



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Eläköön jaettu johtajuus - pomokulttuurin aika on ohi!

Case: Lounais-Hämeen Koulutuskuntayhtymä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Leea Kantelus

Ohjaajat:

FT Markus Kantola

KTT Aki Lehtivuori

KTT Essi Saru

24.5.2023

Pori

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Leea Kantelus

Otsikko: Eläköön jaettu johtajuus – pomokulttuurin aika on ohi! Case: Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä

Ohjaajat: Markus Kantola, Aki Lehtivuori ja Essi Saru

Sivumäärä: 84 sivua + lähteet ja liitteet

Päivämäärä: 19.5.2023

Tiivistelmä

Toimeksiantona toteutetussa tutkimuksessa tarkastellaan jaettua johtajuutta itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa. Tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa, pyrkimättä yleistettävään tietoon. Tavoitteena ei ole osoittaa jaetun johtajuuden hyvyttä johtamismallina eikä itseohjautuvan tiimiorganisaation hyödyllisyyttä organisaatiomallina, vaan tuottaa näkökulmia kyseisen organisaation kehittämiseen.

Päätutkimuskysymyksenä on, millaisena jaettu johtajuus näyttäytyy johdon ja entisten esihenkilöiden käsityksissä. Toisena tutkimuskysymyksenä on, minkälaisia odotuksia kohdeorganisaatiossa on jaetun johtajuuden edistämistä kohtaan.

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tutkimusotteena on induktiivinen tutkimusote ja tutkimus toteutettiin empiirinen aineistonkeruu edellä. Teoreettiset rajaukset muodostuivat empiirisen aineiston analysoinnin perusteella. Pääluokiksi muodostuivat itseohjautuvuus, sekä jaettu johtajuus ja tiimiohjautuvuus että luottamus.

Tutkimusaineisto on kerätty prosessinomaisena jatkumona ja analysoitu kontekstilähtöisesti. Tutkimuksessa oli käytössä aineistotriangulaatio, eli useampia aineistonkeruun metodeja: johdon teemahaastattelu, entisten esihenkilöiden yksilöhaastattelut, etnografinen havainnointi ja organisaation valmiit aineistot.

Tutkimus osoitti, että vaikka johtajuus on jaettua, tarve ja odotukset johtamista kohtaan eivät katoa. Johtajuus nähdään yhä yhtenä keskeisimpänä organisaatioiden menestystekijänä, vaikka johtajuutta koskevat odotukset ovatkin muuttuneet (Grunes, Gudmundsson & Irmer 2014, 113–114).

Tutkimuksesta havaittiin, että autonomiaa halutaan johtajien toimesta antaa ja lisätä, kunhan arjen toiminta edistää yhteisiä ja organisatorisia päämääriä. Lisäksi johdon käsityksissä korostuivat näkemykset siitä, että kun henkilöstölle annetaan vapautta ja vastuuta, tunnistetaan potentiaalia sekä arvostetaan ideoita ja aloitteita, niin organisatorinen kehittyminenkin on ketterämpää. Jaetun johtajuuden keskeisimpänä tavoitteena nähtiin sen mahdollistama kehittyminen ja ketteruus (engl. agile). Kun päätöksentekovaltaa siirretään sinne, missä työkin tehdään, muutoksia voidaan tehdä heti tarpeen ilmaantuessa. (Hirvikorpi 2005, 152–153; Schell & Bischof 2021, 11–13). Yksilötyöntekijöiden omaehtoisen työnsä kehittämisen, yhteistyön ja tiimiohjautuvuuden sujuvuuden sekä tiimien välisen yhteistyön havaittiin aineiston perusteella olevan keskeisimpiä kehittämistarpeita.

Jaetun johtajuuden onnistumisen mittarina informantit pitivät molemminpuolista luottamusta, organisaation tavoitteisiin sitoutumista ja strategisten tavoitteiden edistämistä. Heidän näkemystensä mukaan itseohjautuvuuden tulee edistää yhteisten päämäärien toteutumista ja yhteistyön sujuvuutta, jotta johtajuuden jakaminen on ylipäättään hyödyllistä. Eräs keskeinen tutkimustulos oli, että vuorovaikutukselle ja dialogisuudelle tulee antaa nykyistä enemmän aikaa, jotta tällainen yhteinen ymmärrys jaetusta johtajuudesta ja sen tavoitteista voisi syntyä. Henkilöstön valtuuttamisella kehittämiseen ja uusien toimintatapojen luomiseen halutaan varmistaa jaetun johtajuuden vakiintuminen toimintamalliksi.

