettä, joka sisältää sekä *shared leadership*- että *distributed leadership* -käsitteen. Keskeistä on työyhteisön vuorovaikutus ja toiminta. Johtajuuden kierrättäminen johdon sisällä (pooling), johtajuuden leviäminen yli organisaation sisäisten rajojen (spreading) tai johtajuuden syntyminen vuorovaikutuksessa (producing) ovat läheisiä käsitteitä jaetulle johtajuudelle. Yhteistä näille kaikille käsitteille on kuitenkin pyrkimys päästä eroon johtajuuden hierarkkisuudesta. (Dennis ja muut, 2002.)

Organisaatioiden kehittyessä yhä enemmän vuorovaikutuksellisempaan ja osaamistaltoa vaativampaan suuntaan, jaettu johtajuus toisi tarkoituksenmukaisen ja nykyaikaisen johtamistavan Milleniaaleille ja z-sukupolvien työntekijöille. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan onnistu missä tahansa olosuhteissa, vaan se vaatii työyhteisöiltä tiettyjä edellytyksiä. Harrisin ja Spillasen (2008) mukaan jaetun johtajuuden yhteisölliset toimintatavat on saavutettavissa, mikäli yhteistyö sujuu tiimien tai työyhteisön jäsenten kesken. Pietiläisen & Kestin (2012, 167) mukaan työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat oleellisia asioita johtajuuden jakamisen toteutumiseksi. Juuti (2016, 16) toteaa, että jaettu johtajuus onnistuu, mikäli jokainen työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Jokaisen on koettava tulevaisuutta tasa-arvoisesti kohdelluksi työyhteisössä, jokaisen on koettava arvokkuutta ja ainutlaatuisuutta omassa työssään. Tätä voisi kutsua merkityksellisyyden kokemukseksi.

Jaettu johtajuus on tulevaisuuden tapa organisoitua. Ryhmistä tai tiimeistä pyritään tekemään itseohjautuvia ja esimiehen rooli muuttuu valmentajamaiseksi arvojen ja tavoitteiden ylläpitäjäksi. (Bond & Seneque, 2013; Carlsson & Forsell 2008, 40, White 2006, 258). Siirtymä jaettuun johtajuuteen ei kuitenkaan tapahdu luultavasti sormia napsauttamalla. Kuitenkin, jaetusta johtajuudesta ja jaetun johtajuuden vaatimista edellytyksistä ei ole vielä riittävästi selvyyttä, koska kuntasektorilla asiasta ei ole vielä riittävästi tutkimusta. Tarkastelun kohteena on jaetun johtajuuden edellytystekijät yleisesti eli mitkä edellytykset olisi hyvä toteutua ennen kuin tiimi on kykenevä jaettuun johtajuuteen ja sen myötä kantamaan vastuuta tuloksista itse. Jaetun johtajuuden edellytyksiä selvittämällä tietoa voidaan hyödyntää esimiesten ja johtajien rekrytoinneissa sekä esimiesten johtamistaitojen valmennuksissa. Koulutuksissa ja valmennuksissa voidaan keskittyä erityisesti jaettua johtajuutta edellyttäviin taitoihin ja niiden kehittämiseen.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa on tarkoitus selvittää, millä edellytyksillä tiimillä on mahdollisuus siirtyä toteuttamaan jaetun johtajuuden mallia omassa organisoitumisessaan. Tutkimus käsittelee jaettua johtajuutta itseohjautuvan tiimin kontekstissa. Tiimin



itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että tiimille on annettu esimiehen taholta valtaa liittyen arkisiin työntekoon liittyviin päätöksiin (Collin ym. 2017, 10). Aikaisempien tutkimusten perusteella (Bryk ja Schneider 2002; Capozzol 2006; Fletcher & Käufer 2003, 21 – 23; Heslin, ym. 2006, 871; Kramer ja Cook 2004; Louis ym. 2009, 161; Parker 1994; Pearce 2004; Ristikangas ja Grunbaum 2014, 13, 30, 85; Scardimalia 2002, 69; Tschanen-Moran 2004) jaettu johtajuus edellyttää muun muassa tiimin kykyä jakaa vastuuta, tavoitteen selkeyttä, tiimin keskinäistä luottamusta, transformationaalista käytöstä tiimissä eli tiimin jäsenten keskinäistä kannustusta toisia tiiminjäseniä kohtaan sekä esimiehen valmentavaa johtamistapaa, jotta voitaisiin saavuttaa parempia suorituksia.

Tässä tutkimuksessa tiimillä tarkoitetaan työyksikössä esimiehen määrittelemää ryhmää, johon kuuluu kaksi tai useampi työntekijä ja joille on määritelty jokin oma työhön liittyvä vastuualue. Esimerkiksi puhdistuspalveluissa toimii useita eri tiimejä, joille on jaettu omat siivouskohteet tiimeittäin. Kotihoidossa toimii myös useita tiimejä, joille on jaettu omat alueet asiakkaineen. Kohdeorganisaatiossa tiimejä on lähes kaikissa työyksiköissä. Tässä yhteydessä tavoitteena on selvittää tiimin valmiutta siirtyä jaettuun johtajuuteen työyhteisön näkökulmasta. Mitkä ovat ne edellytykset, joiden tulee toteutua ennen kuin ryhmä on kykenevä kantamaan vastuuta tuloksista itse. Tutkimuksesta saatua tietoa on mahdollista käyttää hyväksi kehitettäessä jaettua johtajuutta kuntasektorilla.

Tutkimuskysymys on: Minkälainen on tiimien valmius kuntasektorilla siirtyä jaettuun johtajuuteen?

Kysymykseen pyritään vastaamaan tutkimalla Uudenkaupungin kaupungin tiimien valmiutta siirtyä jaettuun johtajuuteen. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa käytetään ei-satunnaista näytteenottoa, jossa osallistujat valitaan mukavuusnäytteenottona. Aineisto koostuu puhdistuspalvelujen, henkilöstöpalvelujen, varhaiskasvatuksen sekä opetuksen työyksiköistä.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS JA HYPOTEESEIEN MUODOSTUS

### 2.1 Jaettu johtajuus

Johtajuuskäsitys on ollut viime vuosina muutoksessa. Joustavuus, tiimityö, verkostoituminen sekä teknologian monimuotoisuus, luottamus ja valtuuttaminen, ovat korostetusti esille tulleita ominaisuuksia. Yksittäisen johtajan vallan korostumisen sijaan painotetaan työntekijöiden vahvempaa osallistumista organisaatioissa. Jaettu johtajuus on yksi mahdollisuus muuttaa toimintapa yhdessä tekemiseksi. (Halttunen 2009, 11–12.)

Jaettua johtajuutta voidaan kutsua monimutkaiseksi ilmiöksi, jota on tutkittu erityisesti viime vuosikymmeninä. (Cockel ym. 2010.) Jaettuun johtajuus -käsitteeseen sisältyy muun muassa: tiimit, yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksellisuuden ja dialogisuuden, hierarkkisuuden vähentämisen, tehokkuuden parantumisen, dynaamisuuden eli jatkuvan muutoksen ja valmentavan johtamistavan. Eri tutkijat ovat käsitelleet jaettua johtajuutta ja erityisesti sen hyötyjä edellä mainituista eri näkökulmista. (Carson ym. 2007; D’Innocenzo 2014, 1964; Grille 2015; Hoch 2012, 159; Pearce ja Sims 2002.)

Jaettua johtajuutta voidaan kuvailla yhteisöllisenä tiimiprosessina, jossa tiimin jäsenet johtajuuden avainroolit on jaettu tiimin jäsenten kesken. Myös vastuut on jaettu tiimin jäsenten kesken. Yhteisöllisessä tiimiprosessissa vaikutetaan ja ohjataan muita tiimin jäseniä ja samalla hyödynnetään erilaisia johtajuuselementtejä, joita tarvitaan johtajuudenlähteeksi erilaisissa tilanteissa. (Houghton ym. 2003.) Craig L. Pearce (2004) on tutkinut jaettua johtajuutta useita vuosia. Myös hänen mukaansa jaettu johtajuus on ryhmätasoinen ilmiö ja tietotyön tekeminen perustuu tiimityöhön, koska yksi ihminen ei voi olla osata kaikkea ja olla asiantuntijaroolissa kaikessa. Johtajuutta voidaan jakaa johtajan ja tiimin jäsenten välillä, huomioiden henkilön, jolla on parhaat tiedot ja taidot kyseessä olevan työtehtävän tai tilanteen hoitamiseksi. Pearcen (2004) mukaan jaettu johtajuus toimii perinteisen johtamisnäkömyksen haastajana, jossa vertikaaliselle johtamiselle, jossa toimii yksi johtaja ja hänen seuraajansa eli hänen työntekijänsä (Pearce 2004, 47.)

Fletcher ja Käuferin (2003) mukaan jaetussa johtajuudessa johtajuutta esiintyy organisaatioissa eri tasoissa eli organisaation toiminta on hajautettua eri tasoille, jotka ovat toiminnoissaan riippuvuussuhteessa keskenään. Jaettu johtajuus on myös dynaaminen, sosiaalinen, vuorovaikutuksessa tapahtuva prosessi, joka on tasa-arvoista, vastavuoroista, ei hierarkkista. Siihen liittyy mahdollisuus yhdessä oppimiseen; sosiaalisissa prosesseissa

tapahtuvat sekä yksilöiden että ryhmien mahdollisuudet yhteistyön oppimiseen. Näin toimien tiimit voivat parantaa myös tuloksia yhdessä. Jaetun johtajuuden edellytyksenä on taito olosuhteiden luomiseen, jossa yhteinen oppiminen onnistuu. Jokainen tiimin jäsenen kantaa vastuun tehtävästä tavoitteena luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat yhdessä tekemisen ja kehittymisen. Dialogin merkitys korostuu yhdessä oppivan tiimin keskustelussa. (Fletcher & Käufer 2003, 21 – 23.)

Juuti (2013) korostaa, että jaetun johtajuuden yhteydessä täytyy muistaa myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulma. Kun vuorovaikutustilanne on älykäs ja taitava, yhteisö kykenee vasta todella toimimaan. (Juuti 2013, 123.)

Juutin (2013) mukaan kaikki työyhteisön jäsenet tuovat työskentelyyn mukanaan unelmansa, mielikuvansa ja kokemuksensa. Jaettu johtajuus syntyy helpommin, mikäli työyhteisön jäsenet käyvät yhteistä dialogia työskentelyn kuluessa. Tämän dialogin seurauksena he kasvavat ihmisinä, heistä tulee avoimempia ja suvaitsevaisempia. Ihmisen koikiessa, että toiset kuuntelevat hänen näkemyksiään hänen kuullessa muiden näkemyksiä, tapahtuu muutos ihmisenä. Muutokseen vaikuttaa edistävästi työyhteisön yhteinen esille tulevien asioiden tarkastelu. Ja kun kyetään tarkastelemaan asioita neutraalilla tavalla, pystytään antamaan myös arvoa eri näkökulmille. Ihmisenä kasvaminen on hidaskäyttöprosessi. Vastaavasti myös työyhteisön kehittyminen ja kypsyminen vie aikaa (Juuti 2013, 153.)

Ahmas (2014) on tutkinut johtamisen alan väitöskirjassaan, jaetun johtajuuden ja kollektiivisen asiantuntijuuden rakentumista museossa, joka edustaa suljettuun asiantuntijuuteen rakentuvaa tieto-organisaatiota, jota voidaan kutsua norsunluutorniksi. Tutkimus yhdistää yleensä erikseen tarkastellut ilmiöt, asiantuntijuuden ja johtajuuden ja pohtii niiden keskinäistä suhdetta. Norsunluutornilla tarkoitetaan asiantuntijaorganisaatioille tyypillistä toimintatapaa, jossa maallikot suljetaan tietämisen ulkopuolelle.

Yhteisessä asiantuntijuudessa tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti osallistuvien kesken siten, että asiantuntijuudelle annetaan johtajuusrooli työyhteisön toiminnassa. Kollektiivisessa asiantuntijuudessa luodaan uutta tietämistä siten, että tavoitellaan aikaisemman osaamisen ylittämistä toimimalla työyhteisön suorituskyvyn ylärajalla. Jaetussa johtajuudessa perinteinen asemaan perustuva valta korvautuu toimijoiden keskinäisellä vallalla.

Ahmaksen mukaan tietoa, osaamista ja asiantuntijatyötä ei pitäisi tarkastella yksittäisinä ilmiöinä, vaan se tulisi pikemminkin ymmärtää integroituna osana organisaation kokonaistoimintaa ja johtajuutta. (Ahmas, 2014.)

Aikaisempien tutkimusten perusteella tehokkaimmat johtajat eri sektoreilla loivat ja kasvattivat tietoisella strategialla aktiivisesti jaettua johtajuutta organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Se osoitti, että tapa, jolla johtaminen jaetaan, selittää suuren osan sen myöhemmästä vaikutuksesta organisaation tuloksiin. Nämä havainnot ovat yhdenmukaisia laajemman empiirisen näytön kanssa koskien jaettua johtajuutta ja organisaation kehitystä. (Harris 2013, 549.) Voidaan siis todeta, että jaetulla johtajuudella on merkitystä, mikäli tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä (Harris 2013, 549). Tavoitellessaan organisaation tehokkuuden parantamista ylemmän johdon haasteena onkin luoda sellaiset olosuhteet, jossa ammatillista osaamista ja taitoja kehitetään, johtaminen on tehokasta kaikilla tasoilla ja koko organisaatio työskentelee vuorovaikutuksessa parempien tulosten saavuttamiseksi yhdessä. (Harris 2013, 551.)

Jaetun johtajuuden tulisi vähentää hierarkkista ajattelua työyhteisössä liittyen kapeaan ajattelumalliin johtaja vastaan alaiset. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet otetaan mukaan oman työn ja työyhteisön kehittämiseen ja tämä osallistaminen on keskeisessä roolissa jaetun johtajuuden onnistumiseksi. Johtajan roolina on olla vain toiminnan edellytyksen luoja, organisaation strategioiden toteutumisen vastuun kantaja, sekä osoittaa suuntaa mihin kohti mennään. (Valvisto 2005, 222.)

Jaetussa johtajuudessa yksi keskeisimpiä muutoksia on se, että esimiehen rooli muuttuu. Vastuu työhön liittyvistä arkisista päätöksistä eli asioista, joita tiimi pystyy itse selvittämään, päättämään ja toteuttamaan – siirtyy tiimille ja näin esimiehen rooli muuttuu enemmän valmentavaksi.

Valmentavalla johtamistavalla on useita määritelmiä, joista yhteisiä ovat muun muassa ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskova johtaminen. Valmentava johtaja on läsnä oleva, luottamusta rakentava, toiset huomioonottava, yhdessä tekemistä arvostava sekä tahtotilaltaan tiimin erilaisuutta ymmärtävä ja hyödyntävä. (Carlsson & Forssell 2008, 22, 33, Grant & Hartley 2013, 110–111). Valmentava esimies keskittyy tiimensä motivointiin ja tavoitteiden selkeyttämiseen (Carlsson & Forssell 2008, 40). Valmentava johtaminen on erinomainen kehittämistapa kehitettäessä työntekijän tai tiimin vastuunottoa ja motivaatiota. Se auttaa työntekijää tai tiimiä selkeyttämään tavoitteitaan, ymmärtämään vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä antaa keinoja ja tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. (Carlsson & Forssell 2008, 40, White 2006, 258.) Wagemanin (2001) mukaan valmentava esimiestyö rakentuu ongelmanratkaisukyvyistä, tiimin kannustamisesta ja palkitsemisesta. (Wageman 2001, 559). Ristikangas ja Grunbaum (2014, 13, 30, 85) kuvaavat valmentavaa johtamista kokonaisvaltaisena toimintana, jossa vaikutetaan toisiin sekä

tullaan vaikutetuksi ja jossa tiimin tai ryhmän potentiaali vapautuu sekä ryhmän että organisaation käyttöön. Näin ollen valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille perustuen luottamukseen. Valmentava johtajuus on yhdessä tekemistä, joka on osallistavaa, tavoitteellista ja arvostavaa.

Valmentava johtaminen mahdollistaa oppimisen itseohjautuuteen (Bond & Seneque, 2013). Valmentavassa esimiestyössä ei ole ainoastaan kahdenvälistä yhteistyötä, vaan valmennuksellista työtettä hyödynnetään myös tiimin kanssa (Ellinger & Kim 2014, 131; Matsuo 2018, 118). Valmentavalla otteella toimiva esimies on tavoitteellinen ja aktiivinen itsensä sekä yksilöiden että tiimien kehittäjä. Tiimin valmennuksessa esimiehen tulee tukea ryhmän keskinäisen luottamuksen rakentamista sekä huolehtia siitä, että yksittäinen työntekijä sekä koko tiimi saavat mahdollisuuden potentiaalinsa kehittämiseen ja käyttöön ottamiseen (Heslin ym. 2006, 871.)

Uutelan (2019) väitöskirjan mukaan valmentava esimies mahdollistaa työssä oppimisen ja edistää työhyvinvointia. Tutkimus on osoittanut valmentavan esimiestyön tukevan työssä oppimista ja työhyvinvointia viidessä ulottuvuudessa:

1. Valmentava esimies toimii työssä oppimisen mahdollistajana, sekä huolehtii että arjen työt sujuvat.
2. Valmentava esimies antaa rakentavaa ja oppimista edistävää palautetta.
3. Valmentava esimies vahvistaa työhyvinvointiin liittyviä voimavaroitekijöitä.
4. Valmentava esimies edistää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta.
5. Valmentava esimies rakentaa työntekijöiden luottamuksellisia suhteita. (Uutela 2019.)

Tutkimuksen tuloksista voidaan johtaa käytännön suosituksia valmentavan esimiestyön toimintatapoihin ja valmentavan toimintakulttuurin kehittämiseen työyhteisöissä: Uutelan mukaan tärkeää olisi koko organisaation rakentuminen valmennuskulttuurille. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden lisääminen tulisi tehdä tietoisesti. Uutelan mukaan työssä oppimiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyen olisi tärkeää, että asioiden käsittelemiselle varataan riittävästi aikaa sekä yksilötasolla että yhdessä. Yhteisöllisyys ja asioiden yhteinen käsittely vaikuttaa merkittävästi työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen edistämiseen. Yhteisöllisyyden kokemusta ja yhteisten asioiden käsittelyä voidaan kehittää edistämällä keskustelevaa työskentelykulttuuria. Työyhteisöä on kannustettava vuorovaikutteisuuden muun muassa järjestämällä tilanteita, joissa yhteisöllisyyttä

voidaan tukea. Organisaatioissa tulisi pyrkiä kehittämään muun muassa palaverikäytäntöjä enemmän keskusteleviksi. Myös asioiden jakaminen yhdessä sekä yhteiset pohdinnat olisivat tärkeitä. (Uutela 2019.)

Jaetussa johtajuudessa esimiehen kyky toimia tiimin valmentajana onkin ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi jaettuun johtajuuteen siirtyminen edellyttää Parkerin (1990) mukaan ensisijaisesti johtamistavojen jakamista, selkeitä rooleja vastuun jakautumisesta, luottamusta ja avointa kommunikaatiota sekä selkeää tavoitetta.

## 2.2 Vastuun jakautuminen

Cohenin ja Baileyn (1997) mukaan tiimi on joukko henkilöitä, jotka ovat tehtäviinsä nähden toisistaan riippuvaisia ja jotka jakavat vastuun saavutetusta tuloksesta ja jotka muut näkevät osana sosiaalista kokonaisuutta. Tiimin jäsenet ovat osa laajempaa sosiaalista järjestelmää (esimerkiksi liiketoimintayksikkö tai yritys) ja he hoitavat myös suhteita yli organisaatorajojen. (Hoek ym. 2018, 474.) Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimi sisältää pienen määrän ihmisiä, jotka täydentävät omilla taidoillaan toisiaan ja heillä on sekä yhteinen päämäärä että toimintamalli. Lisäksi tiimi pitää itseään yhteisvastuullisena suorituksestaan. Parkerin (1994) määritelmän mukaan tiimi koostuu ryhmästä henkilöitä, joilla on vahva riippuvuussuhde keskenään pyrkimyksissään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai annetun tehtävän suorittamiseksi.

Tilastokeskuksen mukaan tiimityö tarkoittaa työskentelemistä tiimissä tai ryhmässä, joka jakaa yhteisen tehtävän ja voi suunnitella itsenäisesti työnsä. Ryhmä on yleensä kahden tai useamman ihmisen muodostama vuorovaikutteinen, yhteiset tavoitteet omaava yhteisö tai joukko. Ryhmät ja tiimit voivat hoitaa jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai tehtävä voi olla rajattu. (Tilastokeskus 2020.)

Tiimien sisällä vastuu voi jakautua eri tavoin. Thompson (2001) on määritellyt itseohjautuvuudelle eri käsitteitä, jotka jokainen tarkoittavat hieman eri asioita. Self-directing-tiimeissä tiimit päättävät itse tavoitteistaan ja keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Self-governing-tiimeissä tiimit ovat vastuussa tehtävien suorittamisesta ja suunnittelusta. Self-managing-tiimeissä tiimillä on valta päättää työtavoista tavoitteen saavuttamiseksi, mutta tiimin vetäjä päättää tiimin tavoitteista. (Thompson 2001, 8-11.) Tiimityössä tiimissä jaetaan johtajuutta ja vastuuta kaikille tiimin jäsenille. Tiimi myös ottaa yhteisvastuun tuloksista ja toiminnasta (Cohen & Bailey 1997.) Kollektiivinen eli yhteisvastuu tarkoittaa Scardinalian (2002) mukaan tiimin kykenevyyttä vastuunottoon myös siinä, että kaikilla

sen jäsenillä on ymmärrys tapahtumien kulusta, jotta he pysyvät mukana prosessissa. (Scardinalia 2002, 69.) Myös Ropo ym. (2005) ovat määritelleet jaetun johtajuuden yhdessä tekemiseksi ja vastuiden jakamiseksi (Ropo ym. 2005, 19).

Doorewardin ym. (2002) tutkimuksen mukaan tiimeissä, joissa vastuu on jaettu työhön liittyvästä valmistelusta, työn tukemisesta ja työn hallinnasta - työsuoritus tehostuu. Dooreward ym. on määritellyt tiimin työhön liittyvät vastuut seuraavalla tavalla:

1. Työn valmistelulla tarkoitetaan toimintaa, joka suoritetaan ennen varsinaista työsuoritusta. Työn valmistelupäätökset koskevat työstandardeja ("Mitä minun on tehtävä? Kuinka ja milloin tämä on tehtävä? Missä järjestyksessä?"), Työmateriaalia ("Mitä komponentteja tarvitsen? Kuinka ja milloin tarkistan tämän tulon laadun ja määrän? ") sekä työvälineet (" Mitä työkaluja tarvitsen? Onko minun kalibroitava tämä laite? ").
2. Työn tukemisella tarkoitetaan tehtäviä, jotka luovat hyvät työskentelyolosuhteet sujuvalle työn suorittamiselle. Nämä tehtävät ovat ylläpitoa, työn parantamista ja työprosessin uudistamista (laadun tarkistaminen, koulutus ym.).
3. Työnhallinnalla tarkoitetaan varsinaisen työn säätelyä (työsuorituksen taso, työn koordinointi ym.) (Dooreward ym. 2002, 358.)

Myönteisiä vaikutuksia on vähemmän niissä tiimeissä, joissa vastuuta on tiimin jäsenillä vähän (hierarkkiset tiimit) ja joiden tiimin esimiehet tai johtajat tekevät suurimman osan päätöksistä. Doorewardin ym. (2002) mukaan työn tehokkuutta vähentää tiimin rajattu vastuunkanto. Tutkijat korostavat henkilöstöjohtamispolitiikkaa, jolla edistetään tiimien mahdollisuutta jaettuun vastuuseen, koska se mahdollistaa organisaation paremmat tulokset. Tiimien kyky jakaa vastuuta kunkin tiiminjäsenen kyvyn ja osaamisen mukaan sitouttaa tiimin jäsenet työhön paremmin ja vahvistaa tiiminjäsenten sitoutumista organisaatioon ja edelleen osaamisen kehittämistä. (Dooreward ym. 2002, 368-369.) Myös Viitalan & Koivusen mukaan työntekijöille halutaan yhä enemmän antaa tilaa hyödyntää omaa osaamistaan työyhteisön toiminnassa. (Viitala & Koivunen 2014, 151-152.) Cogen ym. (2019) korostaa, että jaettu johtajuus voi johtaa nopeaan ja jopa visionääriseen muutokseen, joka mahdollistaa uusien ideoiden syntyessä yhteistyössä sekä osallisuuden lisääntymisen. Lisäksi jaetun johtajuuden malli soveltuu Cogenin ym. (2019) mukaan paremmin konfliktien ja kriisien ratkaisemiseen kuin perinteinen yhden johtajan malli. (Cogen ym. 2019, 75.)

Bergman ym. (2012) toteavat tutkimuksessaan, että nykypäivän organisaatioissa menestys riippuu ammattitaitoisten ammattilaisten osaamisesta monimutkaisissa ja haastavissa työympäristöissä. On siis epätodennäköistä, että yhdellä vertikaalisella johtajalla

olisi kaikki tarvittavat tiedot ja taidot kaikkien työtehtävien suorittamiseksi johtotehtävissä (Pearce & Manz 2005; Carson ym. 2007; Pearce ym. 2009). Johtamisvastuut tulisi siirtyä tiimin jäsenten asiantuntemuksen mukaan (Friedrich ym. 2009). Lisäksi jokaisella tiimin jäsenellä on omanlaisensa johtamistapa. (Barry 1991). Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että erilaiset johtamiseen liittyvät käyttäytymismallit ovat itsenäisiä (Yukl 2010), jolloin tietynlaisen johtamistavan omaava henkilö ei välttämättä toteuta muita johtamistapoja. Näin ollen yksittäinen henkilö voi olla joko haluton tai kykenemätön täyttämään kaikkia tiimin tarvittavia johtamistehtäviä. Jaettu johtaminen mahdollistaa tiimin jäsenten erilaisten johtamistaitojen hyödyntämisen toinen toistaan täydentäen. (Bradford & Cohen 1984). Näin tiimi pystyy hyödyntämään eri johtamistapoja paremmin kuin yhden johtajan tiimissä. (Jacqueline Bergman ym. 2012, 20.)

### 2.3 Luottamus tiimissä

Huolimatta siitä, että tutkijoilla on yhteneväinen näkemys luottamuksen tärkeydestä organisaatioissa, laajemmin tarkasteltuna luottamuksen määritelmää on tutkijoiden keskuudessa yleisesti pidetty vaikeana. Useimmat tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että luottamus on psykologinen tunne, jonka haavoittuvuus riippuu yksilön epävarmuudesta, motiiveista, aikomuksista ja asioista, joissa he ovat riippuvaisia toisista (Kramer 1999, 571). Luottamus on oletusta siitä, että toinen osapuoli ei toimi opportunistisesti, on rehellinen ja tekee asiat aikaisemmin sovitusti vilpittömässä mielessä. Luottamuksella on positiivinen merkitys, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia jaetun johtajuuden kehittämisessä, vähentäen byrokratiaa ja lisäten tuen ja avun saamista. (Bryk ja Schneider 2002; Kramer ja Cook 2004; Tschannen-Moran 2004). (Louis ym. 2009, 161.)

Luottamus on tärkeää kaiken tyyppisissä tiimeissä Snowin ym. (1996) mukaan. Greenbergin ym. (2007) mukaan luottamus voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, joita ovat kognitiivinen ja affektiivinen luottamus. Kognitiivinen eli tietoon perustuva luottamus rakentuu järkeviin sekä laskennallisiin arvioihin ja affektiivinen eli välittävä luottamus perustuu emotionaaliseen siteeseen eli vuorovaikutussuhteisiin, jossa huolehditaan toisesta ja hänen hyvinvoinnistaan. Molemmat tavat ovat tarpeellisia, jotta luottamus voidaan saavuttaa. Kognitiivisen luottamuksen merkitys on suuri tiimin perustamisen alkuvaiheissa ja affektiivisen luottamus merkitys on nähtävissä korostetusti tiimin elinkaaren myöhemmässä vaiheessa. (Greenberg ym. 2007.)



Luottamus on tiimin yhteistyön näkökantojen määrittelyssä erittäin tärkeää (Choi ym. (2009). Tiimin tehokkuudella on myös yhteys luottamukseen (Pangil 2014). Mikäli tiimin sisällä ei ole keskinäistä luottamusta ja tiimin motiivit ovat ristiriitaisia, voi se aiheuttaa yhteistyön sijaan keskinäistä kilpailua (Nijstad 2009, 208 - 209). Fletcherin ja Käuferin (2003, 35 - 37) mukaan jaetun johtajuuden edellytyksenä on tiimin kyky kehittyä vuorovaikutuksessa sellaiseen tilanteeseen, jossa oppiminen on mahdollista yhteistä tietoa hyödyntäen. (Fletcher & Käufer 2003, 35 - 37). Yhteisellä vastuunotolla tavoitellaan sitä, että kaikkien tulisi huolehtia oman osuutensa lisäksi myös eri työvaiheiden kokonaisuudesta, jotta työhön liittyvä kokonaisuus onnistuu. ja pystyvät tarpeen mukaan ylittämään asiantuntijuuden rajat. Tällainen yhteinen vastuun otto edellyttää erityisesti ryhmässä tiimin keskinäistä sopimista ja luottamusta (Scardimalia 2002, 69.)

Luottamus tekee kollektiivisesta toiminnasta toteuttamiskelpoisemman (Uphoff, 2000), ja se voi myös edistää ns. organisaatiokansalaisuutta, eli tiimin jäsenten osallistumista ja sitoutumista. (Louis ym. 2009, 161.) Ihmiset, jotka ovat luottavaisia, kertovat todennäköisemmin avoimemmin mahdollisista ongelmista organisaation sisällä. He ovat myös valmiita jakamaan ajatuksiaan, tunteitaan ja ideoitaan. Luottamus mahdollistaa avoimen tiedonkulun ja luo tilanteen, jossa ongelmia uskalletaan nostaa esille ja käsitellä niitä. Luottamus edistää kaikin tavoin yhteistyötä. (Louis ym. 2009, 161.) Tällainen luottamus johtajuutta kohtaan vaikuttaa positiivisesti työhön (esim. työtyytyväisyys), tuottavuuteen, ja suorituskykyyn (Dirks 2000; Dirks ja Ferrin 2002). Luottamuksen puute usein tuottaa päinvastaisia tuloksia (Tschannen-Moran 2004). (Louis ym. 2009, 162.)

Bergman ym. (2012) ovat tutkineet 45 päätöksentekokoalan yritysryhmää. Tutkimuksen perusteella he havaitsivat, että jaetun johtajuuden tiimeillä oli vähemmän konflikteja, suurempi yksimielisyys ja suurempi tiimin sisäinen luottamus yhteenkuuluvuuteen kuin tiimeissä, joissa ei ollut jaettua johtajuutta” (Bergman ym. 2012, 17).

Pearce ym. (2004) selvittivät 28 virtuaalitiimiä koskevassa empiirisessä tutkimuksessaan, että jaetun johtajuuden tiimeissä tiimin jäsenten sitoutuminen ja luottamus tiimin toimintaan ja päätöksentekoon oli voimakkaampaa kuin tiimeissä, joissa johtaminen oli yhden johtajan vastuulla. Nämä havainnot osoittavat, että mitä enemmän tiimin jäsenet voivat osallistua tiimin johtamiseen, sitä paremmin he ymmärtävät ratkaisujen ja päätösten syyt ja kykenevät sitoutumaan niiden toteuttamiseen. Näin ollen jaettu johtajuus lisää tiimin sisäistä yhteisymmärrystä. (Bergman ym. 2012, 22).

Koska jaettu johtajuus fasiltoi positiivista vuorovaikutusta ja sosiaalistamista ryhmän sisällä (Ensley ym. 2003), voidaan olettaa tällaisen vuorovaikutuksen myös edistävän positiivisten tunteiden kokemusta tiimiä ja työtä kohtaan. Lisäksi kun useat tiimin jäsenet osallistuvat ja ottavat vastuuta tiimin johtajuudesta lisäämällä vastavuoroisuuden tunnetta saavutetuista tuloksista ja osoittamalla sitoutumista tiimiin ja sen tehtävään, ryhmän jäsenten tulisi kokea enemmän positiivisia affektiivisia reaktioita. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet todennäköisesti kokevat myös muut tiimin jäsenet sitoutuneiksi ja kiinnostuneiksi tiimin menestykseen ja ovat siten tyytyväisempiä tiimin päätöksiin. Myös tälle oletukselle on jonkin verran empiiristä tukea. Avolio ym. (1996) havaitsivat, että transformationaalisella jaetulla johtajuudella oli positiivinen yhteys tyytyväisyyteen tiimin johtamisessa. Bowers ja Seashore (1966) havaitsivat, että jaetun johtamisen käyttäytymismallilla oli yhteys työ- ja yritystyytyväisyyteen. (Bergman ym. 2012, 24).

Tiihosen (2019) mukaan, jaetussa johtajuudessa työyhteisön toimintaan sitoutuminen syntyy luottamuksen avulla. Mascallin ym. ovat tutkineet (2008) luottamuksen merkitystä jaetun johtajuuden näkökannalta. Tutkimuksen mukaan luottamuksen kokemus auttaa yksilöitä sekä tiimiä sitoutumisessa ja kehittymisessä kohti yhteistä toimintaa. Jaettuun johtajuuteen sisältyy myös näkökulma, jonka mukaan johtajan rooli korostuu tilanteessa, jossa jaetun johtajuuden toimintakäytäntöjä rakennetaan (Pearce 2004, 47–52). Edellytyksenä jaetulle johtajuudelle ja sen toteuttamiselle on tiimin jäsenten sitoutuminen johtajuuden jakamiseen (Tiihonen, 2019).

Johtajuuden jakautuminen menestyksekkäästi riippuu molemminpuolisen luottamuksen lujasta luomisesta Day ym. (2011) ovat myös todenneet tutkimustuloksissaan, että luottamus on välttämätöntä johtamisen asteittaiselle ja tehokkaalle johtajuuden jakamiselle. He korostavat myös, että luottamuksen luomista ja ylläpitämistä voidaan pitää johtajien kriittisenä taitona ja että ilman osaamista vaalia luottamussuhteita, mahdollisuudet organisaation suorituskyvyn parantamiseksi vähenevät dramaattisesti. (Harris 2013, 552.)

## 2.4 Tavoitteen selkeys

Latham ja Locke (2013) ovat kehittäneet tavoitteiden asettamisen teorian, joka selittää suorituskyvyn ja asetettujen tavoitteiden yhteyttä. Tavoitteiden asettamisen teoriaa pidetään myös työmotivaatiota selittävänä teoriana. Tutkijoiden mukaan tavoitteilla (Latham & Locke 2013, 4) määritellään halutut tulokset. Tiimin kohdalla se tarkoittaa tiimin yhteistä tavoitetta, jonka tiimi pyrkii saavuttamaan. (Hoek ym. 2018, 474.) Työntekijät ja

tiimit suoriutuvat tehtävistään paremmin, jos tavoite on selkeä, tarkka ja haastava. Päinvastainen vaikutuksen aiheuttaa epäselvä, epämääräinen ja ei-haastava tavoite. Lisäksi tavoitteen selkeys auttaa tiimejä ymmärtämään mitä heiltä odotetaan. (Hoek ym. 2018, 475.)

Latham on myös todennut, että organisaatioilla ei ole toimintaedellytyksiä ilman, että ne ovat keskittäneet tavoitettaan haluttuihin tuloksiin. Hänen mukaansa selkeän ja haastavan päämäärän avulla voidaan saavuttaa hienoja asioita. (Latham 2012, 218.)

Asetettujen tavoitteiden täytyy olla riittävän haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Jos annettu tavoite on liian vaikea työntekijän tai tiimin suorituskkyky saattaa laskea erityisesti pidemmällä aikavälillä. Riittävän tarkka ja oikein annettu palaute on erittäin tärkeää, jotta henkilö saa itse myös tiedon tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteen voi asettaa organisaatio, esimies, tiimi tai henkilö itse, jolloin tavoitteeseen voi olla helpompi sitoutua. Tutkijoiden mielestä tärkeintä on kuitenkin tavoitteen selkeys, huolimatta siitä onko tavoite itse asetettu tai ulkopuolisen tahon asettama. Ilman riittävän selkeää tavoitetta ei ole mitään saavutettavaa. (Locke & Latham, 1990; Latham 2012, 197.)

Itseohjautuva tiimityöskentely edellyttää myös Capozzolin (2006) mukaan saavutettavissa olevaa ja ymmärrettävää tavoitteen määrittelyä, jonka tiimi kokee yhteiseksi tavoitteeksi. Asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurantaan liittyen on tärkeää, että tiimin jäsenet voivat oman toimintansa avulla olla vaikuttamassa mitattaviin asioihin ja että he saavat palautetta suorituksistaan toimintansa kehittämiseksi (Capozzoli 2006, 26.) Itseohjautuvan tiimin on tärkeää saada itsenäinen päätösvalta liittyen tavoitteisiin, aikatauluihin, työtapoihin sekä työn jakautumiseen tiimin sisällä (Hackman 1987, 319., Thompson 2001, 4.) Tärkeää on myös se, että organisaation visio ja strategia ovat selkeästi määriteltäviä, koska tiimit toimivat harvoin kokonaan itseohjautuen omien näkemystensä ja toiveidensa mukaan. Mikäli tiimissä on epätietoisuutta odotuksista ja tiimin toimivalta on riittämätön asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, edellytykset itseohjautuvuudelle eivät ole riittäviä. Olennaista tiimien itseohjautuvuuden edellytyksille on myös se, että tiimit ovat itse vastuussa oman päivittäisen työnsä johtamisesta, tavoitteista, aikatauluista ja työn jakautumisesta tiimin jäsenten kesken (Wageman 1997, 51; Shonk 1998, 38; Thompson 2001, 4).

Itseohjautuneessa tiimissä valta on tiimin jäsenillä itsellään työntekoon liittyvistä päätöksistä. Tiimin valtaan kuuluu vastuu siitä, että tiimi hallitsee omaa toimintaansa, ja toiminta on suunnattu kohti asetettuja päämääriä. Tiimin vastuu voi tarkoittaa esimerkiksi tavoitteiden määrittelyä, resurssointia tai henkilöstöasioista vastaamista. Jotta toiminta

olisi tehokasta ja joustavaa, tiimin on tärkeää määritellä jäsentensä keskinäistä työnjakoa ja roolitusta (Collin ym. 2017.)

Capozzolin (2006, 25) mukaan itseohjautuvassa tiimissä jäsenten merkittävät taidot ovat muun muassa ristiriitatilanteiden hallinta, itsevarmuus, kuunteleminen, keskustelukyky sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky. Itseohjautuvassa tiimityössä ja sen kehittämisessä on tärkeää myös se, että jäsenet opettelevat tärkeitä taitoja, koska näin mahdollistuu tehokas yhteistyö. Itseohjautuvassa tiimissä jäsenen pitää myös tiedostaa yhteiset tavoitteet, hahmottaa kokonaisuuksia ja työskennellä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihanteellisessa tilanteessa tiimin jäsenillä olisi yksilötasolla jo moniosaamista, jolloin työtehtäviä voidaan vaihdella, statusristiriidoilta vältytään pääsääntöisesti, ryhmän sisäinen tasapaino saavuttaa pysyvyyttä sekä kyetään laaja-alaiseen ajattelutapaan. (Heikkilä 2002, 384.)

Yuklin (2006) on todennut, että osallisuus jaettuun johtajuuteen toteutuu mahdollisuudella johtaa itseään. Tiimin toimintatavoissa korostuvat tiimin jäsenten itseohjautuvuudet ja itsensä johtamisen merkitys. Itsensä johtamisessa työntekijöiden tulee tunnistaa tiimin tavoitteet, näin itsensä johtaminen mahdollistuu kohti asetettuja tavoitteita. Itsensä johtamisen edellytyksenä on, että tiimin jäsenet kantavat vastuun ja pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen. Itsensä johtamiseen liittyy päämäärätietoisuus ja ammatillisuus. (Åhman 2004, 120).

Jaetussa johtajuudessa korostuu kaikkien tiimin jäsenten yhteinen ymmärrys ja vastuu tiimin tavoitteiden toteuttamisesta. Jaetussa johtajuudessa oleellista on se, miten johtamistapa edistää parhaalla mahdollisella tavalla tiimin perustehtävän toteutumista (Isoheranen 2012, 152). Tiihosen (2019, 34) mukaan tiimin tavoitetietoisuuden ylläpitäminen liittyy jaettuun johtajuuteen. Yksi keskeisiä johtajan tehtäviä on kertoa tavoitteista. Jaettuun johtajuuteen sisältyy tavoitenäkökulma, jossa johtajalla on merkittävä rooli jaetun johtajuuden toimintatapojen kehittämisessä. Jaetun johtajuuden toteuttamisen edellytys on tiimin jäsenten sitoutuminen johtajuuden jakamiseen. (Tiihonen, 2019.)

## 2.5 Yhteenveto tutkimuksen teorettisista lähtökohdista

Tässä tutkielmassa käsitellään jaettua johtajuutta itseohjautuvan tiimin kontekstissa. Tutkielmassa käsitellään edellytyksiä siirtyä jaettuun johtajuuteen liittyen tiimin tavoitteen selkeyteen, luottamukseen sekä tavoitteen selkeyteen. Aikaisempien tutkimusten perus-

teella jaettu johtajuus edellyttää edellä mainittuja ominaisuuksia kuten muun muassa tiimin kykyä jakaa vastuuta, tavoitteen selkeyttä, tiimin keskinäistä luottamusta, transformationaalista käytöstä tiimissä eli tiimin jäsenten keskinäistä kannustusta toisia tiiminjäseniä kohtaan sekä valmentavaa johtamista, jotta voitaisiin saavuttaa parempia suorituksia.

Parker (1990) on listannut kaksitoista ominaisuutta, jotka kuvaavat tehokasta tiimiä. Listasta löytyvät tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleet ominaisuudet, joiden katsotaan olevan edellytyksenä sille, että tiimi kykenee siirtymään jaettuun johtajuuteen. Näit ominaisuuksia ovat muun muassa vastuun jakautuminen, luottamus tiimissä ja tavoitteen selkeys. Taulukossa 1 kuvataan tehokkaan tiimin ominaisuudet.

**Taulukko 1 Tehokkaan tiimin ominaisuudet (Parker 1990, 33.)**

Ominaisuus	Kuvaus
Jaettu johtajuus	Johtamisvastuut jakautuvat tiimin jäsenten kesken.
Selkeät roolit, vastuun jakautuminen ja työtehtävät	Jokainen tiimin jäsen tietää mitä häneltä odotetaan. Työtehtävät jaetaan oikeudenmukaisesti ja suoritetaan vastuullisesti.
Luottamus ja avoin kommunikaatio	Tiimin jäsenet voivat avoimesti kertoa toisilleen mitä he ajattelevat ja miten heidän mielestään tiimi toimii.
Selkeä tavoite	Jokainen tiimin jäsen ymmärtää mitä tavoitellaan ja tiimillä on selkeä suunnitelma, miten siihen päästään.
Kuunteleminen	Tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan. He tekevät yhteenvedon, muotoilevat tai esittävät kysymyksiä kannustaen toisia selittämään tai pohtimaan.
Epävirallisuus	Työympäristö on rento. Tiimin jäsenet tuntevat olonsa mukavaksi työtehtävissä ja toistensa seurassa. Kukaan ei ole jännittynyt tai tylsistynyt.

## Taulukko 1 jatkuu

Yhteinen päätöksenteko	Tiimi päättää päätöksistään keskustelemalla kunkin jäsenen ideoista. Tiimin jäsenet välttävät muodollista äänestystä sekä helppoja kompromisseja
Ulkoiset suhteet	Tiimi kehittää vuorovaikutussuhdetta esimiehen ja muiden tiimien kanssa. Se näyttää tiimin ulkopuolisille oman selkeän identiteettinsä.
Tiimin monimuotoisuus	Jokaisella tiiminjäsenellä on oma vastuualueensa hänen osaamisensa ja vahvuuksiensa perusteella.
Itsearviointi	Tiimi arvioi suoritustaan säännöllisesti. Jokainen ryhmän jäsen arvioi miten tiimi voisi toimia tehokkaasti ja tekee parannusehdotuksia.

Jaettu johtajuus tarkoittaa johtajuutta, joka on jaettu tiimin jäsenten tai organisaation kesken. Jaetussa johtajuudessa jokainen tiimin jäsen vastuussa omasta työsuorituksestaan koko tiimille. Tiimin jäsenet osallistuvat yhdessä päätöksentekoon, työn resursointiin ja tiedon kulkuun. (Wood & Fields 2007, 272.)

Jaettu johtajuus tarjoaa näkökulman johtajuuskeskusteluun ja mahdollistaa johtajuuden tarkastelun tiimin näkökulmasta. Asiantuntijuuden lisääntymisen ja tiedon henkilöitymisen myötä tarve tiimityölle ja johtamiskäytäntöjen muutokselle on lisääntynyt. Yksittäisellä henkilöllä ei ole kaikkea osaamista tai tietoutta, näin ollen tiedon jakaminen ja innovatiivinen hyödyntäminen tiimissä korostuu. (Pearce & Sims 2000.)