Avainsanat: Jaettu johtajuus 1, Tiimiohjautuvuus 2, Itseohjautuvuus 3, Luottamus 4.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	9
1.1	Johdatus aiheeseen	9
1.2	Kohdeorganisaation esittely	10
1.3	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	12
1.4	Työn rakenne	14
2	Tutkimusmenetelmät	17
2.1	Tutkimusote	17
2.2	Aineistonkeruu	19
2.2.1	Johtotiimin teemahaastattelu	21
2.2.2	Entisten esihenkilöiden haastattelut	24
2.2.3	Etnografinen havainnointi ja organisaation aineistot	24
2.3	Aineiston analysointi	26
3	TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN	30
3.1	Jaetun johtajuuden käsite	30
3.2	Itseohjautuvuuden käsite	33
3.3	Luottamukseen perustuva jaettu johtajuus	36
4	ITSEOHJAUTUVA TIIMIORGANISAATIO	38
4.1	Itseohjautuvuus jaetun johtajuuden edellytyksenä	38
4.2	Tiimiohjautuvuus ja jaettu johtajuus	42
4.3	Jaetun johtajuuden toteutuminen käytännössä	47
5	JAETUN JOHTAJUUDEN OHJURIT	51
5.1	Omaehtoinen omistautuminen ohjurina	51
5.2	Osallistava johtajuus mahdollistajana	52
5.3	Strategia ohjurina	54
5.4	Arvot ohjureina	56
6	JAETUN JOHTAJUUDEN EDISTÄMINEN	60
6.1	Luottamus	60
6.2	Dialogisuus	65

6.3 Jaetun johtajuuden edistämisen kompleksisuus	68
7 LOPUKSI	72
7.1 Yhteenvetoa tutkimustuloksista	72
7.2 Johtopäätökset	75
7.3 Tutkimuksen luotettavuus	78
7.4 Toimintaehdotuksia ja jatkotutkimuksen teemoja	80
Lähteet	85
Liitteet	99
Liite 1. Johdon teemahaastattelun teemat	99
Liite 2. Entisten esihenkilöiden haastattelujen kysymykset ja haastattelut	100
Liite 3. Aineiston luokittelutaulukko	101

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN KUVAUS.....	13
KUVIO 2 ORGANISAATION KEHITTYMINEN ITSEOHJAUTUVAKSI, MUKAELLEN TEAL-MALLIA (LALOIX 2014, 55–57; HUTTUNEN 2018, 37).	32
KUVIO 3 TIIMIOHJAUTUVUUDEN PERUSASIAT (MUKAELLEN KAZENBACH & SMITH 1998,21).	49
KUVIO 4 TIIMIORGANISAATION JOHTAMISEN KONTEKSTISIDONNAISUUS (MUKAELLEN ROPE & KETTUNEN 2012, 31).	68
KUVIO 5 JAETTU JOHTAJUUS JA JOHTAJUUSKONTEKSTIN KOMPLEKSISUUS (MUKAELLEN, MÄKI 2017, 238).....	70

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Suomalaisessa johtajuus- ja työelämäkeskustelussa näyttäytyvät yhä useammin inhimilliseen työelämään, yhteisölliseen johtamiseen ja yksilöiden itseohjautuvuuteen kohdistuvat odotukset. Työpahoinvoinnin aiheuttamat kustannukset yhteiskunnalle ja yksittäisille organisaatioille (ks. STM 2022) sekä johtajuutta koskevien odotusten muuttuminen (ks. esim. Salovaara 2020) edellyttävät työelämän ja johtajuuden muutosta. Yleisimpinä syinä työpahoinvoinnille on nähty autoritäärinen johtajuus, riittämättömät resurssit, työyhteisön konfliktit sekä vaikuttamismahdollisuuksien puute omaa työtään kohtaan (Työ2030-ohjelmafoorumi). Vastaavasti hyvän johtajuuden, kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, toimivan yhteistyön sekä työn merkityksellisyyden ja autonomian kokemusten on havaittu edistävän organisaation menestystä. (Aura Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2020, 34; Ketola 2009, 131). Henkilöstön vaihtuvuuden, heikon suoriutumisen ja sairauspoissaolojen kustannukset sekä näiden negatiiviset kerrannaisvaikutukset pakottavat monet organisaatiot miettimään uudenlaista tapaa organisoida johtajuutta ja sitouttaa henkilöstöään. Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) laskelmien mukaan Suomessa käytetään vuosittain yhteensä noin 30 miljardia euroa työpahoinvoinnin aiheuttamiin suoriin ja välillisiin kustannuksiin. Laskelma perustuu sekä palkkasummiin ja työvoimakustannuksiin, sairauspoissaolokustannuksiin, työtapaturmakustannuksiin että tuottavuuden laskuun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022: Työ2030-ohjelmafoorumi.)