Itseohjautuvuus tiimissä lisää myös jaetun johtajuuden ilmenemistä tiimissä. Jaettuun johtajuuteen ja sen ilmentymiseen vaikuttavat myös tiimin sisäinen ilmapiiri ja ulkoinen valmentaminen. (Wageman 2001.)

Jaettu johtajuus mahdollistaa nopeamman ja joustavamman päätöksenteon, koska johtajuus jakaantuu tiimin kesken ja aikaa ei kulu byrokraatiaan. Jokaisella tiimin jäsenellä on omat vahvuutensa, joita he pääsevät kukin hyödyntämään eri tilanteissa. (Pearce 2004, 47.)

Voidaan siis todeta, että jaetulla johtajuudella on merkitystä, mikäli tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä (Harris 2013, 549). Tavoitellessaan organisaation tehokkuuden parantamista ylemmän johdon haasteena onkin luoda sellaiset olosuhteet,

jossa ammatillista osaamista ja taitoja kehitetään, johtaminen on tehokasta kaikilla tasoilla ja koko organisaatio työskentelee vuorovaikutuksessa parempien tulosten saavuttamiseksi yhdessä. (Harris 2013,551.)

Mitkä siis ovat tärkeimmät edellytykset tiimille siirtyä jaettuun johtajuuteen? Kirjallisuuskatsauksen perusteella tässä tutkimuksessa nousee vahvasti esiin vastuun jakautuminen, luottamus tiimissä ja yhteinen selkeä tavoite. Muun muassa Dooreward (2002) on tutkimuksessaan havainnut, että työsuoritus tehostuu tiimeissä, joissa vastuu on jaettu. Vastuunjaon merkitys toimii myös päinvastoin, työn tehokkuutta vähentää tiimin rajattu vastuunkanto. Myös muiden tutkimusten perusteella johtamisvastuut tulisi jakautua tiimin jäsenten asiantuntemuksen mukaan. Lisäksi tarvitaan esimiehen kykyä ja ymmärrystä oman roolinsa muutoksesta päätösten ja vastuun siirtyessä tiimille. Esimiehen roolina on toimia valmentajana ja suunnan näyttäjänä, joka rohkaisee tiimiä ottamaan vastuuta, kehittymään ja ylläpitämään elinvoimansa.

Fletcherin ja Käuferin mukaan (2003, 35 - 37) jaetun johtajuuden edellytyksenä on tiimin kyky kehittyä vuorovaikutuksessa sellaiseen tilaan, jossa voi tapahtua yhteisen tiedon kautta oppimista. Luottamuksella rakennetaan tiimin pohja ja edellytys jakaa johtajuutta. Luottamus tekee kollektiivisesta toiminnasta toteuttamiskelpoisemmän (Uphoff, 2000), ja se voi myös edistää ns. organisaatiokansalaisuutta, eli tiimin jäsenten osallistumista ja sitoutumista. (Louis ym. 2009, 161.) Pearce ym. (2004) selvittivät 28 virtuaali-tiimiä koskevassa empiirisessä tutkimuksessaan, että jaetun johtajuuden tiimeissä tiimin jäsenten sitoutuminen ja luottamus tiimin toimintaan ja päätöksentekoon oli voimakkaampaa kuin tiimeissä, joissa johtaminen oli yhden johtajan vastuulla. Tiihosen (2019) mukaan, jaetussa johtajuudessa työyhteisön toimintaan sitoutuminen syntyy luottamuksen avulla.

Tutkijoiden mukaan tavoitteilla (Latham & Locke 2013, 4) määritellään halutut tulokset. Tiimin kohdalla se tarkoittaa tiimin yhteistä tavoitetta, jonka tiimi pyrkii saavuttamaan. (Hoek ym. 2018, 474.) Työntekijät ja tiimit suoriutuvat tehtävistään paremmin, jos tavoite on selkeä, tarkka ja haastava. (Hoek ym. 2018, 475.) Itseohjautuva tiimityöskentely edellyttää myös Capozzolin (2006) mukaan saavutettavissa olevaa ja ymmärrettävää tavoitteen määrittelyä, jonka tiimi kokee yhteiseksi tavoitteeksi.

Tässä tutkimuksessa kuvataan tiimien edellytyksiä siirtyä jaettuun johtajuuteen. Kansainvälisiä kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia tutkimuksia jaetusta johtajuudesta on jul-

kaistu viime vuosina, mutta käytännön edellytyksistä tiimien siirtymisestä jaettuun johtajuuteen ja erityisesti niistä edellytyksistä, joita se tiimiltä vaatii, on vähemmän tutkittu. Tässä tutkimuksessa selvitetään näitä edellytyksiä.

### **Hypoteesien muodostus**

Tämä tutkimus tutkii, minkälainen on Uudenkaupungin kaupungin työyhteisöjen valmius siirtyä jaettuun johtajuuteen. Edellytyksiä jaettuun johtajuuteen tutkitaan tässä tutkimuksessa kolmesta näkökulmasta: tiimin luottamuksen, valmentavan esimiehen ja tavoitteen selkeyden kautta. Kirjallisuuskatsaus esittää selvän positiivisen yhteyden vastuun jakautumisen, tiimin luottamuksen, valmentavan esimiehen ja tavoitteen selkeyden sekä jaetun johtajuuden välillä. Näin muodostuu valmiudesta siirtyä jaettuun johtajuuteen kolme hypoteesia:

### **Luottamuksen merkitys**

Aiemman tutkimuksen mukaisesti tiimin luottamuksella on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen (Bryk & Schneider 2002; Choi ym. 2009; Kramer & Cook 2004; Tschannen-Moran 2004; Louis ym. 2009, 161). Luottamus lisää halua jaetun johtajuuden käyttöön tiimissä (Fletcher & Käufer 2003, 35 - 37). Korkea luottamus johtaa kaikissa tilanteissa korkeampaan jaettuun johtajuuteen tiimissä (Day ym. 2011; Pearce ym. 2004).

Scardimalia (2002) on todennut, että yhteisellä vastuunotolla tavoitellaan sitä, että ryhmä huolehtii oman osuutensa lisäksi myös työvaiheiden kokonaisuudesta saavuttaakseen työn kokonaisvaltaisen onnistumisen. Lisäksi heillä on valmius tarvittaessa ylittää asiantuntijuuden rajat. Tällaisen yhteisvastuun toteuttamisen edellytyksenä on kuitenkin tiimin sopiminen ja keskinäinen luottamus (Scardimalia 2002, 69.) Myös Tiihosen (2019) mukaan jaetussa johtajuudessa työyhteisön toimintaan sitoutuminen syntyy luottamuksen avulla.

*H1: Tiimin luottamuksella on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen*



## **Valmentavan esimiehen merkitys**

Jaetussa johtajuudessa yksi keskeisimpiä muutoksia on se, että esimiehen rooli muuttuu. Vastuu päätöksistä eli valta – siirtyy tiimille ja näin esimiehen rooli muuttuu enemmän valmentavaksi.

Aikaisemman tutkimuksen perustella valmentava johtaminen on erinomainen kehittämistapa kehitettäessä työntekijän tai tiimin vastuunottoa ja motivaatiota. Se auttaa työntekijää tai tiimiä selkeyttämään tavoitteitaan, ymmärtämään vahvuuksiaan ja heikkouksiin sekä antaa keinoja ja tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. (Carlsson & Forssell 2008, 40, White 2006, 258.)

*H2: Valmentavalla esimiehellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen*

## **Tavoitteen selkeyden merkitys**

Tutkimuksen viimeisessä hypoteesissa H3 esitetään, että tavoitteen selkeydellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen. Tähän perusteena ovat aiemmat tutkimustulokset (mm. Latham & Locke 2013, Hoek ym. 2018) tavoitteen selkeyden merkityksestä jaetussa johtajuudessa. Isoherrasen (2012, 152) mukaan jaetussa johtajuudessa korostuu kaikkien tiimin jäsenten yhteinen ymmärrys ja vastuu tiimin tavoitteiden toteuttamisessa. Myös Tiihosen (2019, 34) mukaan tiimin tavoitetietoisuuden ylläpitäminen liittyy jaettuun johtajuuteen. Yksi keskeisiä johtajan tehtäviä on kertoa tavoitteista.

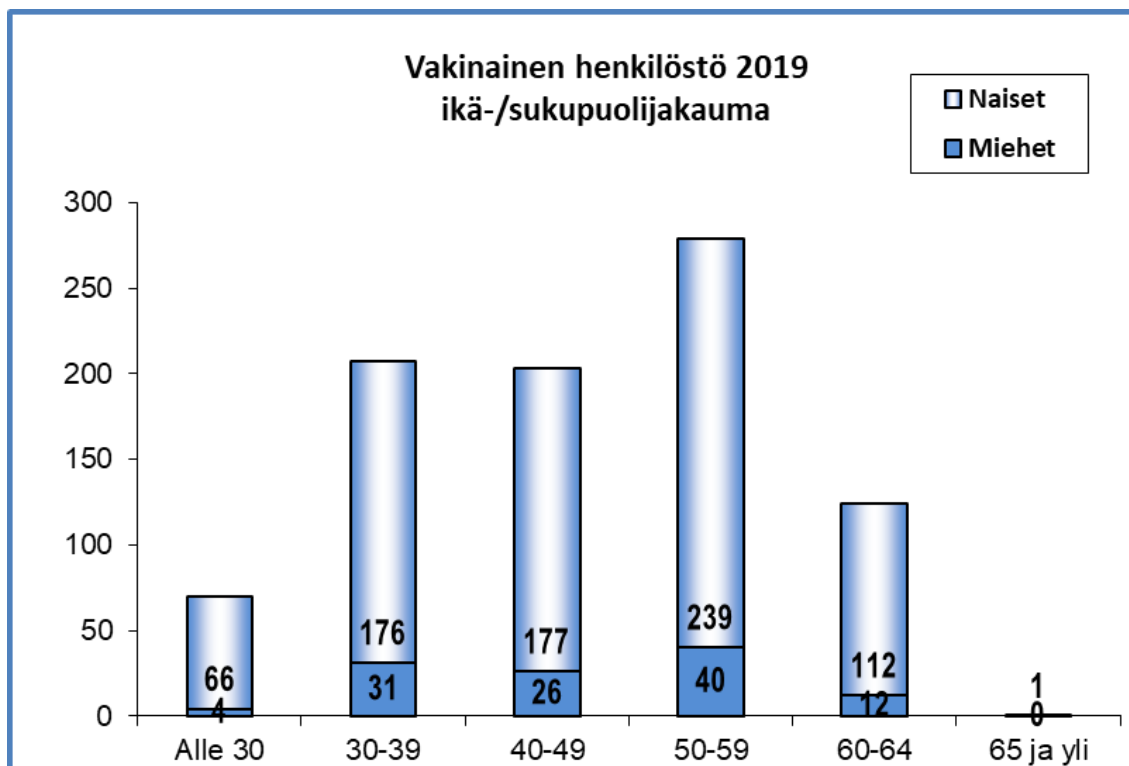
*H3: Tavoitteen selkeydellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen*

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

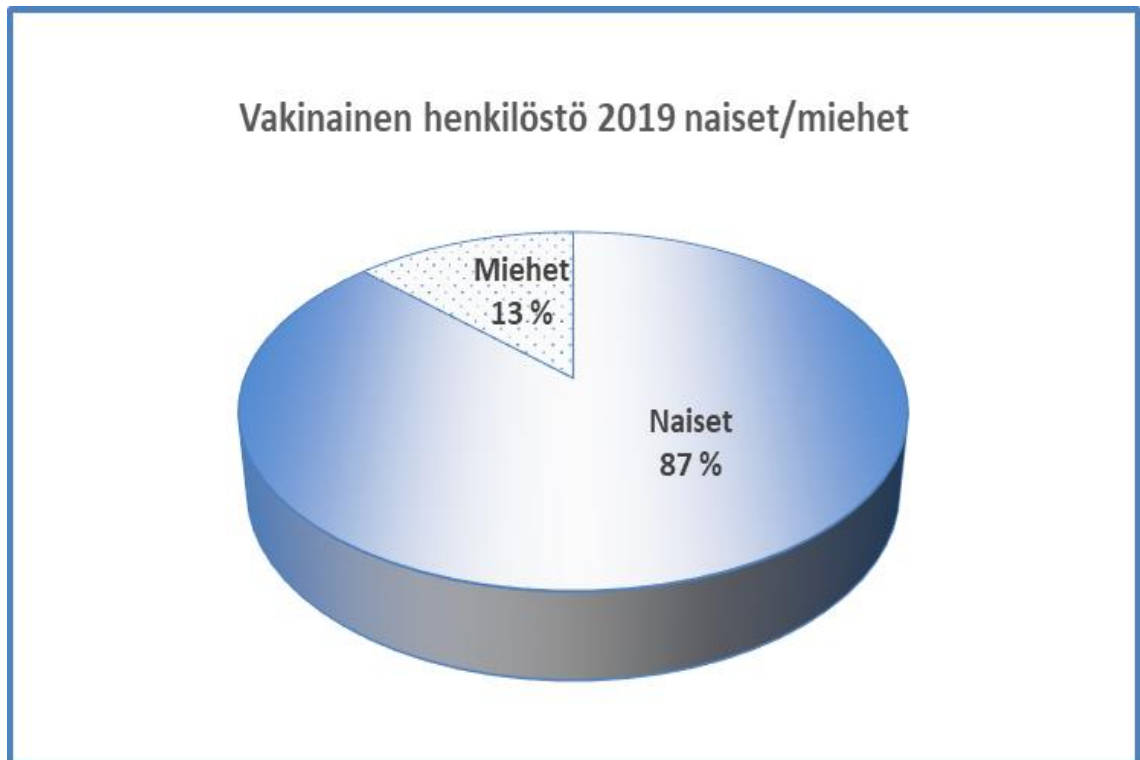
#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Case-organisaatio on Uudenkaupungin kaupunki, jossa työskenteli vakituisessa palvelussuhteessa 884 henkilöä vuonna 2019. Henkilöstöstä suuri osa sijoittuu ikäjakaumaltaan 50 – 59 vuotisiin (37,2 %). 7,7 % henkilöstöstä on iältään alle 30-vuotiaita (kuvio 1) henkilöstön keski-ikä ollessa 47,1 vuotta. Henkilöstöstä 87 % on naisia, miesten osuus on 13 % (Henkilöstöraportti 2019, kuvio 2.)

Kaupungin henkilöstöä voidaan pitää työhönsä sitoutuneena, koska työsuhteet ovat pitkiä ja vaihtuvuus on vähäistä. Vakituksella henkilöstöllä palvelussuhteen pituus oli 20 vuotta tai enemmän 33 prosentilla ja 10 – 19 vuotta 17 prosentilla. Puolet kaupungin vakituisesta henkilöstöstä on työskennellyt organisaatiossa vähintään 10 vuotta (Henkilöstöraportti 2019.)

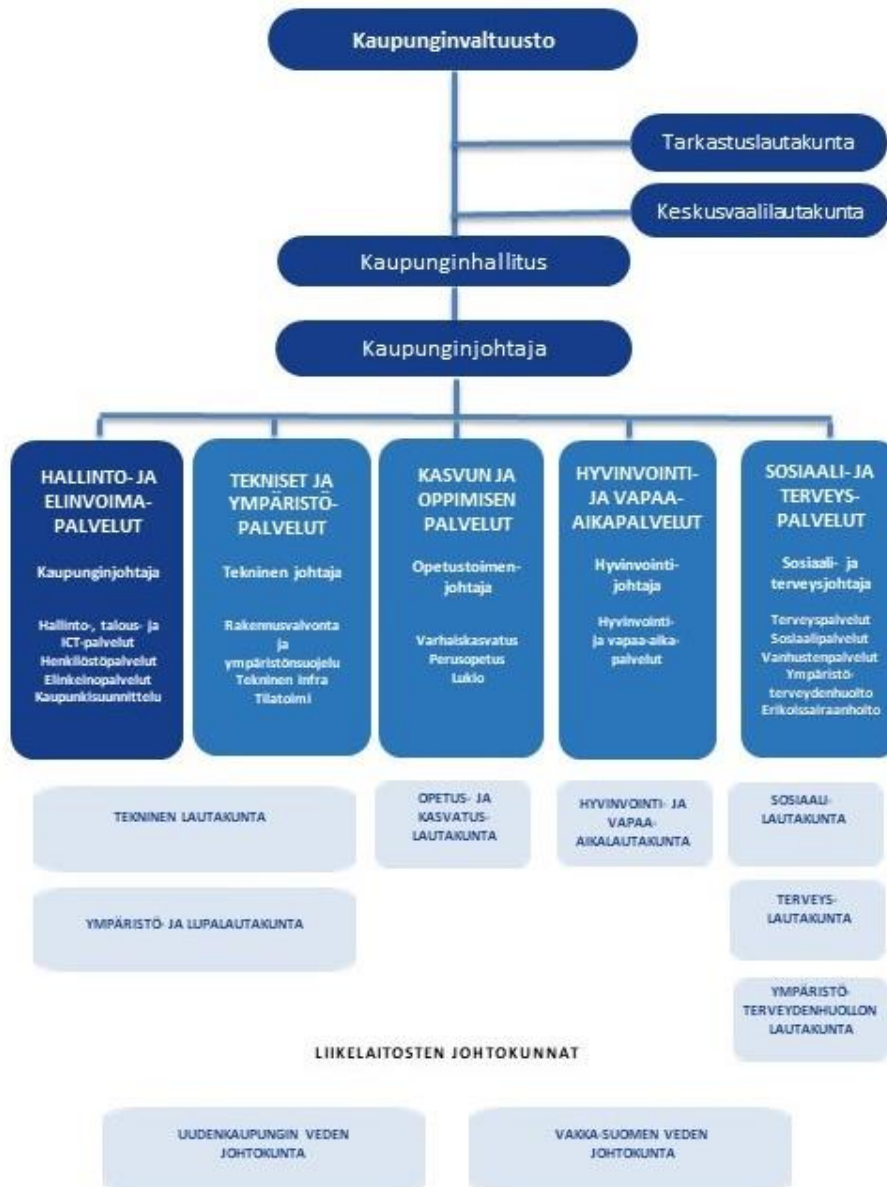


**Kuvio 1 Vakinainen henkilöstö 2019 ikä-/sukupuolijakauma**



**Kuvio 2 Vakinainen henkilöstö 2019 naiset/miehet**

Uudenkaupungin kaupunki työnantajana muodostuu viidestä palvelukeskuksesta: hallinto- ja elinvoimapalveluista, tekniset- ja ympäristöpalveluista, kasvun ja oppimisen palveluista, hyvinvointi- ja vapaa-aikapalveluista sekä ja sosiaali- ja terveystalvveluista. Palvelukeskusten alla toimivat palvelualueet ja palveluyksiköt. Kuviossa 3 on kuvattu Uudenkaupungin kaupungin organisaatorakenne.



**Kuvio 3 Uudenkaupungin kaupungin organisaatio 1.1.2019**

Uudenkaupungin kaupungilla on esimiehiä noin 60. Palvelualueiden johtajat sekä hallinto- ja elinvoimapalvelujen palvelualueiden johtajat muodostavat kaupungin johtoryhmän. Kaupungin johtoryhmään kuuluvat kaupunginjohtaja, elinkeinojohtaja, henkilöstöjohtaja, hyvinvointijohtaja, kaupungin arkkitehti, opetustoimenjohtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja, talousjohtaja sekä tekninen johtaja. Työskentelen itse henkilöstöjohtajana Uudenkaupungin kaupungilla, joten organisaatio on minulle tuttu.

## 3.2 Tutkimuksen toteutustapa

Tämä tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa korostetaan syyn ja seurauksen yleispäteviä lakeja. (Hirsjärvi ym. 2005, 130–131). Vanderstoep ja Johnston (2009) sekä Gay (1996) kuvaavat kvantitatiivista lähestymistapaa menetelmänä, jossa asioiden kuvaustapa tapahtuu numeerisilla suureilla ja lisäksi selvitetään myös riippuvuuksia eri asioiden välillä tai tutkittavien ilmiöiden muutoksia. Tämä johtaa aiemmin tutkimuksessa tunnistettujen muuttujien välisen suhteen kvantifiointiin (Hopkins 2000). Suorittamalla erityyppisiä analyyseja muuttujien välisiä suhteita voidaan edelleen kehittää ja kvantifioida. Keskeistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on esimerkiksi aikaisemmissa tutkimuksissa osoitetut teoriat ja johtopäätökset, hypoteesit ja käsitteet määrittelyineen. Havaintoaineiston tulee näin ollen soveltua määrälliseen mittaamiseen eli numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2005, 130–131.)

Vanderstoepin ja Johnstonin (2009) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein perusjoukkoa pienempään, satunnaisesti valittuun havaintoyksikköjoukkoon eli otokseen ja sen tutkimiseen. Tilastollisella päättelyllä otoksesta löydetty tiedot ovat hyödynnettävissä, kun tehdään päätelmiä perusjoukosta. Tilastollisten päätelmien pätevyteen vaikuttaa esimerkiksi se, miten onnistuneesti otanta on tehty. Perusotantamenetelmää kutsutaan yksinkertaiseksi satunnaisotannaksi, jossa kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla havaintoyksiköillä todennäköisyys tulla poimituksi otokseen on yhtä suuri. Yksinkertainen satunnaisotos on periaatteiltaan helposti ymmärrettävissä ja on usein myös helposti toteutettavissa. (Vanderstoep & Johnston 2009.) Kyselytutkimuksissa käytetään yleisesti yksinkertaista satunnaisotantaa (McMillan & Schumacher 1997).

Tässä tutkimuksessa on käytetty ei-satunnaista näytteenottoa, jossa osallistujat ovat valittu mukavuusnäytteenottona. Mukavuusnäytettä edustavat puhdistuspalvelujen, henkilöstöpalvelujen, varhaiskasvatuksen sekä opetuksen työyksiköt.

## 3.3 Tutkimusmetodi

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui survey-tutkimus. Kyselyn etuna voidaan pitää mahdollisuutta kerätä suhteellisen helposti laajasti tietoa suurelta vastaajajoukolta. Kyselyllä kerättyä tietoa ja sen merkitystä ei kuitenkaan tule yliarvioida. Myöskään tiedon määrällä ei voida korvata laatua. Kyselyllä kerätty tieto perustuu aina vastaajan tulkintaan eli se on subjektiivista. Kyselyn toteuttamisen edellytyksenä on melko hyvä

aihealueen tuntemus sekä viitekehys tai teoria, joka ohjaa kyselyä, sillä kysymysten ja vaihtoehtojen laadinnassa tulisi tutkijan kyetä rakentamaan ne sellaisiksi, että ne todella mittaavat tutkimuksen kohdetta ja ovat riittävän kattavia. Kyselylomakkeella kerätään usein taustatietoa esim. tässä tutkimuksessa mihin työyksikköön vastaaja kuuluu ja kuinka monta vuotta vastaaja on työskennellyt nykyisessä työyksikössä. Kerätyllä tiedolla voidaan varmistaa, että havaintojoukko vastaa suurempaa ryhmää, joihin tulokset on tarkoitus yleistää. Tämä ryhmä sisältää kaikki kiinnostuksen kohteena olevat yksilöt eli populaatiot. Kyselyllä voidaan myös tavoitella jonkin riippuvan muuttujan mittausta, johon muita menetelmiä ei ole mahdollista käyttää, tiedonkeruun vaikeuden tai mahdottomuuden takia. Nämä muuttujat kytkeytyvät usein tutkittavan ajatuksiin, asenteisiin, tunnetiloihin ja mielipiteisiin. (Ovaska ym. 2005, 17-18.)

Vastauksista olisi hyvä saada selkeitä jakaumia, jotta kyselymenetelmä olisi mielekäs. Kysymykset on pyritty muodostamaan sopivan provokatiivisiksi, jotta vastaajien välille saadaan eroja. Jos esimerkiksi 95 prosenttia vastaa samalla tavoin, päättelemällä pystytään toteamaan, että kysymysten laadinnassa ei ole onnistuttu. Survey-aineiston analyysiin vaikuttaa esimerkiksi se, onko kerätty aineisto esimerkiksi aikasarjaa tai niin kutsuttua pioneeriaineistoa. Aikasarjassa tulosten vertailu tapahtuu aikaisemman vastaavaan kyselyn tulosten vertailulla. Pioneeriaineisto tarkoittaa ensimmäistä kertaa toteutettua kyselyä. Korkean pioneeritason kohdalla - kuten tiimien valmius siirtyä jaettuun johtajuuteen -tutkimuksessa, analyysi voidaan toteuttaa faktorianalyysillä. Analyysi osoittaa mitkä muuttujat ovat latautuneet keskenään. Etukäteen ennustamista ei voida tehdä, koska ei ole tietoa siitä millä tavoin ihmiset vastaavat. Mahdollisten summamuuttujien miettiminen voidaan tehdä faktoroinnin jälkeen. (Vehkalahti 2008, 93–99.) Survey-tutkimuksen vahvuutena on erityisesti se, että perusjoukkoon yleistäminen, tässä tapauksessa organisaatioiden tiimeihin, mahdollistuu. (Torsti 2009, 46-47.)

Tässä kyselyssä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot ja avoimia kysymyksiä ei ole lainkaan. Valmiiden vastausvaihtoehtojen käyttö oli tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisin vaihtoehto, sillä vastausten analysointi haluttiin toteuttaa selkeästi ja yksinkertaisesti.

Kyselylomakkeen kysymykset voidaan Robsonin (1994) mukaan toteuttaa kahdella tavalla. Vastaaja voi saada vastausvaihtoehdot valmiina tai vastaajalle mahdollistetaan vastaaminen ns. vapaakenttään omin sanoin Ensimmäistä vaihtoehtoa suositellaan, koska

sillä yksinkertaistetaan vastausten analysointia. Avoimia kysymyksiä on pidetty käyttökelpoisina, kun tutkittavasta asiasta ei ole teoriaan perustuvaa yleisesti hyväksyttävää luokitusta (Järvinen & Järvinen, 2000).

Kyselyaineisto kerättiin keskikokoisen kuntaorganisaation mukavuusnäyteperiaatteella valituista työyksiköistä. Kyselylomakeaineisto kerättiin Internet-pohjaisella kyselylomakkeella syyskuussa 2020. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin valittujen työyksiköiden työntekijöiden henkilökohtaisiin työ sähköpostiosoitteisiin ja vastausaikaa oli kolme viikkoa. Kyselylomakkeen täyttämiseen kului aikaa keskimäärin alle 10 minuuttia ja vastaaminen oli mahdollista tehdä työaikana tai vapaa-aikana. Kyselyyn vastaaminen onnistui myös älypuhelimesta, lomake oli muotoiltu siten, että kysymykset näkyivät hyvin myös älypuhelimien näytöstä.

### 3.4 Tutkimusaineisto ja mittarit

#### Aineisto

Analyseissä käytetään määrällistä aineistoa, jossa selvitetään kuntaorganisaation työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia muun muassa työtiimien vastuista, tavoitteen selkeydestä, luottamuksesta sekä vastaajien näkemyksiä oman lähiesimiehen johtamistaidoista. Esitettyjen hypoteesien testaamiseksi toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus Uudenkaupungin kaupungin, valitun henkilöstön osan keskuudessa. Mukavuusnäytteenä kerättiin aineisto web-kyselynä toteutettuna syyskuussa 2020. Tutkimukseen vastasi 130 kaupungin työntekijää taulukossa 2 esitetyiltä toimialoilta.

**Taulukko 2 Tutkimuksen vastaajat palvelualueittain (N = 130)**

Palvelualue	Vastaajia (N)	Vastaajia (%)
Perusopetus	53	41 %
Varhaiskasvatus	50	38 %
Puhdistuspalvelu	17	13 %
Muut toimialat	10	8 %
<b>Yhteensä</b>	<b>130</b>	<b>100 %</b>

## Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa kerättyä dataa analysoidaan kvantitatiivisilla menetelmillä IBM:n SPSS-Statistic-ohjelmalla. Keskeisinä menetelminä käytetään faktorianalyysia ja regressioanalyysia.

Faktorianalyysin peruslähtökohta ovat muuttujien väliset suhteet eli korrelaatiot. Faktorianalyysissä muuttujajoukossa korrelaatioiden eli muuttujien välisten yhteisvaihtelujen taustassa on jonkinlainen taustarakenne, joka mahdollisesti tiivistyy joko yhteen tai useampaan keskenään korreloimattomaan tai korreloivaan faktoriin. Faktorianalyysissä tavoitteena on aluksi tutkia muuttujien välisiä korrelaatioita ja yksinkertaistaa useasta kysymyksestä muodostunut kokonaisuus niiden perusteella mahdollisimman harvoihin faktoreihin. Jos kysymysten tai mittausten välille syntyy vahva korrelaatio ja ne ovat lähellä toisiaan, voidaan osoittaa niiden mittaavan samaa ominaisuutta. Mikäli korrelaatio on voimakkaasti negatiivinen, kysymykset mittaavat samassa ulottuvuudessa sijaitsevia eri ääripäitä. (Jokivuori & Hietala 2007, 89.)

Konfirmatorinen faktorianalyysi tutkii valmista mallia ja varmistaa antaako aineisto tuen kyseiselle mallille (Metsämuuronen 2006, 581). Tässä tutkimuksessa käytetään konfirmatorista faktorianalyysia, jota jatkossa kutsutaan nimellä faktorianalyysi.

Lineaarista regressioanalyysia voidaan käyttää tilastollisessa mallintamisessa, jossa vastemuuttuja esiintyy jatkuvana tai välimatka-asteikollisena. Tässä tutkimuksessa regressioanalyysia tulkitaan Carifion ja Perlan (2007) näkemysten mukaisesti muuttujana, jossa on välimatka-asteikot ja jossa oletetaan arvojen välimatkojen olevan yhtä suuret. Likert-asteikon arvot ovat oletuksena järjestyksessä ja intervallien yhtä suuret. Menetelmässä mallinnus kuvaa muuttujien välistä lineaarista yhteyttä ja mallinuksella on mahdollista tehdä keskiarvovertailua, otettaessa huomioon jatkuvat selittävät muuttujat tai kategorisen muuttujan eri luokat. Lineaarinen regressioanalyysi pyrkii Nummenmaan (2009) mukaan muodostamaan mahdollisimman yksinkertaisen, teoreettisesti mielekkään mallin, joka kuvaa aineiston yhteisvaihtelua selkeästi (Nummenmaa 2009, 317). Tavoitteena olla lisäämättä niitä muuttujia, jotka eivät pysty selittämään vastemuuttujia tai eivät ole teoreettisesti mielekkäitä (Nummenmaa 2009, 322).

Muuttujien kertoimet (*coefficient*) tulkitaan mallista, josta näkyvät efektikoot ja niiden p-arvot eli tilastolliset merkitsevyydet. Arvoja verrataan sovittuihin merkitsevyytasoihin (\*\*p<0,000, \*p<0,01; \*p<0,05). Tarkastelujen ollessa diagnostisia lineaarista regressiomallia ja sen tarkoituksenmukaisuutta pystytään arvioimaan selitysasteella, mallin so-



pivuudella, havaintojen määrällä ja muuttujien multikollineaarisuustesteillä. Selitysas-  
teen korjattu R2 raportoidaan. Linearisessa regressiossa oletuksena on selitettävän muut-  
tujan (tässä tutkimuksessa selitettävä muuttuja on *valmius jaettuun johtajuuteen*) inter-  
valliasteikollisuus tai jatkuvuus. Lineaarisen regression perusteena on jatkuva selitettävä  
muuttuja ja se yrittää ennustaa, mikä vaikutus selittävillä muuttujilla on sen kulmakerto-  
miin. (Nummenmaa 2009, 332-333.)

## Mittarin rakentaminen

### Kvantitatiivisesti toteutettava tutkimuksessa käytössä on seuraavat mittarit

- **Vastuun jakautuminen** (mitataan vastuun jakautumisella tiimissä; kuinka hyvin ryhmä paikkaa tiimiin hetkellisesti syntyviä aukkoja/vajeita, kuinka hyvin vastuu tuloksista jakautuu tiimin kesken) + **siiloajattelun välttäminen** (halu nähdä oma työ osana laajempaa kokonaisuutta) = **Valmius jaettuun johtajuuteen**, *tutkimuk-  
sen selitettävä muuttuja*.
- **Luottamus tiimissä** (mitataan sekä kognitiivinen, että affektiivinen luottamus tiimissä)
- **Tavoitteen selkeys** (mitataan kuinka hyvin tiimi tietää, mihin on menossa ja mitä muutoksia tämä eteneminen arkisena työnä vaatii)
- **Esimiehen valmentava johtamisote**

Ennakkohypoteesit (korrelaatio suhteessa selitettävään muuttujaan)

- **Luottamus tiimissä** +
- **Tavoitteen selkeys** +
- **Esimiehen valmentava johtamisote** +

### Jaetun johtajuuden mittarin kysymyksiksi valittiin seuraavat:

1. Jos työyhteisömme ei menesty odotetulla tavalla, työtiimini kaikki jäsenet kokevat olevansa siitä vastuussa. (*vastuun jakautuminen*)
2. Omassa yksikössäni kaikki kantavat yhteisesti vastuuta yksikön perustehtävistä. Jos väliaikaisesti joku poistuu vahvuudesta, vastuut jakaantuvat helposti jäljelle jäävien kesken. (*vastuun jakautuminen*)
3. Työyksikkömme jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa työn sisällöstä. (*siiloajattelun välttäminen*)

4. Työyksikössämme on ihan liikaa työhön liittyen ”hoidan vain oman osuuteni - en välitä kokonaisuudesta” -asennetta. (*siiloajattelun välttäminen; käännetty asteikko<sup>1</sup>*)
5. Työyksikössämme elää voimakas *siiloajattelu*: Suurin osa on kiinnostunut täsmälleen – ja vain - omasta palasestaan kokonaisuudessa. (*siiloajattelun välttäminen; käännetty asteikko*)

Tutkimusta varten räätälöitiin summamuuttujana aiemman luottamus - tutkimuksen in-spiroimana **tiimitason luottamus -mittari**, joka huomioi käsitteen kognitiivisen ja affektiivisen puolen. Mittari muodostuu kysymyksistä:

1. Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtäväänsä. (*kognitiivinen luottamus*)
2. Minulla on usein tunne, että tiimini jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen. (*kognitiivinen luottamus, käännetty*)
3. Minun on helppo puhua tiimissäni kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni. (*affektiivinen luottamus*)
4. Minusta tuntuu, että useat tiimini jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani. (*affektiivinen luottamus*)

**Tavoitteen selkeyden mittari muodostui seuraavista kahdesta kysymyksestä:**

1. Minulla on selkeä käsitys siitä, missä asioissa oma työyksikköni pyrkii olemaan parempi seuraavan 12kk aikana.
2. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka minun tulisi muuttaa omaa työtapaani, jotta yksikköni tai kaupungin strategian mukainen tavoite edistyy.

Tutkimuksen tarkoituksena on varmistua näistä hypoteeseista sekä mahdollisesti löytää muuttujien välille hierarkia, joka osoittaa joidenkin käsitteiden kriittisen luonteen siirryttäessä kohti jaettua johtajuutta tiimissä.

Kvantitatiivinen tutkimus aloitettiin tutkimusongelman määrittämisellä ja tutkimuskysymyksien muodostamisella. Sen jälkeen siirryttiin laatimaan tutkimussuunnitelmaa ja perehdyttiin aihepiiriin kirjallisuuteen ja tieteellisiin tutkimuksiin. Teoreettisen kirjallisuuskatsauksen valmistuttua tutkimusprosessi eteni kyselyjen toteuttamiseen. Aineiston

---

<sup>1</sup>Tutkimuksen käännetty kysymykset uudelleen koodattu analyysiä varten: 1=>5; 2=>4 ... jne.

tilastokäsittelyn välineeksi valittiin IBM SPSS Statistics. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä VIKTOR Work-Life Metrics oy:n kanssa.

Tutkimuskyselyn kysymykset ja vastaukset olivat suhteellisen tarkasti säädeltyjä. Kyselylomake sisälsi 13 tarkasti säädeltyä kysymystä. Väittämissä sovellettiin Likertin 5-portaista asteikkoa 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.) Likert-asteikko sisältää joukon erilaisia väitteitä tai asioita, jotka ilmaisevat kysyttävistä asioista sekä myönteistä että kielteistä asennetta. Vastajat arvioivat väittämiä viisiportaisella asteikolla, jonka vastausvaihtoehdot ovat tässä kyselyssä: *täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä*. Vastajilta kysyttiin myös työyksikköä, jossa työskentelee sekä kuinka monta vuotta on työskennellyt nykyisessä työyksikössä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää tutkittavaa asiaa mukavuusnäytteenä valituilta vastaajilta siten, että kysymykset esitetään kyselylomakkeessa jokaiselle täysin samalla tavalla. Kyselyn positiivisina puolina on sen tehokkuus, helppo toistettavuus ja laajan vastaajajoukon tavoitettavuus. (Hirsjärvi ym. 2005, 182–184.)

### **Tutkimuksen selitettävän muuttujan muodostaminen**

Jaetun johtajuuden tieteellinen keskustelu on pyrkinyt alusta alkaen muodostamaan mittarit jaetulle johtajuudelle. Tyypillinen näkökulma monissa mittareissa on ollut johtajuuden mittareiden muokkaaminen tiimimuotoiseksi (Carcon ym. 2007; Grille ym. 2015; Hoch, 2012). Tyypillinen teoreettinen lähestyminen mittareissa on ollut selvittää, kuinka paljon tiimissä toteutuu hyvän johtamisen, kuten vaikka transformationaalisen johtajuuden, komponentit.

Tämän lähestymistavan heikkous on siinä, että kun johtajuutta mitataan hyvin laajoilla mittaristoilla, niiden käytännön toteuttaminen on vaikeaa. Kyselylomakkeet paisuvat liian suuriksi soveltavaa tutkimusta ajatellen (Cockel ym., 2010.) Toinen ongelma valmiina tarjolla olevien mittarien käytössä liittyy niiden luonteeseen. Tyypillinen jaetun johtajuuden mittari mittaa sitä, kuinka tiimissä toteutuu jaettu johtajuus nyt (D’Innocenzo ym. 2014; Cockel ym., 2010; Pearce & Sims, 2002.) Nyt tutkittavan joukon osalta vastaus oli tässä mielessä jo tiedossa: ei kovinkaan hyvin. Jaettu johtajuus ei ole lähtökohtaisesti kuntatyössä käytettävä organisoitumismetodi. Koska gradutyöni tarkoituksena on selvittää Uudenkaupungin valittujen työyhteisöjen valmiutta jaettuun johtajuuteen, mittarin tulisi enemmän painottaa mahdollisia mentaalisia malleja, kuten siiloajattelun, jotka estävät

jaettuun johtajuuteen siirtymisen. Edellä mainittujen syiden vuoksi tutkimusta varten räätälöitiin uusi, viiden kysymyksen, jaetun johtajuuden mittari.

Mittarin sisällön valintoja ohjasi kaksi keskeistä kysymystä:

- Miten vastuu jakautuu tällä hetkellä työyhteisössä/tiimissä?
- Missä määrin ryhmää vaivaa *siiloajattelu*. Pyrkimys selväpiirteiseen vastuualueeseen, jossa kokonaisvastuu siirtyy pois yksilöltä.

Vastuun jakautuminen on jaetun johtajuuden sisällöllistä ydintä. Jotta johtajuus voisi jakaantua, vastuun on jakauduttava. Tutkimusteemoja arvioitaessa päädyttiin ratkaisuun, jossa johtajuuden mittaaminen koettiin vaikeaksi arvioida *per se*. Sen sijaan lomakkeella kysyttiin mieluummin vastuun jakautumista tiimissä. Tämä arvioitiin helpommin lähestyttäväksi ja arvioitavaksi termiksi vastaajille, jotka lähtökohtaisesti eivät ehkä koe kantavansa johtajuutta, vaikka tosiasiallisesti vastuuta kantamalla niin tekevätkin.

Siiloajattelu, pyrkimys ”paaluttaa” tiimissä tietty tehtävä tai työvaihe nähtiin vastuun jakautumisen vastakohtana. Käytös, jossa tiimin vastuuta pilkotaan pienempiin osiin, edustaa pyrkimystä irrottautua jaetusta vastuusta, vain omaa ”ruutua” koskevaksi vastuuksi. Siiloajattelussa on kyse jossakin määrin yksilön mentaalista suhteesta työhön. Siitä kuinka haluamme nähdä vastuumme osana ryhmää. Välttämällä siiloajattelua ryhmä on kykeneväisempi kantamaan vastuuta kokonaisuudesta, jaetun johtajuuden idean mukaisesti.

Jaetun johtajuuden mittarin kysymyksiksi valittiin seuraavat:

- Jos työyhteisömme ei menesty odotetulla tavalla, työtiimini kaikki jäsenet kokevat olevansa siitä vastuussa. (*vastuun jakautuminen*)
- Omassa yksikössäni kaikki kantavat yhteisesti vastuuta yksikön perustehtävästä. Jos väliaikaisesti joku poistuu vahvuudesta, vastuut jakaantuvat helposti jäljelle jäävien kesken. (*vastuun jakautuminen*)
- Työyksikkömme jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa työn sisällöstä. (*siiloajattelun välttäminen*)

- Työyksikössämme on ihan liikaa työhön liittyen ”hoidan vain oman osuuteni - en välitä kokonaisuudesta” -asennetta. (*siiloajattelun välttäminen; käännetty asteikko<sup>2</sup>*)
- Työyksikössämme elää voimakas *siiloajattelu*: Suurin osa on kiinnostunut täsmälleen – ja vain - omasta palasestaan kokonaisuudessa. (*siiloajattelun välttäminen; käännetty asteikko*)

### **Jaetun johtajuuden mittarin validius ja reliaabelius**

Mittarin validiudesta varmistuttiin ajamalla kysymyksistä pääkomponenttianalyysi (ks liite 1). Kysymyksiä laatiessamme arveltiin vastuun jakautumisen ja siiloajattelun välttämisen kuuluvan samaan käsitteeseen. Siiloajattelun välttämisen voi katsoa edustavan enemmän ajattelutasolla toteutuvaa jaetun johtajuuden johtajuuden edellytystä, kun taas vastuun jakautuminen käytännön tasolla toteutuvaa jaettua johtajuutta.

Kuten analyysistä voidaan todeta, kysymykset latautuvat samalla faktorille, eli ne mitaavat käsitteellisesti samaa asiaa.

Mittarin reliaabelius testattiin Cronbachin alpha -testillä. Alpha-testillä mitataan kysymysten keskinäisten korrelaatioiden keskiarvoa ja sen kautta arvioituna yli 0,6:n lukemaa pidetään mittarin riittävän korkean reliaabeliuden osoituksena. (Nunnally, 1978.) Jaetun johtajuuden mittarin alpha-arvo on 0,79, joten mittari täyttää vaaditun reliabilisuusvaatimuksen.

Yksittäisistä kysymyksistä mittarista eniten ”erillään” ovat kysymykset: *Jos työyhteisömme ei menesty odotetulla tavalla, työttömyyden kaikki jäsenet kokevat olevansa siitä vastuussa. ja työyksikkömme jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa työn sisällöstä.* Nämä saavat kaikkein heikoimmat lataukset faktoriin, sekä lisäävät melko vähän mittarin alfa-kerrointa. Tämä saattaa selittyä osittain näytteen vastaajien työn luonteella. Aineistossa oli valtaosa vastaajista (41 %) oli perusopetuksessa työskenteleviä, siis käytännössä opettajia. He tekevät korostetusti työtään yksin luokkahuoneessa ja jaetun johtajuus toteutuu – sikäli kun toteutuu – varsinaisen opetustapahtuman ulkopuolella, esim. oppilashuollon yhteydessä. Opetustehtävän yksin toteutettava luonne saattaa selittää sen, miksi kiinnos-

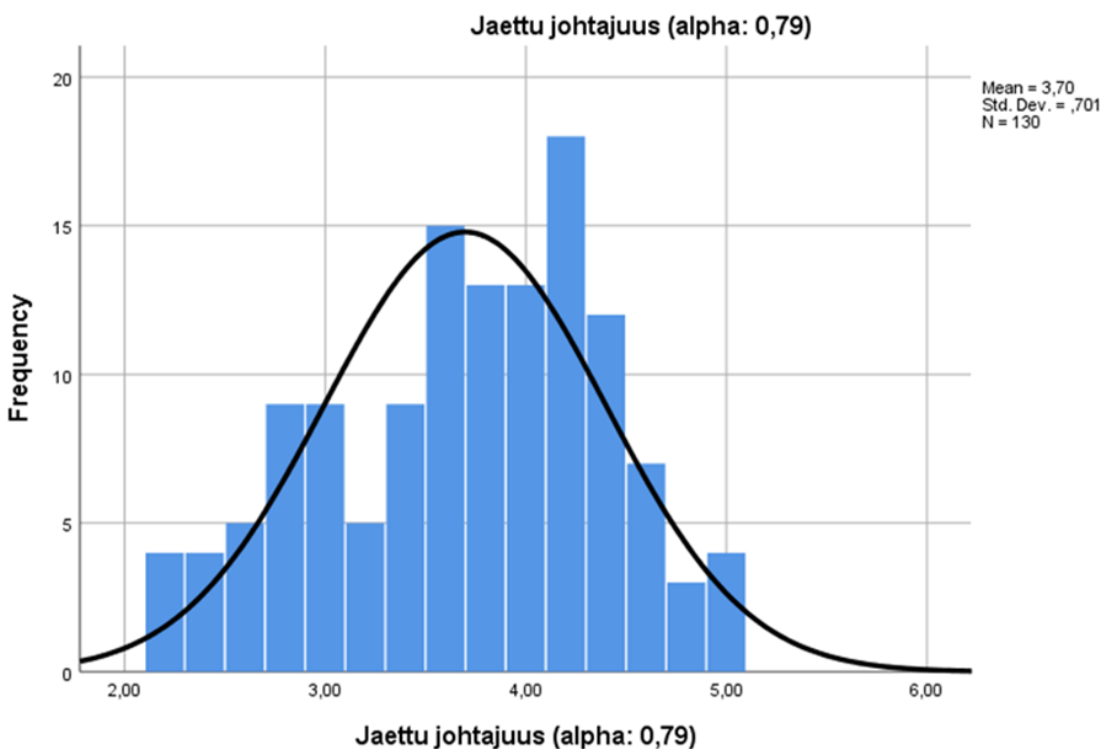
---

<sup>2</sup>Tutkimuksen käännetty kysymykset uudelleen koodattu analyysiä varten: 1=>5; 2=>4 ... jne.

tus toisten työn sisältöön tai yhteisvastuu tuloksista heijastuu heikommin mittarin muuhun sisältöön. Mittarin reliabeliutta tulisikin jatkokäyttöä ajatellen tarkastella erilaisilla näytteillä.