Itseohjautuvuuden, autonomisen toimintatavan ja hyvän johtajuuden on havaittu edistävän yksilöiden omistautumista ja hyvinvointia, ja sitä kautta parantavan tuottavuutta ja lisäävän sitoutumista työnantajaansa (Salovaara 2020, 40–43). Proaktiiviset organisaatiot miettivät tätä jo silloin, kun heillä ei ole vielä sen suurempia ongelmia. (Työ2030-ohjelmafoorumi). Myös kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja puhutaan työpaikkojen veto- ja pitovoimaisuudesta. Yleisestikin työelämäkeskustelua tarkasteltaessa voidaan havaita, että kaikkialla halutaan osaavia, motivoituneita ja hyvinvoivia työntekijöitä. Johdon tavoitteita ovat työn tuottavuus ja laadukas työn toteutus; aikaansaaminen. Tuloksellisesta toiminnastahan johtajia useimmiten arvioidaan (Regehr & Eva 2006, 35; Stockdale & Brockett 2011, 164). Autonomian lisääminen ja

osallistava johtamiskulttuuri näyttäisivät olevan yksi ratkaisuehdotus näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työ2030-ohjelma.)

Itseohjautuvuutta, tiimiohjautuvuutta ja motivaatiotekijöitä tutkinut Martela (2017) on havainnut, että yhteistyö ja työn tekemisen kokeminen merkitykselliseksi ovat keskeisimpiä tekijöitä organisatorisen hyvinvoinnin edistämässä. Itseohjautuvuuden on havaittu edistävän myös toimivaa yhteistyötä, koska itseohjautuvasti ja vastuullisesti toimivat yksilöt eivät jätä tekemättä töitään. Yhteistyöhön liittyviä jännitteitä ja konflikteja syntyy esimerkiksi siitä, kun koetaan että toisten tekemistä tulee vahtia, ettei voi luottaa asioiden etenemiseen sovitusti tai että toisten tekemättömiä töitä valuu itselle tehtäväksi. Vastuullinen itseohjautuva toiminta mahdollistaa sen, että jokainen voi keskittyä oman työnsä laadukkaaseen tekemiseen. (Martela & Jarenko 2017, 216.)

Jo 1990-luvulta saakka on haettu huokoisuutta organisaatioiden rakenteisiin sekä puhuttu tiimityöskentelyn hyödyistä (Yukl 2006, 7). Itseohjautuvuuden ja ns. toimijuuden kokemuksen tiedetään edistävän myös koettua hyvinvointia (Bono & Judge 2003, 554; Martela & Jarenko 2017, 216). On kiinnostavaa tutkia näitä ilmiöitä sellaisessa organisaatiossa, joka on valinnut toimintatavakseen itseohjautuvuuden ja hyvin matalan hierarkkisen rakenteen sekä toteuttanut jaettua johtajuutta organisaation arjessa. Tässä työssä tutkitaan näitä edellä kuvattuja yksilötason, tiimitason ja organisaatiotason ilmiöitä, jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyvien käsitysten kautta, seuraavaksi esiteltävässä toimeksiantajaorganisaatiossa.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on itseohjautuvasti toimiva tiimiorganisaatio, jossa perinteiset esihenkilöroolit ovat poistuneet rakenneuudistuksen myötä. Tutkittava ilmiö ja kiinnostuksen kohde on jaettu johtajuus, ja erityisesti siihen liittyvät näkemykset jaetusta johtajuudesta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös informanttien käsityksiä yksilöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen kyvykkyyttä kohtaan sekä edellisten vaikutuksia jaetun johtajuuden toteutumiselle käytännössä. Johtajuuden muutosta perinteisestä esihenkilötyöstä jaetuksi johtajuudeksi on kiinnostavaa tutkia, etenkin niiden todellisessa kontekstissa.