### Jaetun johtajuuden mittarin jakauma

Jaetun johtajuuden mittari kuviossa 4 noudattaa melko hyvin normaalijakaumaa. Jaetun johtajuuden mittari - samoin kuin kaikki kyselyn mittarit - on uudelleenkodeattu asteikolle 1-5, huolimatta kysymysten määrästä mittarissa.



**Kuvio 4** Jaetun johtajuuden summamuuttujan jakauma

### Kognitiivinen ja Affektiivinen luottamus

Luottamuksen käsitteen kognitiivisen ja affektiivisen komponentin olemassaolon osoitti ensimmäisenä McAllister (1995). Hän myös operationalisoi käsitteet mittareiksi, joita on sittemmin laajasti hyödynnetty erilaisin muunnelmin luottamustutkimuksessa. McAllisterin (1995) mittari on alun perin laadittu kahden työntekijän keskinäistä vertailua varten. Arviointia tehdään kahdenvälisestä suhteesta. Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa vertailu tapahtuu enemmänkin vastaajan arviona suhteessa muuhun tiimiin. Mittaria ei siis ole

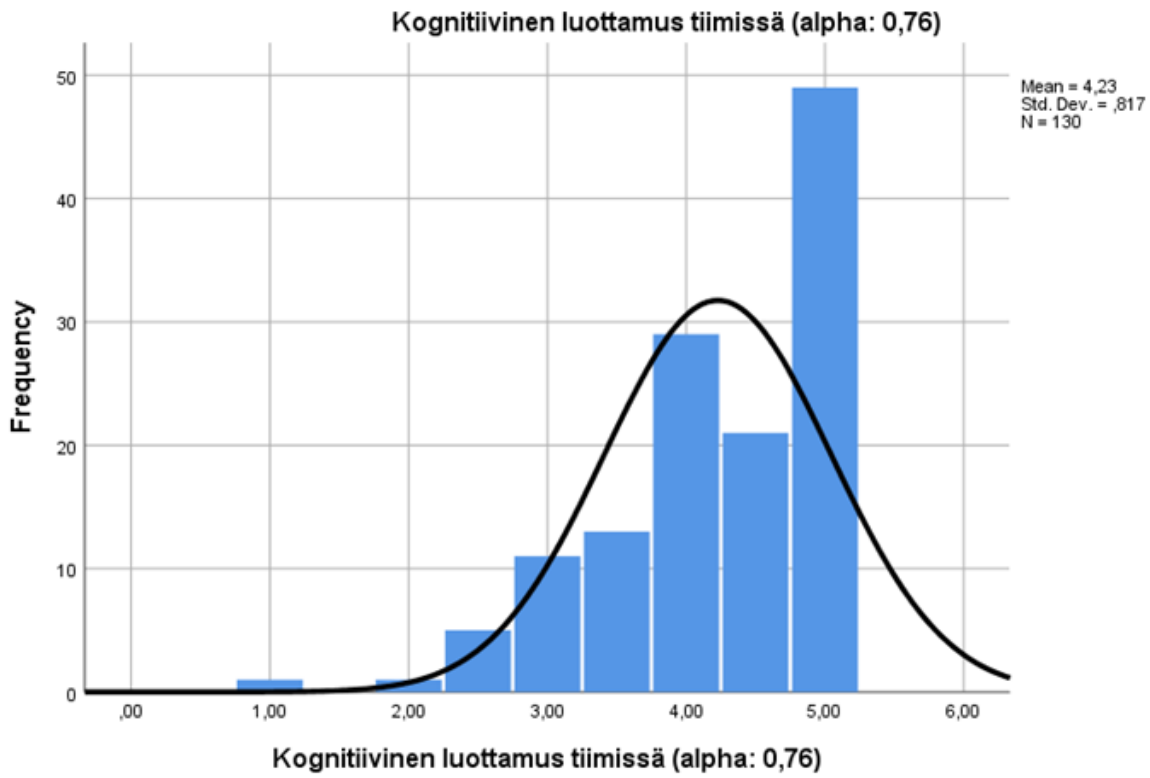
mielekäästä hyödyntää sellaisenaan. Tämän vuoksi tutkimusta varten räätälöitiin summa-  
muuttujana luottamus - tutkimuksen inspiroimana *Tiimitason luottamus* -mittari, joka  
huomio käsitteen kognitiivisen ja affektiivisen puolen:

- Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini jäsenet olisi riittävän kyke-  
nevä hoitamaan tehtäväänsä. (*kognitiivinen luottamus*)
- Minulla on usein tunne, että tiimini jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa kor-  
kean laadun tuottamiseen. (*kognitiivinen luottamus, käännetty*)
- Minun on helppo puhua tiimissäni kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikut-  
tavan työsuoritukseeni. (*affektiivinen luottamus*)
- Minusta tuntuu, että useat tiimini jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoin-  
nistani. (*affektiivinen luottamus*)

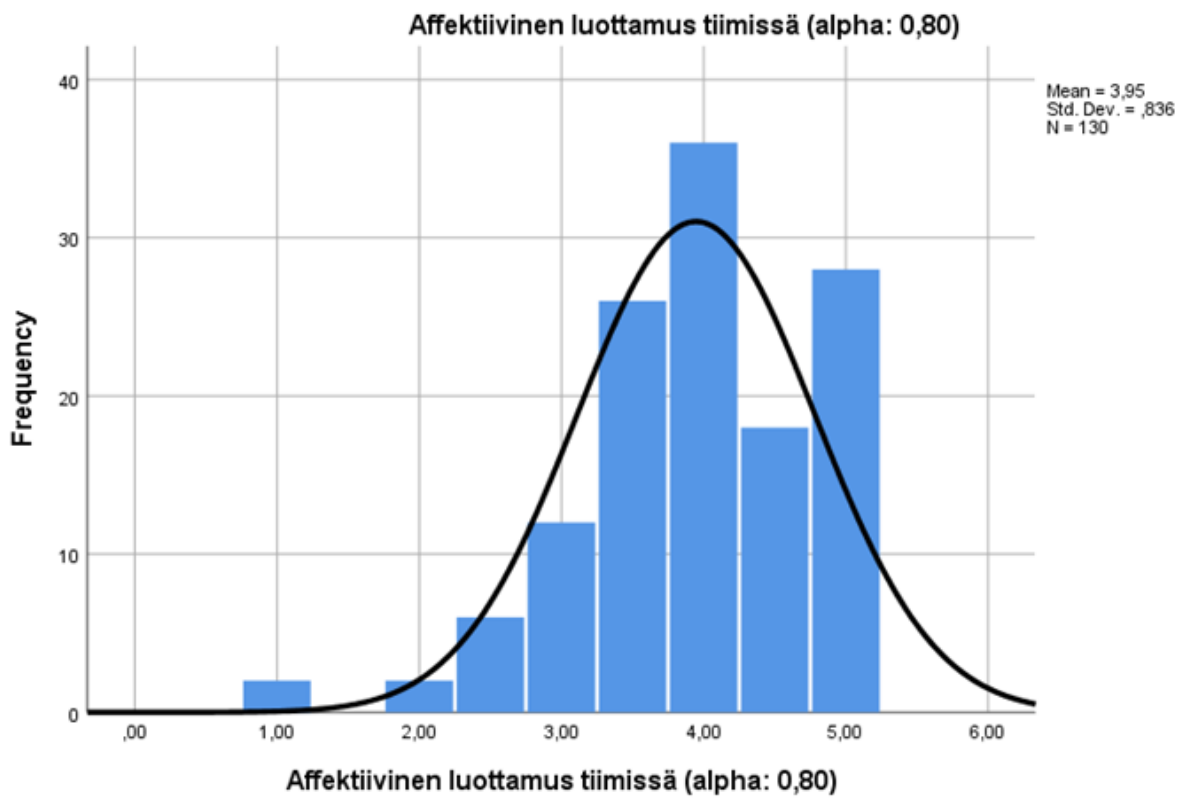
Faktorianalyysi osoittaa (ks. liite 2), että luottamus todellakin jakaantuu kahdeksi osakä-  
sitteeksi. Kognitiivisen luottamuksen ja affektiivisen luottamuksen kysymykset latautu-  
vat korkeasti, mutta eri faktoreille. Jatkoanalyysiä varten muodostettiin kolme tiimitason  
luottamuksen mittaria: Kognitiivinen luottamus tiimissä, affektiivinen luottamus tiimissä  
ja yhdistetty luottamus tiimissä – mittari (sisältäen sekä kognitiivisen, että affektiivisen  
luottamuksen kysymykset). Edellä mainittujen mittarien reliabeliudet ylittävät selkeästi  
vaaditut ohjearvot (ks. liite 2):

- Kognitiivinen luottamus tiimissä: 0,76
- Affektiivinen luottamus tiimissä: 0,80
- Luottamus tiimissä: 0,71

Kuvioissa 5, 6 ja 7 ovat luottamuksen mittarien jakaumat. Mittareista kognitiivinen luot-  
tamus tiimissä ja yhdistetty mittari luottamus tiimissä ovat vinoja oikealle. Myös affektii-  
visen luottamuksen mittari on lievästi vino vasemmalle, mutta noudattaa yksittäisistä mit-  
tareista lähinnä normaalijakaumaa. Tulosten tulkinnassa kannattaa huomioida erityisesti  
kognitiivisen luottamuksen ja luottamus tiimissä mittareiden poikkeama normaalija-  
kaumasta.

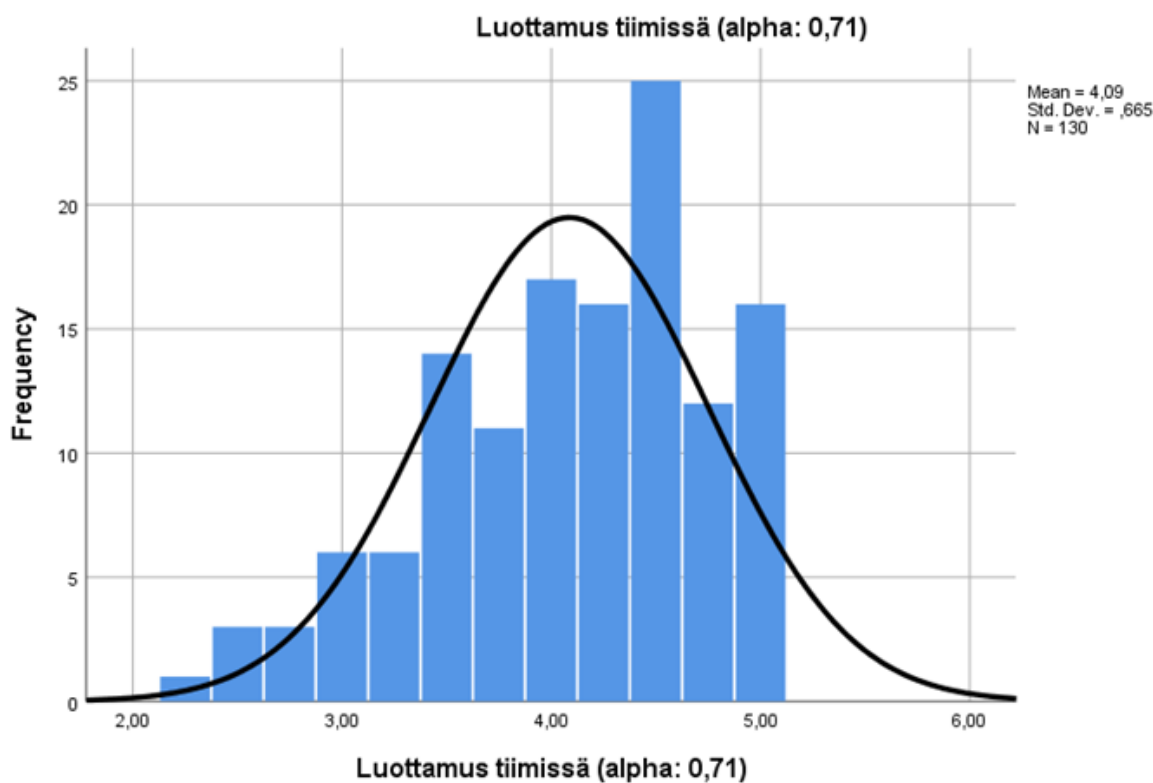


**Kuvio 5** Kognitiivinen luottamus tiimissä -mittarin jakauma



**Kuvio 6** Affektiivinen luottamus tiimissä -mittarin jakauma





**Kuvio 7 Luottamus tiimissä -mittarin jakauma**

### Tavoitteen selkeys tiimissä

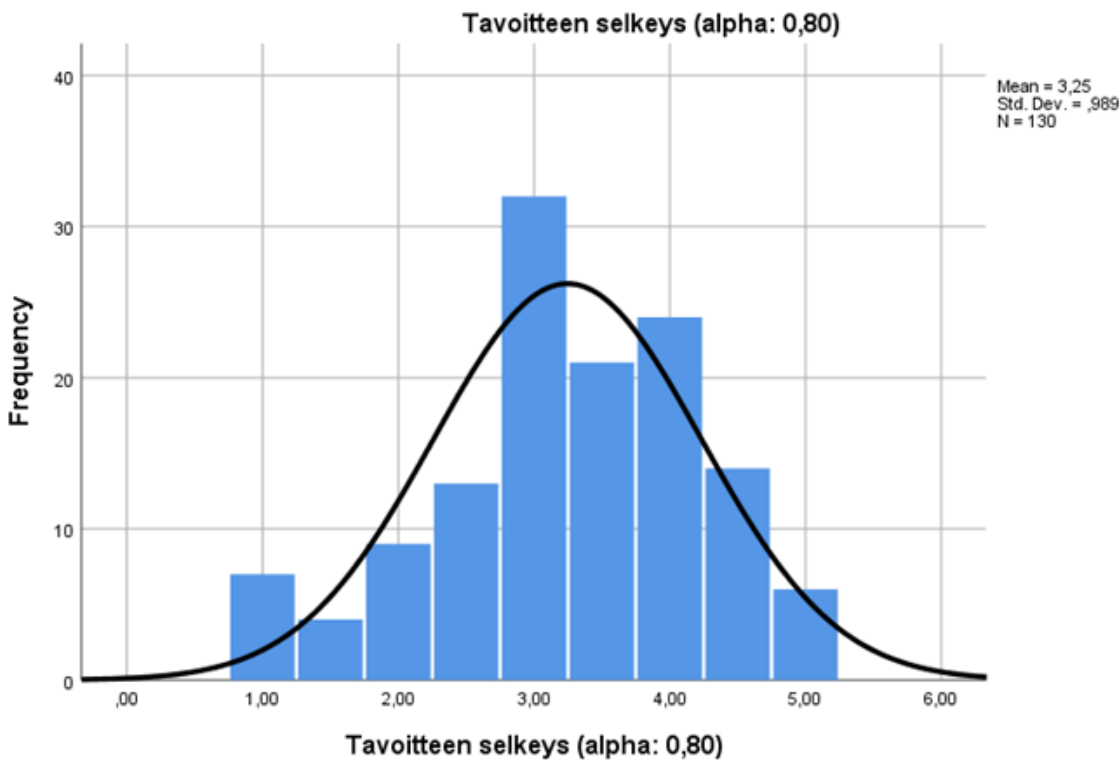
Lomakkeen mitta haluttiin pitää lyhyenä ja siksi mittarista valittiin kaksi keskeistä kysymystä nyt käsillä olevaan tutkimukseen. Nämä ovat:

3. Minulla on selkeä käsitys siitä, missä asioissa oma työyksikköni pyrkii olemaan parempi seuraavan 12kk aikana.
4. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka minun tulisi muuttaa omaa työtapaani, jotta yksikköni tai kaupungin strategian mukainen tavoite edistyy.

Mittari mittaa tavoitteen selkeyttä kahdella keskeisellä tasolla: kuinka tietoinen vastaaja on siitä, mihin organisaatio on pyrkimässä, sekä toisaalta onko hänellä itsellään käsitys, miten omaa työtapaa arjessa tulisi muuttaa, jotta yksikön tai kaupungin strategian mukainen tavoite edistyy. Kysymysmuodon loppuosa yksikköni tai kaupungin strategian on perusteltua, koska yksittäisen yksikön tavoitteiden puuttuessa joka kunta on velvoitettu laatimaan strategian, johon yksittäiset työyksiköt voivat nojata, omien tavoitteiden mahdollisesti puuttuessa. Näin ollen jokaiselle yksikölle periaatteessa tavoite on tarjolla.

Toinen keskeinen selkeän tavoitteen taso on se, miten konkreettisesti tavoite kääntyy arkiseksi tekemiseksi yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Jos yksikön tavoitteena on vaikka *tuottaa mahdollisimman hyvää vanhustalvelua* (erään työyhteisön todellinen tavoite), tavoitteesta on vähän hyötyä, koska jokainen työntekijä saa itse päättää, mitä *mahdollisimman hyvä* tarkoittaa. Usein tulkinta on se taso, jota jo nyt tuotetaan. Ihmiset tuskin tietoisesti tuottavat vaikka *melko hyvää vanhustalvelua*. Tällaisessa tilanteessa tavoite ei käänny muutokseksi arkisessa työssä ja jääkin siksi helposti merkityksettömäksi motiivoinnin kannalta.

Tässä aineistossa tavoitteen selkeys mittarin alpha oli 0,80. Jakaumaltaan tavoitteen selkeys noudattaa melko hyvin normaalijakaumaa (kuvio 8). Myös tavoitteen selkeyden summamuuttuja on uudelleenkodeattu asteikolle 1-5.



**Kuvio 8** Tavoitteen selkeys -mittarin jakauma

### Valmentava esimies

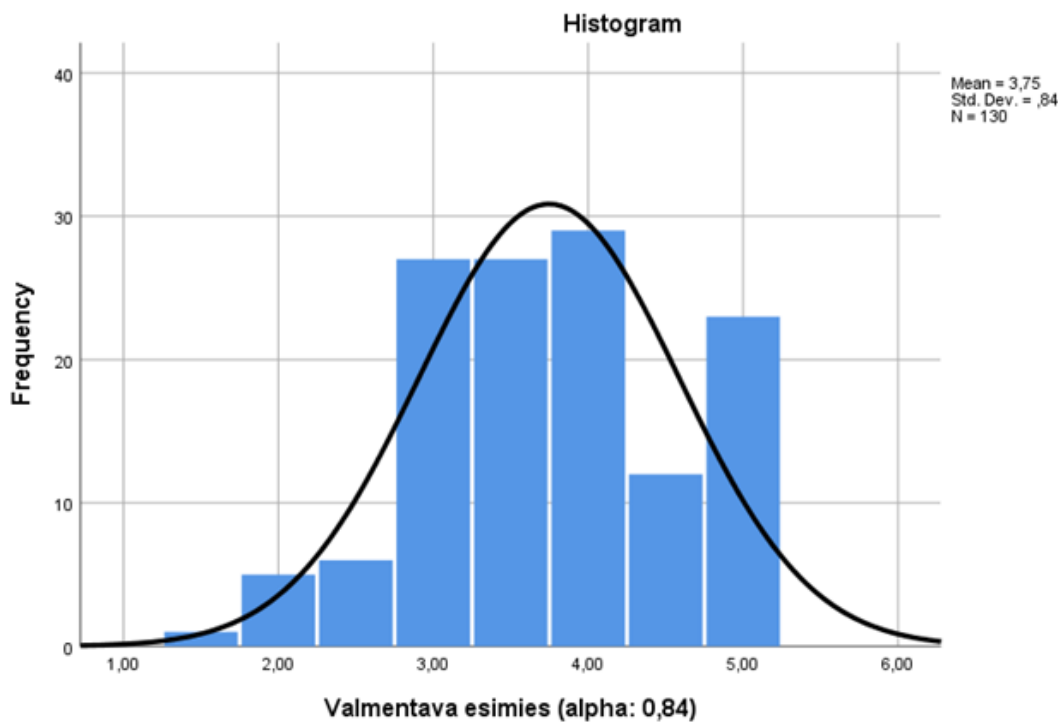
Jaetun johtajuuden eräs keskeisimmistä muutoksista liittyy esimiehen roolin muuttumiseen. Kun vastuu päätöksistä – siis valta – siirtyy tiimille, esimiehen rooli muuttuu valmentavaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa tiimin rohkaisemista, sekä vastuun ottamista ryhmän kehityksestä. Odotuksena on, että esimies osaa nähdä ja osoittaa, mihin suuntaan ryhmän ja sen jäsenten tulisi kehittyä. Valmentavaan rooliin kuuluu myös ryhmän tarpeiden aktiivinen aistiminen, ryhmän elinvoiman ylläpito. Näistä lähtökohdista tutkimusta varten räätälöitiin valmentavan esimiehen mittari. Mittarin kysymyksiä mitattiin jälleen 1-5 Likert-asteikolla, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Mittarin kysymyksiksi valittiin:

*Kuinka hyvin seuraavat määreet kuvaavat esimestäsi, hänelle tyypillistä käytöstä?*

1. Ilmaisee luottamusta tiimimme kykyyn hoitaa asioita.
2. Motivoi ja opastaa tiimiämme jatkuvasti kehittymään.
3. Aistii herkästi tiimimme tarpeita ja pyrkii vastaamaan niihin mahdollisuuksiensa mukaan.

Alustava mittarin reliaabeliutta mittaava alpha-kerroin on 0,81 (ks. liite 2), joten mittari mittaa varsin luotettavasti esimiehen coaching-taitoja. Mittaria muodostettaessa todettiin kuitenkin, että kysymyspatteriston ensimmäinen kysymys *Ilmaisee luottamusta tiimimme kykyyn hoitaa asioita* pudotettiin lopullisesta mittaristosta pois, koska poistaminen lisää mittarin reliaabeliutta. Mittarin lopulliseksi alpha-kertoimeksi muodostui 0,84.

Jakauman suhteen valmentava esimies -mittari on hieman vino oikealle. (Kuvio 9.) Monet alaiset arvoivat esimiehensä *täyden 5:n esimieheksi* valmentavien taitojen suhteen. Merkittävästi useammin, mitä normaalisti jakautuneen muuttujan kohdalla olisi syytä odottaa. Tämä vinous on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa.



**Kuvio 9** Valmentava esimies -mittarin jakauma

### 3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Pyrkimyksenä on saavuttaa tutkimuksessa luotettavuus, joka perustuu hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tuomi 2007). Tutkimuksen luotettavuuden (validiteetin) määrittelyssä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, onko tutkimustuloksia mahdollista yleistää eli vastaako tutkimusasetelma sitä perusjoukkoa, johon yleistykset on tarkoitus kohdentaa. Tutkimusotoksen tulee vastata perusjoukkoa täydellisesti. Tutkimukseen valittujen mittareiden pitää mitata täsmälleen tutkittavaa kohdetta. (Kananen 2012, 169.) Valli (2015, 79) on myös korostanut mittareiden oikeellisuutta ja soveltuvuutta juuri kyseiseen tarkoitukseen. Tällä tavoin tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa. Tarkkojen mittareiden avulla saavutetaan tarkat tulokset. Reliabiliteetin arviointia voidaan toteuttaa sen mukaan, miten hyvin tutkimuksen toistettavuus onnistuu ja onko oletusarvona se, että tuloksia voidaan pitää alkuperäisen tutkimuksen mukaisina. (Kananen 2012, 167-168.) Tässä kyselyssä kysymykset olivat mielipidekysymyksiä, jotka liittyivät omaan kokemukseen tiimityöstä ja esimiestyön arvioinnista. Kysymyksiin ei ollut ns. ”väärää vastauksia”, vaan kaikki vastaukset ovat ”oikeita”. Kysymykset oli laadittu niin että jokaisella oli mahdollisuus vastata niihin riippumatta siitä, kuinka pitkään organisaatiossa on työskennellyt.

Huolellinen tutkimusvaiheiden dokumentointi auttaa parhaiten todentamaan tutkielman reliabiliteettia.

Tutkimuksen toistettavuutta voidaan pitää korkeana silloin kun tutkimukseen sisältyvät kaikki vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja tutkimukseen liittyviin valintoihin ja ratkaisuihin löytyy perustelut. (Kananen 2011, 121-124.) Näkemykseni mukaan tutkielma vastaa tutkimukselle asetettuja luotettavuuden vaatimuksia. Tutkimuksessa käytetty otos vastaa tutkimuksen perusjoukkoa. Kyselyyn vastasi mukavuusnäytteellä valituista työyhteisöistä yhteensä 130 henkilöä. Vastaajat olivat työskennelleet nykyisissä työyksiköissään eri mittaisia ajanjaksoja. Kyselyyn vastaaminen toteutui anonyymisti. Tutkimusta voidaan pitää melko hyvänä selvityksenä valittujen työyhteisöjen valmiudesta siirtyä jaettuun johtajuuteen.

### **3.6 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen aineisto on kerätty mukavuusnäytteenä keskikokoisen kuntaorganisaation eri työyksiköistä. Tutkimus toteutettiin vastaajien kannalta anonyymisti eli vastaajista ei kerätty yksilöiviä tietoja aineistoon. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jolla voidaan tehdä laajempia yleistyksiä tiimien edellytyksistä siirtyä jaettuun johtajuuteen ilman, että vastaajat pystyttäisiin tunnistamaan tai että heille koituisi siitä mitään haittaa. Mukavuusnäytteellä ja tilastollisilla analyyseillä on tavoiteltu tietoisesti eri työyhteisöjen mahdollisimman edustavaan otokseen. Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan tieteellisen keskustelun edistämiseen sekä organisaation kehittämiseen.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Jaetun johtajuuden yhteys tiimin ominaisuuksiin

Taulukossa 3 on kuvattuna jaetun johtajuuden, sekä kaikkien selittävien muuttujien korrelaatiot. Tulokset osoittavat kaikkien muuttujien korreloivan tilastollisesti erittäin merkitsevästi jaetun johtajuuden kanssa.

**Taulukko 3 Tutkimuksen keskeisten mittarien väliset riippuvuudet (N=130)**

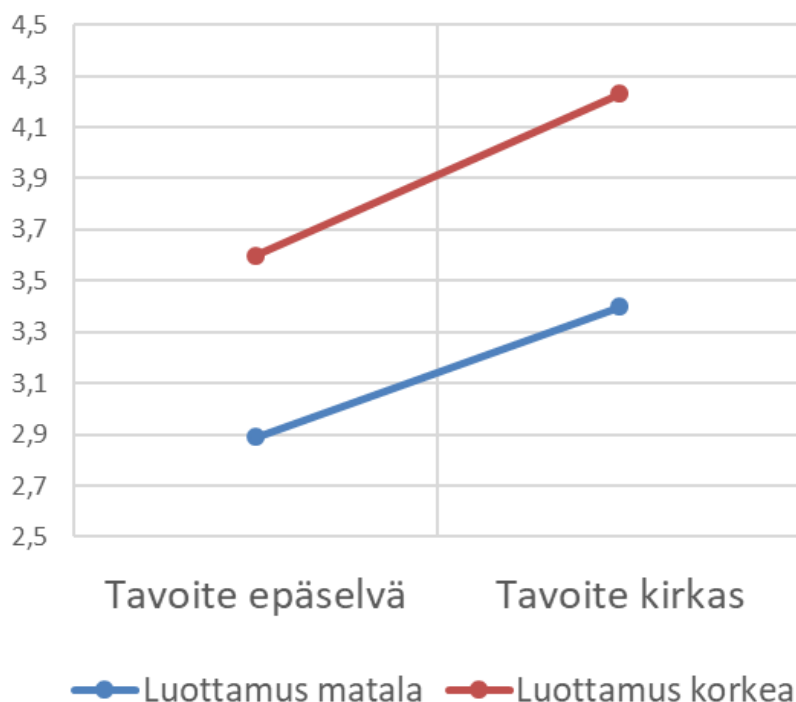
	Jaettu johtajuus	Kognitiivinen luottamus tiimissä	Affektiivinen luottamus tiimissä	Luottamus tiimissä	Valmentava esimies	Tavoitteen selkeys
Jaettu johtajuus	(0,79)					
Kognitiivinen luottamus tiimissä	0,451***	(0,76)				
Affektiivinen luottamus tiimissä	0,506***	0,296**	(0,80)			
Luottamus tiimissä	0,595***	0,80***	0,81***	(0,71)		
Valmentava esimies	0,384***	0,338***	0,456***	0,494***	(0,81)	
Tavoitteen selkeys	0,329***	0,201*	0,274**	0,296**	0,33***	(0,80)
Keskiarvo	3,6969	4,2269	3,9642	4,0865	3,7462	3,2462
Keskihajonta	0,70138	0,81676	0,83584	0,66524	0,84046	0,98879

\*\*\*  $p < 0,000$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ , (mittarin alpha)

#### Keskeiset riippuvuussuhteet

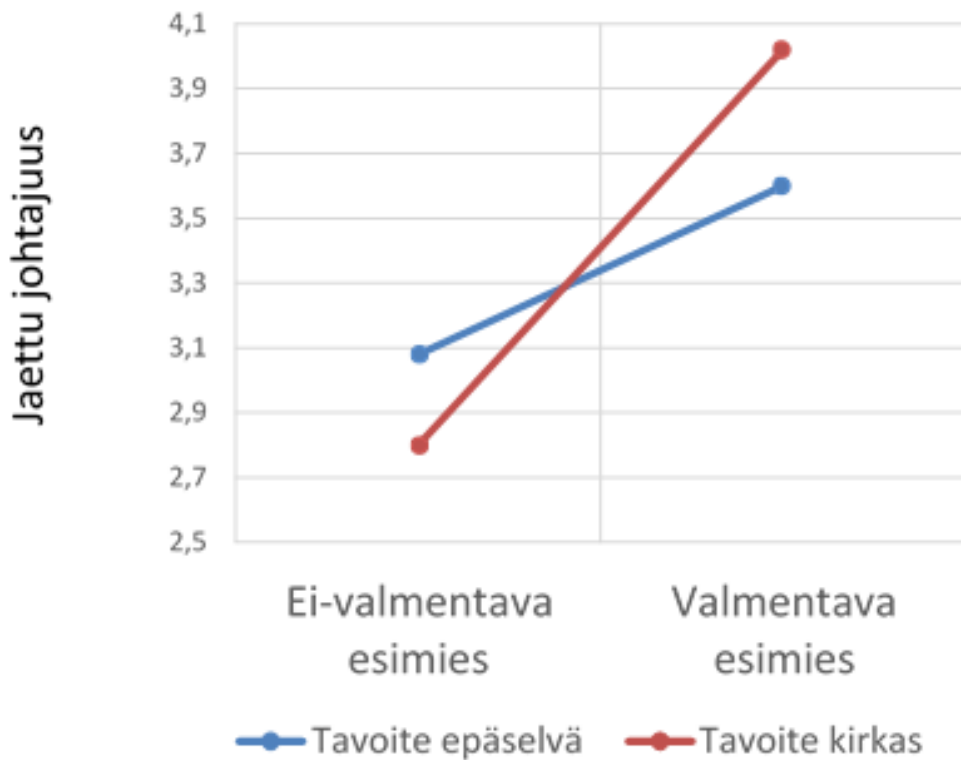
Kuvioissa 10 ja 11 on kuvattuna keskeiset jaettuun johtajuuteen vaikuttavat riippuvuussuhteet. Kuviossa 10 erotettiin tavoitteen suhteen vastaajat alakvartiiliin (tavoite epäselvä) ja yläkvartiiliin (tavoite kirkas), sekä samoin erotettiin vastaajat tiimin luottamuksen mittarin suhteen alakvartiiliin (luottamus matala) ja yläkvartiiliin (luottamus korkea). Tämän jälkeen luokissa mitattiin jaetun johtajuuden määrää. Kuvio 10 paljastaa, että, korkea luottamus johtaa kaikissa tilanteissa korkeampaan jaettuun johtajuuteen tiimissä.

Vaikka tiimillä olisi tavoite kirkas, mutta luottamus matala, tuloksena on vähäisempi jaettu johtajuus, kuin päinvastaisessa tilanteessa korkea luottamus – tavoite epäselvä. Tästä voidaan päätellä, että vaikka tavoitteen kirkkaus lisää taipumusta jaettuun johtajuuteen, luottamus on jaetun johtajuuden kannalta oleellisempi tekijä, kuin tavoitteen selkeys.



**Kuvio 10 Jaettu johtajuus tavoitteen selkeyden ja tiimin luottamuksen ala- ja yläkvartiileissa**

Kuvioissa 10 ja 11 vastaajat on ryhmitelty ala- ja yläkvartiiliin paitsi tavoitteen selkeyden suhteen (kvartiilien ero tilastollisesti erittäin merkitsevä,  $p < 0,000$ ; ks. liite 2), myös vastaajien esimiesten valmentavien taitojen suhteen (alakvartiili = ei valmentava esimies; yläkvartiili = valmentava esimies). Tämän jälkeen luokissa mitattiin jaetun johtajuuden määrää. Kuva osoittaa, että esimiehen valmentava ote lisää kaikissa tapauksissa tiimin halua toteuttaa jaettua johtajuutta. Kiinnostava huomio sisältyy kuitenkin tilanteeseen: ei-valmentava esimies ja kirkas tavoite. Tällöin tuloksena onkin vähäisempää jaettua johtajuutta tiimissä. Eli toimiakseen tavoite edellyttää, että esimies toimii valmentavalla otteella.



**Kuvio 11** Jaettu johtajuus tavoitteen selkeyden ja valmentavan esimiehen alaja yläkvartiileissa.

Tämä voisi selittyä sillä, että tuo edustaa ikään kuin yhdistelmää: etäinen, kenties pelolla johtava esimies vaatii paljon tavoitteiden kautta. Näin toimien hän ikään kuin näkee työntekijät koneen osasina, vaatien teknisiä suorituksia ilman emotionaalista osuutta johtajuudessa.

#### 4.2 Regressioanalyysi jaetun johtajuuden mittarien yhteisvaikutuksesta

Selvittääkseni tutkimukseen valittujen mittarien yhteisvaikutusta jaettuun johtajuuteen, ajoin aineistosta regressioanalyysin, jossa selitettävää muuttujaa, jaettua johtajuutta on pyritty selittämään kognitiivisella ja affektiivisellä luottamuksella, esimiehen valmentavalla otteella ja tavoitteen selkeydellä. Regressiomallin tulos löytyy taulukosta 4.



**Taulukko 4 Jaetun johtajuuden regressiomalli;  $r^2=0,38$** 

	<i>Standardisoitu Beta-kerroin (<math>\beta</math>)</i>	<i>Tekijän tilastollinen merkitsevyys (p)</i>
Vakiotermi		0,006
Kognitiivinen luottamus	0,293	0,000
Affektiivinen luottamus	0,345	0,000
Valmentava esimies	0,076	0,362
Tavoitteen selkeys	0,148	0,053

Tuloksen perusteella voidaan osoittaa, että affektiivinen luottamus on tärkein tekijä jaetun johtajuuden toteutumiseen ( $\beta=0,345$ ;  $p<0,000$ ). Myös kognitiivinen luottamus on hyvin tärkeää ( $\beta=0,293$ ;  $p<0,000$ ).

Tavoitteen selkeys ei aivan yllä tilastollisesti merkitsevän ( $p<0,05$ ) rajan alle. (Alkuperäinen regressioajo löytyy liitteestä 2.) Esimiehen valmentavan otteen merkitys katoaa mittareiden yhteisvaikutuksessa. Käytännössä esimiehen rooli tuskin on merkityksetön, vaan edustaa ehkä enemmän käyttämätöntä voimavaraa. Esimiehellä on suuri mahdollisuus vaikuttaa paitsi tiimin kokemaan luottamuksen määrään, myös tavoitteiden selkeyteen. Se että tässä aineistossa esimiehen valmentava rooli ei nouse itsessään merkittäväksi regressiomallissa saattaa selittyä aineiston laadulla. Suuri osa vastaajista on perusopetuksessa työskenteleviä. Kuten aiemmin todettua, he tekevät työtään hyvin itsenäisesti ja esimiehen rooli ei tyypillisesti ole niin voimakas kuin muissa ammattikunnissa.

Multikollineaarisuusongelma voi syntyä, kun esimerkiksi regressiomalliin on valittu erittäin voimakkaasti keskenään korreloivia muuttujia. Muuttujat ovat multikollineaarisia, mikäli ne ovat lähes lineaarisessa riippuvuussuhteessa keskenään. Tällöin yksi tai useampi muuttuja voidaan esittää melkein toisten muuttujien avulla. (Nummenmaa ym. 1997, 307-308.) Tässä analyysissä oli odotettavissa, että multikollineaarisuutta ei esiinny, koska mitatut käsitteet olivat täysin eri asioita. Nummenmaa (1997) on myös todennut, että kun mittarit rakennetaan keskenään korreloimattomien pääkomponenttien pohjalta, vältetään multikollineaarisuusongelmalta (Nummenmaa ym. 1997, 301). Tämän tutkimuksen analyysin (Liite 2, regressioajo 2) mukaan VIF-arvot ovat lähellä arvoa 1, joten näiden muuttujien kesken ei ole multikollineaarisuutta. Regressioanalyysi käyttää VIF-arvoja (Variance Inflation Factor -arvoja) multikollineaarisuuden havaitsemiseen. Multikollineaarisuus on suurta, mikäli regressiokerroin kohtainen VIF-arvo on suurempi kuin 5.

Se miksi valmentava johtajuus ei nouse selittäväksi tekijäksi jaetun johtajuuden regressiomallissa voisi olla johtajuuden toteutuminen luottamuksen komponenttien, kognitiivinen ja affektiivinen, kautta. Affektiivisesti luottava työyhteisö on luultavasti hyvän, valmentavan esimiestyön seurausta, mutta käsitteenä se sisältää myös itse työyhteisöön liittyvää dynamiikkaa. Se ei ole vain esimiestyön seurausta. Tällaisessa tilanteessa regressiomalli saattaa ”piilottaa” valmentavan esimiehen suuremman selittävän käsitteen alle. Tätä tulkintaa tukee myös regressiomalli (Taulukko 5), jossa jaetun johtajuutta selitetään ilman luottamuksen komponentteja. Siinä valmentava esimies osoittautuu merkittäväksi jaetun johtajuuden selittäjäksi. Liitteessä 2 on regressioanalyysin tarkempi ajo.

**Taulukko 5 Jaetun johtajuuden regressiomalli;  $r^2=0,19$**

	<i>Standardisoitu Beta-kerroin (<math>\beta</math>)</i>	<i>Tekijän tilastollinen merkitsevyys (p)</i>
Vakiotermi		0,000
Valmentava esimies	0,300	0,001
Tavoitteen selkeys	0,223	0,010

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valittujen työyhteisöjen tiimien valmiutta siirtyä jaettuun johtajuuteen. Tarkoituksena oli aikaisempiin tutkimustuloksiin perustuvan kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostaa ennakkohypoteesit ja testata niitä empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen teoria koostui jaettua johtajuutta ja siihen läheisesti liittyvää valmentavaa johtajuutta, luottamusta ja tavoitteen selkeyttä tutkivasta lähdekirjallisuudesta. Teorian tarkoituksena oli tunnistaa tekijöitä, joilla mahdollisesti olisi vaikutusta työyhteisöjen valmiuteen siirtyä jaettuun johtajuuteen ja joita voitaisiin testata kohdeorganisaation jaetun johtajuuden tutkimuksen empiirisen osion tuloksista. Empiirisen aineiston analysointitapana käytettiin kuvailevaa tilastotiedettä, jonka tavoitteena oli helpottaa ymmärtämään ja hahmottamaan esitettyä asiaa.

Tutkimuksen kyselyosio toteutettiin Uudenkaupungin kaupungilla syksyllä 2020. Jaettua johtajuutta ja siihen läheisesti liittyvää valmentavaa johtajuutta, luottamusta ja tavoitteen selkeyttä tarkasteltiin omina kokonaisuuksina. Tässä tutkimuksessa selvitettiin miten vastuun jakautuminen, luottamus, (affektiivinen ja kognitiivinen) ja tavoitteen selkeys selittävät jaettua johtajuutta.

Kirjallisuuskatsaus esittää selvän positiivisen yhteyden tiimin luottamuksen, valmentavan esimiehen ja tavoitteen selkeyden sekä jaetun johtajuuden välillä. Näin valmiudesta siirtyä jaettuun johtajuuteen valmistui kolme hypoteesia:

- H1: Tiimin luottamuksella on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen
- H2: Valmentavalla esimiehellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen
- H3: Tavoitteen selkeydellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen

Tutkimuksen perusteella löydettiin kolme merkittävää löydöstä. Ensimmäinen merkittävä löydös koskee luottamusta. Tutkimuksessa ilmeni, että jaettuun johtajuuteen siirryttäessä tärkein tekijä on affektiivinen eli välittävä ja emotionaalinen luottamus. *Affektiivinen luottamus siis lisää halua jaetun johtajuuden soveltamiseen tiimissä.* Korkea affektiivinen luottamus johtaa korkeampaan jaettuun johtajuuteen tiimissä.

Tutkimuksen toisena löydöksenä havaittiin, että *selkeä tavoite lisää myös valmiutta siirtyä jaettuun johtajuuteen*, mutta sen edellytys on, että esimies toimii valmentavalla otteella. Kolmas merkittävä löydös oli näin ollen *esimiehen valmentava johtamistapa*

Tämä hypoteesi ei saanut regressioanalyysissä vahvistusta kuin ehkä vain osittain. Tulos voi johtua aineiston laadusta. Valmentava johtaminen on käytännössä ilmiönä niin moniulotteinen, joten se saattaa osaltaan myös vaikuttaa tulokseen.

Kiinnostava huomio tutkimuksessa sisältyy tilanteeseen, jossa on *ei-valmentava esimies ja selkeä tavoite*. Tällöin tuloksena onkin vähäisempää jaettua johtajuutta tiimissä. Eli toimiakseen tavoite edellyttää, että esimies toimii valmentavalla otteella.

### **Tiimin luottamus (H1)**

Luottamuksen käsite jaettiin kognitiiviseen ja affektiiviseen luottamukseen. Tässä tutkimuksessa luottamuksen vertailu tapahtui vastaajan arviona suhteessa muuhun tiimiin. Tutkimusta varten räätälöitiin summamuuttujana aiemman luottamus - tutkimuksen inspiroimana *Tiimitason luottamus* -mittari, joka huomio käsitteen kognitiivisen ja affektiivisen puolen. Faktorianalyysin mukaan luottamus jakaantui kahdeksi osakäsitteeksi. Kognitiivisen luottamuksen ja affektiivisen luottamuksen kysymykset latautuvat korkeasti, mutta eri faktoreille. Jatkoanalyysiä varten muodostettiin kolme tiimitason luottamuksen mittaria: *kognitiivinen luottamus tiimissä*, *affektiivinen luottamus tiimissä ja yhdistetty luottamus tiimissä* – mittari (sisältäen sekä kognitiivisen, että affektiivisen luottamuksen kysymykset.)

Ennakkohypoteesin mukaisesti tiimin luottamuksella on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen. Luottamus lisää halua jaetun johtajuuden käyttöön tiimissä. Korkea luottamus johtaa kaikissa tilanteissa korkeampaan jaettuun johtajuuteen tiimissä.

Tulos on yhtenevä aikaisempien tutkimusten kanssa. (Bergman ym. 2012, 17; Greenberg ym. 2007; Harris 2013, 552; Kramer & Cook 2004; Louis ym. 2009, 161; Salonen 2013, 13). Muun muassa Scardimalia (2002) on todennut, että yhteisellä vastuunotolla tavoitellaan sitä, että työn kokonaisuuden onnistumiseksi kaikki huolehtivat oman osuutensa lisäksi myös työprosessista kokonaisuudessaan ja heillä on tarpeen mukaan valmius ja halu ylittää asiantuntijuuteen liittyviä rajoja. Tällainen yhteisen vastuunkannon toteuttamisen edellytyksenä on tiimin keskinäinen luottamus ja sopiminen (Scardimalia 2002, 69.) Myös Bush ja Glover (2012) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että jaettu johtajuus toteutuu todennäköisempänä, mikäli yhteiset arvot ja luottamuksen taso ovat korkealla. Tällaisessa tilanteessa esimiehet tuntevat tiimensä erinomaisesti, luottamus on vahva ja he pystyvät antamaan tiimille vastuuta asioista. (Bush & Glover 2012, 32-33.)