Toimeksiantajana ja tutkimuskohteena on 1986 perustettu Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä. Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän konserniin kuuluvat

Forssan Ammatti-instituutti (Fai) ja Faktia Oy. Koulutuskuntayhtymän omistajakuntia ovat Forssa, Humppila, Jokioinen, Somero, Tammela, Urjala ja Ypäjä. Koulutuskuntayhtymä on monialainen, kehittyvä ja työelämän tarpeisiin vastaava organisaatio, jonka tavoitteena on olla alansa edelläkävijä. Konsernissa työskentelee yhteensä noin 170 henkilöä. Koulutuskuntayhtymän toiminnan keskeisimpiä teemoja ovat vastuullisuus, työelämäosaaminen, digiosaaminen ja yrittäjyysosaaminen. Koulutuskuntayhtymän arvoiksi on valittu edelläkävijyys, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. (Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän verkkosivut).

Tiimiorganisaatiomallin tavoitteena on strategisten tavoitteiden toteutumisen edistäminen. Organisaatorakenteen muodostuminen tiimiorganisaatiomalliksi on syntynyt henkilöstön toiveesta lisätä autonomiaa. Arvoista etenkin edelläkävijyys on keskeinen tavoite, ja organisaatiossa nähdään, että sen toteutumista voidaan edistää tiimiohjautuvuuden ja matalan organisaatorakenteen avulla. Tiimiorganisaatiomalliin siirtyminen on ollut keino pyrkiä ketterään kehittämiseen, joustavaan toimintaan sekä saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. Strategisiin tavoitteisiin pyritään kehittämällä uudenlaisia oppimiskäytäntöjä ja innovaatioita, jotka tukevat ja uudistavat pedagogista työtä ja edistävät työelämäyhteistyötä. (Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän strategia.)

Forssan Ammatti-instituutti on Lounais-Hämeen Koulutuskuntayhtymän ylläpitämä oppilaitos, jonka päätoimialuetta on Kanta-Häme sekä Somero ja Urjala. Oppilaitos sijaitsee Forssassa. Ammatilliseen tutkintokoulutukseen osallistuu vuosittain noin 1500 opiskelijaa. Oppilaitos järjestää koulutusta joillakin koulutusaloilla myös valtakunnallisesti. Ammatillisen koulutuksen lisäksi tarjonnassa on sekä täydennyskoulutuksia että yrityspalveluita. Koulutusta toteutetaan tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa.

Faktia Oy on Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän omistama yritys. Faktia Oy tarjoaa koulutus- ja valmennuspalveluja sekä yksityisille henkilöille että yrityksille, muun muassa työvoimakoulutusta, täydennyskoulutusta, yrityskoulutusta ja osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita sekä henkilöstöpalveluita. Faktian tavoitteena on olla liike- ja elinkeinoelämän kehittävä kumppani ja turvata alueellisesti osaavan työvoiman saanti. Faktian henkilöstö onkin aktiivisesti mukana erilaisissa verkostoissa ja sidosryhmissä kehittämässä seudun elinkeinoelämää omalla osaamisellaan. Seudullisen

työllistymisen edistämiseksi organisaatiossa on myös rekrytointi- ja henkilöstövuokraustoimintaa. Faktia Oy:ssä opiskelee vuosittain noin 2500 opiskelijaa. Päätoimipaikka on Forssassa, mutta lisäksi toimintaa on esimerkiksi Turussa ja Loimaalla. Faktian asiakkaina on sekä alueellisia että valtakunnallisia yrityksiä ja ketjuja. (Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän verkkosivut ja johtotiimin ryhmähaastattelu.)

Kohdeorganisaation toimintakertomuksessa tiimiorganisaatiota kuvataan seuraavasti:

Vuonna 2021 keskityttiin käynnistämään työskentely tiimiorganisaationa. Vuosina 2021-2022 henkilöstö on totutellut toimimaan tiimiorganisaatiossa ja opetellut hyödyntämään työssään valtuuksiaan. Henkilöstöä valmennetaan edelleen tiimimäiseen toimintaan ja valmennuksissa painotetaan yhteisöohjautuvuuden kehittymistä. Vuonna 2023 kehitetään tiimien välistä yhteistyötä ja tuodaan tiimeissä kehitettyjä malleja myös eri alojen pedagogisiin ratkaisuihin. (Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän intranet).