## H2: Valmentava esimies

Jaetun johtajuuden eräs keskeisimmistä muutoksista liittyy esimiehen roolin muuttumiseen. Kun vastuu päätöksistä – siis valta – siirtyy tiimille, esimiehen rooli muuttuu valmentavaksi. Valmentavaan rooliin kuuluu myös ryhmän tarpeiden aktiivinen aistiminen, ryhmän elinvoiman ylläpito. Näistä lähtökohdista tutkimusta varten räätälöitiin valmentavan esimiehen mittari. Mittarin kysymyksiksi valittiin: ilmaisee luottamusta tiimimme kykyyn hoitaa asioita, motivoi ja opastaa tiimiämme jatkuvasti kehittymään, aistii herkästi tiimimme tarpeita ja pyrkii vastaamaan niihin mahdollisuuksiensa mukaan.

Tutkimus hypoteesissa H2 uskottiin aiemman tutkimustiedon perusteella valmentavalla esimiehellä olevan positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen. (Bond & Seneque, 2013; Moen & Federici 2012, 2; Ristikangas & Grunbaum 2014.) Tutkimustulokset vahvistivat hypoteesin - valmentavalla esimiehen ja jaetun johtajuuden välillä löydettiin faktorianalyyssissä sekä regressioanalyyssissä positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys. Monet alaiset arvoivat esimiehensä täyden 5:n esimieheksi valmentavien taitojen suhteen. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvoivat oman esimiehensä arviointiasteikolla 1 – 5 täyden 5:n esimieheksi valmentavien taitojen suhteen. On syytä huomioda, että otoskoko oli yhteensä vain 130 vastaajaa, joista 41 % eli 53 vastaajaa oli perusopetuksen opettajia. Koulumaailmassa työ itsessään on vaativaa asiantuntijatyötä ja opettajien kohdalla jaettua johtajuutta on eniten tutkittu.

Perushavainto on se, että tässä aineistossa valmentava esimies ei sellaisenaan osoittautunut merkitseväksi jaetun johtajuuden kannalta. Tähän epäilisin syyksi muun muassa jakauman vinoutta eli mittari on todennäköisesti liian ”pehmeä” erottelamaan hyviä esimiehiä erinomaisista.

Toinen selittävä seikka voisi olla subjektiivisten kokemusten vähyys valmentavasta esimiehisisyydestä. Ja tästä aiheutuva vaikean kysymyksen korvaaminen helpolla. Behavioristisen taloustieteen nobelisti Daniel Kahneman (2012, 117-118) esittää teoksessaan *Ajattelu nopeasti ja hitaasti*, että ihmisillä on taipumus korvata vaikea kysymys, kuten vaikka ”kuinka tyytyväinen olet nykyiseen elämääsi?” heuristisella, helpommalla kysymyksellä: Mikä on mielialani juuri nyt? Toinen esimerkki heuristisesta korvaamisesta voisi olla, vaikka kysymyksen: ”Kuinka suosittu presidentti on kuuden kuukauden kuluttua?” korvautuminen kysymyksellä ”Kuinka suosittu presidentti on juuri nyt?” Meillä ei aina ole halua käyttää vaativaa ajatteluenergiaa riittävän syvällisesti vaikean kysymyksen kohdalla. Helpotamme tilannetta – ja säästämme energiaa – korvaamalla kysymys helpommalla, pinnallisemmalla kysymyksellä.

Valmentavalla otteella toimiva esimies on käytännön käsitteenä monille vastaajille tosiasiassa vieras. Esimiehen valmentavaa otetta on mahdollista arvioida vain, jos tietää itse, mitä valmentava ote tarkoittaa. Ilman omaa osaamista tai omakohtaista kokemusta saattaa olla vaikea arvioida, onko oman esimiehen käytös valmentavaa, vaikka käsite pilkottaisiin usean kysymyksen mittareiksi. On siis hyvin mahdollista, että vaikka lomakkeen kysymys ”Lähiesimieheni ilmaisee luottamusta tiimimme/työyhteisömme kykyyn hoitaa asioita?” korvautuu vastaustilanteessa helpommalla kysymyksellä ”antaako esimieheni minun tehdä työtäni oman päätäntävaltani mukaisesti?” Vaatii paljon tarkkanäköisyyttä erottaa luottamuksen rakentumiseen tähtäävä esimiehen delegointi, *laiz-zes-faire* -tyyppisestä flegmaattisesta johtamisesta (Bass & Riggio 2003.)

Epäilen joidenkin esimiestä arvioivien kysymysten vastaustilanteessa korvautuneen helpommilla, Kahnemanin (2012, 119) kuvaamilla, heuristisilla kysymyksillä. Vastaajat eivät nopeatempoisesti nettikyselyyn vastatessaan välttämättä tosiasiassa arvioi oman esimiehensä valmentavia taitoja.

Tätä tukee myös käytännön havainnot. Vastaajat helposti arvioivat esimiehensä taitoja paljon karkeammin, mitä teoreettiset rakennelmat antaisivat odottaa. Tutkimusjohtaja Wille Raitolampi VIKTOR Work-Life Metrics oy:stä kertoo kymmeniä johtajuustutkimuksia analysoineena, ettei hän ole koskaan vielä löytänyt esimerkiksi transformationaalisen johtajuuden neljää teoreettista komponenttia todellisesta tutkimusdatasta. Syynä tähän hän pitää sitä, että suurin osa teoreettisista kehikoista testataan vastaamiseen hyvin motivoituneiden yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa. Esimerkiksi kun transformationaalisen johtamisen komponentteja testataan kuntatyöntekijöiden keskuudessa, vaikeat esimiestä arvioivat kysymykset eivät saa niiden vaatimaa syvällistä pohdintaa osakseen, vaan vaikealta tuntuvat kysymykset korvautuvat helpommalla: ”arvostanko esimiestäni?” -kysymyksellä. Tämä näkyy tilastoaineistoissa muun muassa mittareiden ylivirittyneinä alpha-kertoimina ( $>0,9$ ) ja yhden komponentin ratkaisuihin päätyviin faktorianalyysituloksiin. (Raitolampi 2020.)

### **Tavoitteen selkeys (H3)**

Tutkimuksen viimeisessä hypoteesissa H3 esitettiin, että tavoitteen selkeydellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen. Tavoitteen selkeyttä mitattiin kahdella keskeisellä tasolla: kuinka tietoinen vastaaja on siitä, mihin organisaatio on pyrkimässä, sekä toisaalta onko hänellä itsellään käsitys, miten omaa työtapaa arjessa tulisi muuttaa, jotta yk-

sikön tai kaupungin strategian mukainen tavoite edistyy. Kysymysmuodon loppuosa yksikköni tai kaupungin strategian on perusteltua, koska yksittäisen yksikön tavoitteiden puuttuessa joka kunta on velvoitettu laatimaan strategian, johon yksittäiset työyksiköt voivat nojata, omien tavoitteiden mahdollisesti puuttuessa. Näin ollen jokaiselle yksikölle periaatteessa tavoite on tarjolla. Mittari mittaakin luontevasti, onko se työyhteisössä elävä tavoite, vai onko se jäänyt kuolleeksi kirjaimiksi juhlapuheisiin tai nettisivun uumeniin.

Toinen keskeinen selkeän tavoitteen taso on se, miten konkreettisesti tavoite kääntyy arkiseksi tekemiseksi yksittäisten työntekijöiden kohdalla. (Beirne 2006; Brandt 2011, 145; Locke & Latham 2002, O’Hara & Maglieri 2006.) Jos yksikön tavoitteena on esimerkiksi *tuottaa mahdollisimman hyvää vanhuspalvelua* (erään työyhteisön todellinen tavoite), tavoitteesta on vähän hyötyä, koska jokainen työntekijä saa itse päättää, mitä *mahdollisimman hyvä* tarkoittaa. Usein tuotetaan sen tasoista palvelua kuin itse tulkitaan hyväksi. Ihmiset tuskin tietoisesti tuottavat vaikka *melko hyvää vanhuspalvelua*. Tällaisessa tilanteessa tavoite ei käänny muutokseksi arkisessa työssä ja jääkin siksi helposti merkityksettömäksi motivoinnin kannalta.

Tutkimus pystyi vahvistamaan hypoteesin 3, sillä tavoitteen selkeydellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen (Capozzoli 2006, 26; Carson ym. 2007; Han ym. 2017, 14; Hoek ym. 2018, 475). Tutkimuksen perusteella havaittiin myös, että vaikka tiimillä olisi selkeä tavoite, mutta matala luottamus, tuloksena on vähäisempi jaettu johtajuus, kuin päinvastaisessa tilanteessa korkea luottamus – tavoite epäselvä. Tästä voidaan päätellä, että vaikka tavoitteen selkeys lisää taipumusta jaettuun johtajuuteen, luottamus on jaetun johtajuuden kannalta oleellisempi tekijä, kuin tavoitteen selkeys. Myös regressiomalli osoittaa tämän hierarkian käsitteiden suhteen. (Taulukko 6, hypoteesien hyväksyminen /hylkääminen.)

**Taulukko 6 Hypoteesien hyväksyminen / hylkääminen**

Hypoteesit	H	hyväksytään / hylätään
Tiimin luottamuksella on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen	H1	hyväksytään
Valmentavalla esimiehellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen	H2	hyväksytään
Tavoitteen selkeydellä on positiivinen yhteys jaettuun johtajuuteen	H3	hyväksytään

## 5.2 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehen valmentava johtamistapa yhdistettynä luottamukseen ja tavoitteiden selkeyteen antavat erinomaiset mahdollisuudet toteuttaa jaettua johtamista. Myös regressiomallin selityskerroin ( $r^2=0,38$ ) vahvistaa tuloksen. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen vastaajamäärä, joka oli 130. Tuloksia voidaan jonkin verran yleistää, mutta varmempi tulos saataisiin laajemmista näytteistä eli vastaajamäärää kasvattamalla.

Kuntaorganisaatio, jonka tärkein tehtävä on tuottaa palveluja kuntalaisille, hyötyisi jaetun johtajuuden käyttöönotosta sekä ulkoisten asiakkaiden palvelun laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä työnantajamaaineensa parantamisessa. Tästä esimerkkinä voisi käyttää Hollantilaista Buurtzorg Nederland -säätiotä, joka on toiminut Hollannissa vuodesta 2006 lähtien saavuttaen merkittäviä tuloksia.

Jaettuun johtajuuteen perustuvaa de Blokin perustamaa Buurtzorgin mallia käytetään soveltuvasti 30 maassa, mm. Ruotsissa, Koreassa, Yhdysvalloissa ja Japanissa. Säätiotön toimintamallissa byrokratiaa ja hierarkkisuutta on pyritty vähentämään ja keskiössä on asiakkaan aito kohtaaminen. Tiimeissä ei ole erikseen esimiestä. Tiimien toiminta perustuu siihen, että kaikki tiimin jäsenet osallistuvat työn organisointiin ja koordinointiin. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma vastuualueensa. Tiimeillä on käytössään mentorit, joilta he saavat tarvittaessa apua haasteellisiin tilanteisiin, mutta päätöksenteko tapahtuu tiimin sisällä. (Martela ym. 2015; Yle Uutiset 2018.)

Taloustieteilijä Lucy Kokin mukaan Buurtzorg on valittu Hollannin parhaaksi työpai-  
kaksi useina vuosina peräkkäin ja sen asiakasmäärät ovat kasvaneet nopeasti. Tutkijan mielestä Buurtzorgin menestystä selittää työntekijöiden viihtyminen työssään. – ”*Yhtiön kaikkein isoin etu on se, että työntekijät ovat epäilemättä onnellisia. Ja voin kuvitella, että sairaanhoitajien onnellisuus parantaa myös hoidon laatua.*” (Yle Uutiset 2018.)

Aikaisempien tutkimusten perusteella tehokkaimmat johtajat eri sektoreilla loivat ja kasvattivat tietoisella strategialla aktiivisesti jaettua johtajuutta organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Se osoitti, että tapa, jolla johtaminen jaetaan, selittää suuren osan sen myöhemmästä vaikutuksesta organisaation tuloksiin. (Carcon ym.2007; Gockel & Werth 2010; Hoch 2012, 541, 555; Pearce & Sims 2002.) Nämä havainnot ovat yhdenmukaisia laajemman empiirisen näytön kanssa koskien jaettua johtajuutta ja organisaation kehitystä. (Pearce ym. 2004.) Voidaan siis todeta, että jaetulla johtajuudella on merkitystä,



mikäli tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä. (D’Innocenzo ym. 2014, 1964; Harris 2013, 549).

Jaetun johtajuuden etuina aikaisemmissa tutkimuksissa (Drescher ym. 2012; Bergman ym. 2012; Grille ym. 2015; Hoch 2012, 159) on tehokkuuden ja suorituskyvyn lisäksi todettu työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, tasa-arvoisesti kohdelluksi tuleminen, arvokkuuden ja ainutlaatuisuuden kokeminen omassa työssään (Carson 2007; Juuti 2016, 16; Mielonen 2011.) Tätä voisi kutsua yhteisellä nimittäjällä merkityksellisyyden kokemukseksi.

Kilpailu parhaiden työntekijöiden rekrytoinnista ja heidän sitouttamisestaan julkisen organisaation palvelukseen verrattuna yksityiseen sektoriin kiristyy koko ajan. Kuntaorganisaatio joutuu useimmiten kilpailemaan osaavista ja parhaista työntekijöistä muilla keinoilla kuin rahapalkalla. Erityisesti tämä koskee Milleniaaleja eli y-sukupolvea (1980 – 2000 syntyneet) ja z-sukupolvea (aikaisintaan 1996 syntyneet), jotka arvostavat tutkimusten mukaan enemmän luottamuksellisuutta ja yksilöä korostavaa työilmapiiriä kuin esimerkiksi rahallista korvausta työstä. Nuoret myös ajattelevat työstä eri tavoin kuin vanhemmat sukupolvet. Heidän mielestään työn tulisi olla mielekästä, joustavaa sekä samalla sitä pitäisi tehdä tuottavasti ja tuloksellisesti. Työn tulisi olla myös sopivassa suhteessa sekä yksilöllistä että yhteisöllistä ja mahdollistaa kaikkien osallisuus. (Vesterinen ja Suutarinen 2011.) Uusi sukupolvi on työvoiman tulevaisuus ja heillä on myös merkittävä neuvotteluvoima valitessaan heitä itseään ja heidän arvojaan parhaiten sopivia työpaikat.

Tutkimus työyhteisöjen edellytyksestä siirtyä jaettuun johtajuuteen liittyy vahvasti johtamisen kehittämiseen. Valmius edellyttää tutkimuksen perusteella valmentavaa johtamisotetta, luottamusta ja tavoitteen selkeyttä. Nämä osa-alueet ovat osalla tutkimukseen osallistuvista työyhteisöistä jo kunnossa, mutta on tärkeää huolehtia siitä, että kohdeorganisaation kaikilla työyhteisöillä on samat valmiudet siirtyä jaettuun johtajuuteen. Tämä edellyttää systemaattista johtamistaitojen sekä myös työyhteisötaitojen kehittämistä sekä erityishuomiota johtajien rekrytoinneissa. Pearce ym. (2013, 251) ovat esittäneet samansuuntaisia tuloksia jaetun johtajuuden edellytyksistä ja käyttöönnotosta. Tutkijoiden mukaan siihen voidaan vaikuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen on rekrytointiprosessi, johon kiinnitetään huomiota valitsemalla jaettua johtajuusperiaatetta kannattavia ja ymmärrettäviä johtajia. Toinen tapa on kouluttaa johtajia. Tutkijat ovat myös todenneet, että koulutuksen merkitys on jäänyt liian vähälle huomiolle. (Pearce ym. 2013, 251-253.)

Valmentava johtamisote liittyy läheisesti jaettuun johtajuuteen, koska jaetussa johtajuudessa esimiehen kyky toimia valmentajana on ensiarvoisen tärkeää. Myös tutkijat ovat todenneet valmentavan johtamistavan auttavan tiimiä selkeyttämään tavoitteitaan, ymmärtämään vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja antamaan tukea sekä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava esimies myös keskittyy muun muassa tiiminsä motivointiin, tavoitteiden selkeyttämiseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen (Carlsson & Forssell 2008, 40; White 2006, 258; Ristikangas & Grunbaum 2014; Uutela 2019.) Se myös mahdollistaa oppimisen itseohjautuvuuteen, (Bond & Seneque, 2013; Moen ja Federici 2012) joka on oleellista jaetussa johtajuudessa. Näin ollen esimiehille tulisi järjestää valmentavaan esimiestyöhön liittyvää koulutusta.

Työntekijät ansaitsevat hyvän työyhteisön ja tasalaatuista laadukasta, hyvää johtamista. Hyvän johtamisen peruspilareina toimivat nyt tehdyn tutkimuksen perusteella valmentava ote, luottamuksen rakentaminen ja selkeät tavoitteet mitä kohti pyritään.

Kehittämistyön ”palkintona” kohdeorganisaatio tavoittelee nykyisten työntekijöiden parempaa työviihtyvyyttä sekä parhaiden työntekijöiden onnistunutta rekrytointia ja sitoutumista organisaatioon.

### **Tulosten hyödynnettävyys**

Hyvä johtaminen parantaa tuottavuutta, tehokkuutta ja työhyvinvointia. Tulosten avulla on mahdollista osoittaa, että tietty johtamistapa tuottaa edellä mainittuja seikkoja ja siksi tämän tyyppisten johtamistaitojen kehittäminen on tärkeää. Tulosten perusteella on mahdollista rakentaa jaetun johtajuuden valmennusohjelma. Jaetun johtajuuden valmennusohjelman onnistuminen mahdollistaisi parhaimmillaan koko organisaation johtamistaitojen ja koetun hyvinvoinnin parantamisen.

Tämän tutkimuksen 130 vastaajaa valittiin mukavuusnäytteenä ja vastaajista 79 % työskentelee suhteellisen itsenäisessä tehtävässä varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa. Tuloksia voidaan jonkin verran yleistää tai pitää suuntaa antavina, mutta varmempi tulos saataisiin laajemmista näytteistä eli eri ammattiryhmien vastaajamäärää kasvattamalla. Ennen kuin tulosten hyödynnettävyyttä mahdollisesti laajennetaan muihin kunta-alan organisaatioihin, olisi hyvä laajentaa kyselyä myös useampaan kuntaorganisaatioon.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin mukavauusnäytteenä ja aineisto on hyvin pieni, vastaajamäärän ollessa 130. Jatkotutkimus olisi kiinnostavaa tehdä suuremmalla vastaajamäärällä ja esimerkiksi siten, että kysely suoritettaisiin useammalle kunnalle. Näin pystyttäisiin vertailemaan eri kuntayhteisöjen valmiuksia siirtyä jaettuun johtajuuteen. Myös valmentavan esimiehen syvempää merkitystä liittyen jaettuun johtajuuteen olisi mielenkiintoista tutkia.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös jaetun johtajuuden vaikutus koettuun asiakastyytyväisyyteen eli miten työyhteisössä toteutunut jaettu johtajuus vaikuttaa ulkoisten asiakkaiden kokemaan asiakastyytyväisyyteen. Parantaako jaettu johtajuus myös asiakastyytyväisyyttä vai käykö niin, että tiimeillä on “keskenään kivaa”, mutta tulokset eivät ylety ulkoiseen asiakaspintaan.

Tässä tutkimuksessa tutkittava kohdeorganisaatio on julkinen sektori, joten olisi myös mielenkiintoista selvittää, onko jaettuun johtajuuteen siirtymisen edellytykset samat yksityisellä sektorilla eli eroaako yksityinen sektori tässä suhteessa julkisesta sektorista, esim. kuntaorganisaatioista.

## LÄHTEET

- Ahmas, K. (2014) *Norsunluutornin purkajat – Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa*. Johtamisen ja organisaatioiden alan väitöskirjatutkimus. Vaasan yliopisto.
- Anttila, A. (1998) *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki. Akatiimi.
- Aura, O. – Ahonen G. (2016) *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki. Talentum Pro
- Bass, B. M. – Riggio, R. E. (2003) *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey.
- Beirne, M. (2006) *Empowerment and Innovation*. Bodmin, Cornwall. MPG Books Ltd.
- Bergman, J. Z. – Rentsch, J. R. – Small, E. E., Davenborg, S. (2012) *The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams*. *The Journal of Social Psychology* 152(1), 17-42.
- Birmingham, P. (2000) *Reviewing the Literature*. Teoksessa *Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research*, 25–40. Toim. David Wilkinson.
- Blake, R. – Mouton, J. (1973) *Johtamisen psykologiaa*. 3. painos. Suom. M. Jääskeläinen. Helsinki: Weilin+Göös.
- Bond, C. – Seneque, M. (2013) *Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development*. *The Journal of Management Development* 32.1.
- Brandt, T. (2011) *Persoonallisuudet työyhteisössä*. Yhteisölliset johtajat ja esimiesalaisuhteet. Vaasa: Oy Fram A.
- Bush T. – Glover D. (2012) *Distributed Leadership in Action: Leading High-Performing Leadership Teams in English Schools*. *School Leadership & Management* 32(1), 21–36.
- Carlsson, M. – Forssell, C. (2008) *Esimies ja coaching*. *Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki. Tietosatama Oy.
- Carson, J. B. – Tesluk, P. E. – Marrone, J. A. (2007) *Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance*. *The Academy of Management Journal*. 2-47.
- Choi, O. K. – Cho, E. (2019) *The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity*. *Computers in Human Behavior*. Vol. 91, 305–315.
- Gockel C. – Werth, L. (2010) *Measuring and Modeling Shared Leadership: Traditional Approaches and New Ideas*. Special Issue: Shared Leadership. Department of Psychology, Chemnitz University of Technology, Chemnitz, German.