Kohdeorganisaation strategiassa kuvataan toimintaa seuraavasti:

Olemme joustava ja ketterä toimija. Tiimiorganisaationa pystymme vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin tai työelämän nopeisiin muutostarpeisiin viipymättä. Pelkkä yksilöiden mukautumiskyky ei riitä, vaan yhteisönä pystymme toimimaan ja uudistamaan toimintaamme yhdessä. Toimimme suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja olemme nopeita oppimaan. (Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän verkkosivut ja intranet).

Näitä edellä kuvattuja tavoitteita ja toimintatapoja haluttiin tarkastella tutkittavan organisaation osalta. Kuten sitaatista ilmenee, henkilöstölle on annettu valtuuksia ja johtajuus on jaettua. Henkilöstön toivotaan toimivan itseohjautuvasti ja tiimiohjautuvasti. Kehittämisen halutaan olevan ketterää ja organisaatio kuvaa olevansa alansa edelläkävijä. Tätä jaetun johtajuuden ilmiötä, kyseisessä itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa tutkitaan entisten esihenkilöiden ja ylimmän johdon käsitysten avulla. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.

1.3 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella johdon ja entisten esihenkilöiden näkemyksiä jaetun johtajuuden toteutumisen suhteen, sekä tunnistaa kehittämistarpeita kohdeorganisaation johtajuudessa, niiden todellisessa kontekstissa. Tämä tutkimus on toimeksiantona toteutettu, empiirinen ja kuvaileva case-tutkimus, jossa tarkastellaan tapaustutkimuksen kautta itseohjautuvan tiimiorganisaation johtamistapaa – jaettua johtajuutta. Tutkimuksen otsikon loppuosa ”Pomokulttuurin aika on ohi!” kuvaa

työntekijöiden halukkuutta ottaa toimijuutta omassa työssään ja saada mahdollisuuksia vaikuttaa sekä johtaa omaa työtään itse. Mäen (2017, 73) mukaan jaettu johtajuus ei kuitenkaan toteudu siten, että lisätään autonomiaa tai muutetaan organisaatorakenne itseorganisoituvaksi, vaan onnistuneen jaetun johtajuuden toiminnan taustalla vaikuttavat myös yksilöiden itseohjautuvuuskyvykkyys sekä riittävän hyvät yhteistyötaidot. Koska yksilöiden itseohjautuvuus ja keskinäinen yhteistyö vaikuttavat olennaisesti jaettuun johtajuuteen, näitä kolmea tasoa tarkastellaan läpi työn samanaikaisesti, sidosteisina toisiinsa. Alla olevassa kuviossa on esitetty eri käsitteiden sijoittuminen tässä työssä käsiteltävien ilmiöiden suhteen, sekä näiden sijoittuminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason ilmiöiksi.

Tutkimuksen ilmiöihin liittyviä käsitteitä		
Yksilötaso	Tiimitaso	Organisaatiotaso
Itsensä johtaminen	Tiimiohjautuvuus	Tiimiorganisaatio
Holokratia	Yhteisöohjautuvuus	Jaettu johtajuus
Autonomia	Yhteisöllisyys	Autonomian antaminen
Omaehtoisuus	Yhteiskehittäminen	Valtuuttava johtajuus
Itsemääräämisoikeus	Tiimityö	Palveleva johtajuus
Itseohjautuvuuskyvykkyys	Yhteistyö	Valmentava johtajuus
Itseohjautuvuus	Tiimiohjautuvuus	Jaettu johtajuus

Kuvio 1 Keskeisten käsitteiden kuvaus

Kuviossa esitetyn jaottelun mukaisesti tässä tutkimuksessa käytetään oheisia lähikäsitteitä toistensa synonyymeinä, vaikka niillä todellisuudessa onkin eroavaisuuksia keskenään. Laajan tutkimusaineiston ja moniulotteisten ilmiöiden kiteyttäminen kolmeen keskeisimpään käsitteeseen: itseohjautuvuuteen, tiimiohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen selkeyttäneen tutkimuksen rakennetta ja lisää ymmärrystä varsinaisesta tutkimuskohteesta: johtajuudesta, joka on jaettua.

Tiimien yhteisöohjautuvuudesta ja tiimiohjautuvuudesta käytetään pääasiallisesti tässä kontekstissa termiä jaettu johtajuus. Tiimiohjautuvuus-käsitettä käytetään jaetun johtajuuden synonyyminä, koska tutkittavan organisaation esittelyssä ja toimeksiannossa se kuvaa olevansa ”itseohjautuva tiimiorganisaatio”. Organisaation aineistoissa tai verkkosivuilla ei jaetusta johtajuudesta puhuta. Autonomiaakaan ei tässä työssä käsitellä sen varsinaisessa merkityksessä, vaan sitä tarkastellaan itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden mahdollistavana, yksilöihin kohdistuvana, luottamukseen perustuvana johtamistapana – autonomian antamisena.

Toimeksiannon mukaisesti tutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa, pyrkimättä yleistettävään tietoon. Tavoitteena ei ole osoittaa tiimiohjautuvuuden hyödyllisyyttä organisaatiomallina, vaan ymmärtää kohdeorganisaation johdon ja entisten esihenkilöiden näkemyksiä, tunnistaa johtamistarpeita sekä tuottaa näkökulmia kyseisen organisaation kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Millaisena jaettu johtajuus näyttäytyy johdon ja entisten esihenkilöiden käsityksissä?
- Minkälaisia odotuksia kohdeorganisaatiossa on jaetun johtajuuden edistämistä kohtaan?

Toimeksiantona toteutetussa tutkimuksessa tarkastellaan jaettua johtajuutta kohdeorganisaation toteuttaman organisaatiouudistuksen jälkeen. Tutkimuksessa paneudutaan siihen, millaisena informantit näkevät jaetun johtajuuden ilmiön. Huomioiden tapaustutkimuksen viitekehys, tarkoituksena on välttää johtopäätösten esittämistä tavoiteltavina johtamismalleina. Tiimiohjautuvuus ja itseohjautuvuus, sekä niiden johtaminen ovat toki suomalaisessakin johtajuuskeskustelussa paljon esillä, ja siinä mielessä osa tehdyistä johtopäätöksistä voi olla yleistettäviäkin.

Johtajuutta koskevan diskurssin tarkastelu on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa ei analysoida keskusteluja, puhetapaa tai sanavalintoja, mutta huomioidaan aineistossa ilmenneitä erilaisia näkemyksiä jaetusta johtajuudesta. Myös organisaatiouudistukseen, johtajuuden muutosprosessiin ja organisaation rakenteeseen liittyvät teemat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuskysymysten osalta kiinnostus käsityksiin jaetusta johtajuudesta ja sen tarpeista kohdistettiin johdon ja entisten esihenkilöiden näkemyksiin, ja henkilöstön näkökulmia ei tutkittu.

Tekstissä on käytetty lainauksia johdon teemahaastattelusta ja entisten esihenkilöiden haastatteluista. Sitaattien käyttö on tietoinen valinta, joka liittyy tavoitteeseen saada lukija mahdollisimman autenttisesti havainnoimaan kohdeorganisaation toimintaa.

1.4 Työn rakenne

Työssä ei ole erikseen empiiristä- ja teoreettista osaa, vaan se etenee niin sanotun “vetoketjumallin” mukaisesti siten, että empiria, teoria, tutkimuksen tulokset ja

kehitysehdotukset vuorottelevat keskenään. Tutkimuksen keskeisimpiin ilmiöihin liittyvät käsitykset ovat tarkastelussa samanaikaisesti, läpi työn.

Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimusote, aineistokeruun menetelmät ja aineiston analysointiprosessia. Jaetun johtajuuden viitekehys esitellään luvussa kolme. Luvussa käsitellään empiirisestä aineistosta muodostuneiden pääluokkien mukaisesti jaettua johtajuutta, itseohjautuvuutta sekä luottamusta. Aineiston luokittelu ja pääluokkien muodostuminen on kuvattu liitteessä kolme. Luvun keskeisenä tavoitteena on tunnistaa ja tuoda esille teoreettisia näkökulmia jaettuun johtajuuteen. Luottamus valikoitui aineiston luokittelussa yhdeksi pääluokaksi, mutta sille ei ole annettu omaa päälukua, sillä luottamuksen kokemusta tarkastellaan tässä työssä jaetun johtajuuden ilmiön kautta. Ilman henkilöstön luottamusta johtoon ja autonomiaan ei itseohjautuvuuskyvykkyys pääse toteutumaan potentiaalisessa laajuudessa, ja ilman johdon luottamusta henkilöstön kontrolloinnista ei uskalleta luopua. Luottamus näyttäytyy siis kolmessa suunnassa: 1) henkilöstön luottamus johtoon, 2) johdon luottamus henkilöstöön ja 3) työntekijöiden luottamus toisiinsa. Näkökulmana tarkasteluun ovat informanttien käsitykset luottamuksen kokemisen vaikutuksista jaetun johtajuuden onnistumiselle, sekä näkemykset luottamuksen vaikutuksista itseohjautuvuuteen ja tiimiohjautuvuuteen. Luottamukseen perustuvaa jaettua johtajuutta tarkastellaan luvussa kolme ja jaetun johtajuuden edistämistä luottamuksen lisäämisen ja siitä viestimisen kautta tarkastellaan luvussa kuusi.