- Cogen, F. E. – Vaidyanathan, P. (2019) *Shared leadership in a medical division of an academic hospital*. Journal of Health Organization and Management. Vol. 34 No 1, 2020, 71-76.
- Cohen S. – Bailey D. (1997) *What makes teams work: Group effectiveness from the shop floor to the executive suite*. Journal of management, 23, 239 – 290.
- Collin, K. – Auvinen, T. – Herranen, S. – Paloniemi, S. – Riivari, E. – Sintonen, T. – Lemmetty, S. (2017) *Johtajuutta vai johtamattomuutta: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Cox J. F. – Pearce C. L. – Perry M. L. (2003) *Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness*. Teoksessa Pearce Craig L & Conger Jay A (toim.) 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications, London, 60–88.
- Creswell, J. W. (2009) *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (V. Knight) Sage Publication Ltd. London, 260.
- Cummings, T. G., (1978) *Self-regulating Work Groups: A Socio-technical Synthesis*. Academy of Management Review, vol. 3, 625–633.
- Denis, J. L. – Langley, A. – Sergi, V. (2012) *Leadership in the plural*. Academy of Management Annals. 6(1), 211-283.
- D’Innocenzo, L. – Mathieu, J. E. – Kukenberger, M.R. (2014) *A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations*. Journal of Management Vol. 42 No. 7, November 2016, 1964 –1991.
- Donovan, R. (2015) *Leading a successful team*. Strategic Finance 97 (3), 19-20.
- Doorewaard, H. – Van Hootegem, G.– Huys, R. (2002) *Team responsibility structure and team performance*. ProQuest Central. Personnel Review 31,3. 356-394.
- Drescher, M. A. – Welp, I. M. – Korsgaard, M. A. – Picot, A. – Wigand, R. T. (2014) *The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance*. Journal of Applied Psychology 99, 771–783.
- Ellinger, A. D. – Kim, S. (2014) *Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice*. Advances in Developing Human Resources 16 (2), 127–138.
- Fletcher, J. K. – Käufer, K. (2003) *Shared Leadership: Paradox and Possibility*. Teoksessa Pearce, C.L., & Conger J.A. (ed.) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Fitzpatrick, J. – McCarthy, G. (2015) *Theories guiding nursing research and practice. Making nursing knowledge development explicit*. New York: Springer Publishing Company.

- Gay, L. R. (1996) *Educational research: Competencies for analysis and application*. Merrill. Upper Saddle River, NJ.
- Grant, A. M. – Hartley, M. (2013) *Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 6 (2), 102–115.
- Grille, A. – Schulte, E-M. – Kauffeld, S. (2015) *Promoting Shared Leadership: A Multi-level Analysis Investigating the Role of Prototypical Team Leader Behavior, Psychological Empowerment, and Fair Rewards*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2015, Vol. 22(3) 324 –339. Sage Journal.
- Hackman, R. (1987) *The design of work teams*. Harvard Business School.
- Halttunen L. (2009) *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.
- Harris, A. (2013) *Distributed Leadership: Friend or Foe?* *Journal of Educational Management Administration & Leadership* 41(5), 545-554.
- Harris, A. – Spillane, J. P. (2008) *Distributed leadership through the looking glass*. *Management in Education*, 22(31), 31–34.
- Heslin, P. A. – Vandewall, D. – Latham, G. P. (2006) *Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching*. *Personnel Psychology* 59 (4), 871–902.
- Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S.– Remes, P. – Sajavaara, P. (2005) *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjayhtymä Oy.
- Hoch, J. E. (2012) *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*. *J Bus Psychol* (2013) 28, 159–174. Science + Business Media, LLC 2012.
- Hoek, M. – Groeneveld, S. – Kuipers, B. (2018) *Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector*. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 38(4) 472-493. Sage
- Houghton, J. – Neck, C. – Manz, C. (2003) *Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership on Teams. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.
- Jokivuori, P. – Hietala R. (2007) *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmienkäyttö ja tulkinta*. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: PS-kustannus.

- Juuti, P. (2016) *Johtamisen kehittäminen*. Juva: PS – kustannus.
- Järvinen, P. – Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere. Opinpajan kirja.
- Kahneman, D. (2012) *Ajattelu nopeasti ja hitaasti*. (Engl. Thinking fast and slow.) Terra Gognita. Suomentanut Kimmo Pietiläinen.
- Kananen, J. (2008) Kvantti. *Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, J. (2012) *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Katzenbach, J. R. – Smith, D. K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press.
- Kauhanen, J. (2016) *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Kehittämisohjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kelloway E. K. – Turner N. – Barling J. – Loughlin C. (2012) *Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership*. *Work & Stress*, 26, 1.
- Kouzes, J. M. – B. Z. Posner. (1987) *The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage Publication. London.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Locke, E. – Latham, G. P. (2002) *Building a practical useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. *American Psychologist*, 57: 705– 717.
- Locke E. (2003) *Leadership: Starting at the Top. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Teoksessa Pearce Craig L & Conger Jay A (toim.) 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications, London, 282–296.
- Louis, K. S. – Mayrowetz, D. – Smiley, M. – Murphy, J. (2009) *The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership*. *Studies in Educational Leadership* Vol. 7. Chapter 8, 157-180.
- Manka, M-L. – Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. Helsinki. Talentum pro.
- Martela, F. – Jarenko, K. – Järvillehto, L. (2015) *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johdattaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, F. – Richard M. R. – Steger, M. F. (2017) *Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life*. *Journal of Happiness Studies*, in press.

- Matsuo, M. (2018) *How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity*. *Personnel Review* 47 (1), 118–132.
- McAllister, D. J (1995) *Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations*. *The Academy of Management Journal* 38(1), 24-59.
- Metsämuuronen, J. (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- Mielonen, J. (2011) *Making sense on shared leadership. A case study on leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan Tekninen Yliopisto. Acta Universitas Lappeenrantaensis 451.
- Nijstad, B. A. (2009) *Group Performance*. East Sussex: Psychology Press.
- Nummenmaa, L. (2011) *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Sanoma Pro.
- Nummenmaa, T. – Konttinen, R. – Kuusinen, J. – Leskinen, E. (1997) *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo. WSOY.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*. New York. McGraw-Hill Book Company.
- O'Hora, D. – Maglieri, K. (2006) *Goal statements and goal-directed behavior: A relational frame account of goal setting in organizations*. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26: 131–170.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo. WSOY.
- Ovaska, S. – Aula, A. – Majaranta, P. (2005) *Käytettävyystudkimuksen menetelmät*. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Julkaisusarja B.
- Pangil, F. – Chian, J. M. (2014) *The mediating effect of knowledge sharing on the Relationship between trust and virtual team effectiveness*. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 18, 92–106.
- Parker, G. (1990) *Team Players and Teamwork*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Parker, G. M. (1994) *Cross-functional teams*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Pearce C. L. (2004) *The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work*. Sage Publications, London, 7–30.
- Pearce, C. L. – Conger, J. (2003) *All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.
- Pearce, C. L. – Manz, C. – Akano, S. (2013) *Searching for the holy grail of management development and sustainability. Is shared leadership the Key to Team Success?* *Organizational Dynamics*. Vol 38 (3), 247-257.



- Pearce, C. L. – Sims, H-P. (2002) *Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors*. Group Dynamics. Vol. 6, 172-97.
- Perko, K. (2017) *Leadership and Employee Well-Being*. A psychological perspective based on resource theories. Väitöstutkimus. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2017.
- Pietiläinen, V. – Kesti, M. (2012) Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 157–194.
- Raitolampi, W. Tutkimusjohtaja, valmentaja. Viktor Work-Life Metrics oy. Haastattelut 6.4.2020, 22.6.2020, 2.9.2020 15.11.2020.
- Ristikangas, M. R – Grunbaum, L. (2014) *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.
- Ropo, A. – Eriksson, M. – Sauer, E. – Lehtimäki, H. – Keso, H. – Pietiläinen, T. – Koivunen, N. (2005) *Jaetun johtajuuden särvät*. Helsinki, Talentum.
- Salminen A. (2011) *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja; opetusjulkaisuja 62, julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Scardamalia, M. (2002) *Collective Cognitive Responsibility for Advancement of Knowledge*. Teoksessa Smith B., & Breiter (toim.). Liberal Education in a Knowledge Society. Chicago: Open Court.
- Tang, T. – Crofford, A. (1995) *Self-managing work teams*. Employment Relations Today. Vol. 22, Iss. 4, p. 29-39
- Tiihonen, E. (2019.) *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Tilastokeskus (2020) *Tietoa tilastoista. Käsitteet. Tiimityö*. <<https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>>, haettu 17.8.2020.
- Tomperi, H. (2012) *Eettinen tiimijohtaminen tutkimuskohteena*. Hallinnon tutkimus 31 (1), 54-61.
- Torraco R. J. (2005) *Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples*. Human Resource Development Review, 4(3), 356–367.
- Snow, C. C. – Snell, S. A. – Davison, S. C. (1996) *Use transnational teams to globalize your company*. Organizational Dynamics. Vol. 24, 4.p. 50–67.
- Syvänen, P. (2018) *Kuntaorganisaation palkitsemisjärjestelmän kehittäminen – case Uusikaupunki*. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.

- Tiihonen, E. (2019) *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutettavana ilmiönä*. Akateeminen väitöstutkimus. Helsingin yliopisto.
- Uudenkaupungin kaupunki. (2019) *Henkilöstöraportti*.
- Uutela, U. (2019) *Valmentava esimies työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. Akateeminen väitöstutkimus. Lapin yliopisto.
- Vanderstoep, S. W. –Johnston, D. D. (2009) *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*. Jossey-Bass. San Francisco. CA, 351.
- Valvisto, E. (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki, Talentum.
- Vesterinen, P. L. – Suutarinen, M. (2011) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Hansaprint. Vantaa.
- Viitala, R. – Koivunen, N. (2014) Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto, 151–171.
- Wageman, R. (2001) *How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching*. Organization Science, vol. 12 no. 5, 559-577.
- Wellins, R. – Byham, W. – Wilson, J. (1991) *Empowered teams. Creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- White, D. (2006) *Coaching leaders: guiding people who guide others*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wood, M. – Fields, D. (2007) *Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes*. Baltic Journal Management 2(3), 251-272
- Yle Uutiset (2018) *Vanhukset saavat kotonaan niin tehokasta hoitoa, että yrityksestä tuli jo liiankin suosittu – Löytyykö kotihoivan ihme Hollannista?* <<https://yle.fi/uutiset/3-10232480>>, haettu 30.8.2020.
- Åhman, H. (2004) *Menestyvä johtaminen: haasta itsesi*. Helsinki: WSOY.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

#### Taustatiedot:

#### Valitse aluksi, mihin työyksikköön kuulut

→ alusvetovalikosta avautuu kaikki organisaation työyksiköt

**Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työyksikössäsi?** (Kirjaa kenttään vain numero täysinä vuosina)

Seuraaviin kysymyksiin vastausasteikko 1 – 5

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1. Jos työyhteisömme ei menesty odotetulla tavalla, työtiimini kaikki jäsenet kokevat olevansa siitä vastuussa.
2. Omassa yksikössäni kaikki kantavat yhteisesti vastuuta yksikön perustehtävästä. Jos väliaikaisesti joku poistuu vahvuudesta, vastuut jakaantuvat helposti jäljelle jäävien kesken.
3. Työyksikkömme jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa työn sisällöstä.
4. Työyksikössämme on ihan liikaa työhön liittyen ”hoidan vain oman osuuteni - en välitä kokonaisuudesta” -asennetta.
5. Työyksikössämme elää voimakas *siiloajattelu*: Suurin osa on kiinnostunut täsmälleen – ja vain - omasta palasestaan kokonaisuudessa.
6. Minulla on selkeä käsitys siitä, missä asioissa oma työyksikköni pyrkii olemaan parempi seuraavan 12kk aikana.
7. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka minun tulisi muuttaa omaa työtapaani, jotta yksikköni tai kaupungin strategian mukainen tavoite edistyy.
8. Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtävänsä.
9. Minulla on usein tunne, että tiimini jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen.
10. Minun on helppo puhua tiimissäni kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni.
11. Minusta tuntuu, että useat tiimini jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani.

*Kuinka hyvin seuraavat määreet kuvaavat esimiestäsi, hänelle tyypillistä käytöstä?*

12. Ilmaisee luottamusta tiimimme kykyyn hoitaa asioita.
13. Motivoi ja opastaa tiimiämme jatkuvasti kehittymään.

14. Aistii herkästi tiimimme tarpeita ja pyrkii vastaamaan niihin mahdollisuuksiensa mukaan.

**Tässä olivat kaikki kysymykset! Kiitos vastauksestasi!**

## Liite 2. Alkuperäiset ajotulosteet

**Faktoriajo:**

**KMO:n ja Bartlett'n -testi**

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	180,521
	df	10
	Sig.	,000

## Muuttujien kommunaliteetit

### Communalities

	Initial	Extraction
Jos työyhteisömme ei menesty odotetulla tavalla, työtiimini/työpaikkani kaikki jäsenet kokevat olevansa siitä vastuussa.	1,000	,451
Omassa yksikössäni kaikki kantavat yhteisesti vastuuta yksikön perustehtävästä. Jos väliaikaisesti joku poistuu vahvuudesta, vastuut jakaantuvat helposti jäljelle jäävien kesken.	1,000	,508
Työyksikkömme jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa työn sisällöstä.	1,000	,476

Käännettynä: Työyksikössämme on ihan liikaa työhön liittyen ”hoidan vain oman osuuteni - en välitä kokonaisuudesta” -asennetta.	1,000	,622
Käännettynä: Työyksikössämme elää voimakas siiloajattelu: Suurin osa on kiinnostunut täsmälleen – ja vain - omasta palasestaan kokonaisuudessa.	1,000	,661

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,719	54,379	54,379	2,719	54,379	54,379
2	,756	15,126	69,506			
3	,679	13,585	83,091			
4	,506	10,113	93,203			
5	,340	6,797	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Komponenttianalyysi

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component 1
Käännettynä: Työyksikössämme elää voimakas siiloajattelu: Suurin osa on kiinnostunut täsmälleen – ja vain - omasta palasestaan kokonaisuudessa.	,813
Käännettynä: Työyksikössämme on ihan liikaa työhön liittyen "hoidan vain oman osuuteni - en välitä kokonaisuudesta" -asennetta.	,789
Omassa yksikössäni kaikki kantavat yhteisesti vastuuta yksikön perustehtävästä. Jos väliaikaisesti joku poistuu vahvuudesta, vastuut jakaantuvat helposti jäljelle jäävien kesken.	,713
Työyksikkömme jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa työn sisällöstä.	,690
Jos työyhteisömme ei menesty odotetulla tavalla, työtiniin/työpaikkani kaikki jäsenet kokevat olevansa siitä vastuussa.	,672

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Jaetun johtajuuden mittarin Cronbachin Alpha -testi

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	5

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jos työyhteisömme ei menesty odotetulla tavalla, työtiimini/työpaikkani kaikki jäsenet kokevat olevansa siitä vastuussa.	14,9462	9,059	,496	,772
Omassa yksikössäni kaikki kantavat yhteisesti vastuuta yksikön perustehtävästä. Jos väliaikaisesti joku poistuu vahvuudesta, vastuut jakaantuvat helposti jäljelle jäävien kesken.	14,6538	8,631	,541	,758
Työyksikkömme jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa työn sisällöstä.	14,8462	8,612	,515	,766
Käännettynä: Työyksikössämme on ihan liikaa työhön liittyen "hoidan vain oman osuuteni - en välitä kokonaisuudesta" -asennetta.	14,7077	7,464	,628	,730

Käännettynä: Työyksikössämme elää voimakas silloajattelu: Suurin osa on kiinnostunut täsmälleen – ja vain - omasta palasestaan kokonaisuudessa.	14,7846	7,659	,664	,716
---	---------	-------	------	------

## Tavoitteen selkeyden mittarin Cronbachin Alpha -testi

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	2

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Minulla on selkeä käsitys siitä, missä asioissa oma työyksikköni pyrkii olemaan parempi seuraavan 12kk aikana.	3,22	1,058	,673	.
Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka minun tulisi muuttaa omaa työtapaani, jotta yksikköni tai kaupungin strategian mukainen tavoite edistyy.	3,27	1,284	,673	.



## Valmentava esimies - mittarin Cronbachin Alpha -testi

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	3

## Kognitiivinen luottamus - mittarin Cronbachin Alpha -testi

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Lähiesimieheni ilmaisee luottamusta tiimimme/työyhteisömme kykyyn hoitaa asioita.	7,49	2,826	,551	,835
Lähiesimieheni motivoi ja opastaa tiimiämme/työyhteisömme jatkuvasti kehittymään.	7,99	2,194	,753	,631
Lähiesimieheni aistii herkästi tiimimme/työyhteisömme tarpeita ja pyrkii vastaamaan niihin mahdollisuuksiensa mukaan.	8,27	2,121	,681	,713

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	2

### Luottamuksen kaksi tasoa: kognitiivinen ja affektiivinen

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini/työpaikkani jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtävänsä.	4,2154	,837	,612	.
Käännettynä: Minulla on usein tunne, että tiimini/työpaikkani jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen.	4,2385	,819	,612	.

## Faktorianalyysi

### Factor Analysis

#### Communalities

	Initial	Extraction
Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini/työpaikkani jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtävänsä.	1,000	,798
Käännettynä: Minulla on usein tunne, että tiimini/työpaikkani jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen.	1,000	,819
Minun on helppo puhua tiimissäni/työpaikallani kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni.	1,000	,825
Minusta tuntuu, että useat tiimini/työpaikkani jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani.	1,000	,844

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Com- ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,124	53,112	53,112	2,124	53,112	53,112	1,801
2	1,163	29,066	82,177	1,163	29,066	82,177	1,757
3	,383	9,565	91,742				
4	,330	8,258	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Minun on helppo puhua tiimisäni/työpaikallani kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni.	,782	-,463
Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini/työpaikkani jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtävänsä.	,743	,496
Minusta tuntuu, että useat tiimini/työpaikkani jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani.	,711	-,582
Käännettynä: Minulla on usein tunne, että tiimini/työpaikkani jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen.	,675	,603

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Minusta tuntuu, että useat tiimini/työpaikkani jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani.	,935	
Minun on helppo puhua tiimisäni/työpaikallani kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni.	,883	
Käännettynä: Minulla on usein tunne, että tiimini/työpaikkani jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen.		,920

Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini/työpaikkani jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtävänsä.		,870
---	--	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

### Structure Matrix

	Component	
	1	2
Minusta tuntuu, että useat tiimini/työpaikkani jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani.	,917	
Minun on helppo puhua tiimissäni/työpaikallani kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni.	,905	
Käännettynä: Minulla on usein tunne, että tiimini/työpaikkani jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen.		,903
Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini/työpaikkani jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtävänsä.		,891

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

### Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,282
2	,282	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

## Affektiivinen luottamus - mittarin Cronbachin Alpha -testi

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	2

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Minun on helppo puhua tiimissäni/työpaikallani kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni.	3,92	,791	,662	.
Minusta tuntuu, että useat tiimini/työpaikkani jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani.	3,98	,891	,662	.

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Minulla ei ole mitään syytä epäillä, etteikö tiimini/työpaikkani jäsenet olisi riittävän kykenevä hoitamaan tehtäväänsä.	12,1077	4,314	,518	,624
Käännettynä: Minulla on usein tunne, että tiimini/työpaikkani jäsenillä ei ole riittävää ammattitaitoa korkean laadun tuottamiseen.	12,1308	4,549	,434	,675
Minun on helppo puhua tiimissäni/työpaikallani kaikista niistä haasteista, joiden koen vaikuttavan työsuoritukseeni.	12,3692	4,095	,548	,604
Minusta tuntuu, että useat tiimini/työpaikkani jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita hyvinvoinnistani.	12,4308	4,542	,461	,659

## Alkuperäinen korrelaatioajo mittareista

Correlations							
		Jaettu johtajuus	Kognitiivinen luottamus tiimissä	Affekttiivinen luottamus tiimissä	Luottamus tiimissä	Valmentava esimies	Tavoitteen selkeys
Jaettu johtajuus (alpha 0,79)	Pearson Correlation	1	,451**	,506**	,595**	,384**	,329**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130
Kognitiivinen luottamus tiimissä (alpha: 0,76)	Pearson Correlation	,451**	1	,296**	,800**	,338**	,201*
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,022
	N	130	130	130	130	130	130
Affekttiivinen luottamus tiimissä (alpha: 0,80)	Pearson Correlation	,506**	,296**	1	,810**	,456**	,274**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000	,002
	N	130	130	130	130	130	130
Luottamus tiimissä (alpha: 0,71)	Pearson Correlation	,595**	,800**	,810**	1	,494**	,296**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001
	N	130	130	130	130	130	130
Valmentava esimies (alpha: 0,81)	Pearson Correlation	,384**	,338**	,456**	,494**	1	,330**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130
Tavoitteen selkeys (alpha: 0,80)	Pearson Correlation	,329**	,201*	,274**	,296**	,330**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,002	,001	,000	
	N	130	130	130	130	130	130

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Regressioajo 1:

Output Created	
Comments	
Input	Data
	Active Dataset
	Filter
	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used
Syntax	
Resources	Processor Time
	Elapsed Time
	Memory Required



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tavoitteen selkeys (alpha: 0,80), Valmentava esimies (alpha: 0,84) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Jaettu johtajuus (alpha 0,79)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 <sup>a</sup>	,187	,174	,90868011

a. Predictors: (Constant), Tavoitteen selkeys (alpha: 0,80), Valmentava esimies (alpha: 0,84)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,136	2	12,068	14,616	,000 <sup>b</sup>
	Residual	104,864	127	,826		
	Total	129,000	129			

a. Dependent Variable: Jaettu johtajuus (alpha 0,79)

b. Predictors: (Constant), Tavoitteen selkeys (alpha: 0,80), Valmentava esimies (alpha: 0,84)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,072	,394		-5,261	,000
	Valmentava esimies (alpha: 0,84)	,357	,102	,300	3,516	,001
	Tavoitteen selkeys (alpha: 0,80)	,226	,086	,223	2,612	,010

a. Dependent Variable: Jaettu johtajuus (alpha 0,79)

**Regressioajo 2:****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tavoitteen selkeys, Kognitiivinen luottamus tiimissä, Affektiivinen luottamus, Valmentava esimies <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Jaettu johtajuus

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,620 <sup>a</sup>	,385	,365	,55877

a. Predictors: (Constant), Tavoitteen selkeys, Kognitiivinen luottamus tiimissä, Affektiivinen luottamus tiimissä, Valmentava esimies

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,431	4	6,108	19,563	,000 <sup>b</sup>
	Residual	39,027	125	,312		
	Total	63,459	129			

a. Dependent Variable: Jaettu johtajuus (alpha: 0,79)

b. Predictors: (Constant), Tavoitteen selkeys (alpha: 0,80), Kognitiivinen luottamus tiimissä (alpha: 0,76), Affektiivinen luottamus tiimissä (alpha: 0,80), Valmentava esimies (alpha: 0,81)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	,857	,339		2,526	,013		
	Kognitiivinen luottamus tiimissä	,251	,065	,293	3,860	,000	,855	1,169
	Affektiivinen luottamus tiimissä	,287	,068	,342	4,240	,000	,756	1,323
	Valmentava esimies	,076	,079	,080	,959	,339	,712	1,404
	Tavoitteen selkeys	,106	,053	,150	1,985	,049	,867	1,154

a. Dependent Variable: Jaettu johtajuus