Käsityksiä kohdeorganisaation arjen toiminnasta itseohjautuvana tiimiorganisaationa ja jaetun johtajuuden toteutumista käytännössä kuvataan luvussa neljä. Tästä luvusta alkaen empiria ja teoria kulkevat samanaikaisesti mukana työn loppuun saakka. Luvussa tutkitaan itseohjautuvuuden ilmiötä jaetun johtajuuden edellytyksenä, sekä tarkastellaan tiimiohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen liittyviä käsityksiä ja odotuksia kohdeorganisaatiossa. Tarkastelussa on etenkin jaetun johtajuuden toteutuminen käytännössä.

Luvussa viisi kuvataan jaettua johtajuutta edistäviä ohjureita. Tuossa luvussa tarkastellaan sekä empirian että teorian kautta henkilöstön omaehtoista osallisuutta sekä strategiaa ja arvoja tiimiohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden ohjureina.

Sen jälkeen, luvussa kuusi tarkastellaan tiimiohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden edistämistä käytännössä. Tämän tutkimustyön toimeksiannon tavoitteena oli tunnistaa

niitä tekijöitä, jotka edistäisivät tiimiohjautuvuuden ja itseohjautuvuuden kehittymistä kohdeorganisaatiossa. Tästä näkökulmasta paneudutaan luottamukseen ja dialogisuuteen. Luvussa tarkastellaan myös käsityksiä jaettua johtajuutta heikentävistä tekijöistä. Erityisesti tarkastellaan luottamuksen kokemuksen merkitystä suhteessa omaehtoiseen kehittämiseen, vastuun antamiseen ja ottamiseen sekä niiden vaikutuksia jaettuun johtajuuteen.

Lopuksi esitellään yhteenvetoa tutkimustuloksista, keskeisimmät johtopäätökset ja johtopäätösten perusteella esitetään joitakin kehittämissuhteita tutkittavalle organisaatiolle. Lisäksi paneudutaan tutkimuksen arviointiin sen onnistumisen, johtopäätösten yleistettävyyden sekä tutkimusprosessin luotettavuuden näkökulmista.

2 Tutkimusmenetelmät

2.1 Tutkimusote

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiselle voidaan katsoa olevan vaihtoehtoina teorialähtöinen tutkimus, teoriasidonnainen tutkimus tai aineistolähtöinen tutkimus (Eskola 2001a, 135–140). Tämä on aineistolähtöinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, mitä tutkittavien ilmiöiden parissa tapahtuu (Töttö 2000, 75). Tässä työssä tutkitaan mitä jaetun johtajuuden ilmiön ympärillä tapahtuu. Tutkimuksen keskiössä ovat tutkittavan organisaation ylimmän johdon ja entisten esihenkilöiden näkemykset jaetusta johtamisesta ja tiimiohjautuvuudesta sekä työntekijöiden itseohjautuvuudesta.

Kvalitatiivinen, selittävä tutkimus taas etsii vastauksia kysymykseen, miten asioita tehdään (Töttö 2000, 75). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan kohdeorganisaation tarpeita ja näkemyksiä jaetun johtajuuden suhteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavallista, että tutkija osallistuu jollakin tavalla tutkittavien arkeen. Grönforsin ja Vikan (2011, 4–6) mukaan tutkija itse on jopa tärkein tutkimusväline. Olen työsuhteessa tutkittavaan organisaatioon, ja siten itsekin osana tutkittavaa ilmiötä. Eskolan ja Suorannan (2014, 15) mukaan tutkijan ollessa tällä tavoin “sisäpiiriläisenä”, syvällisen empiirisen ymmärryksen hankkimiselle on oivalliset mahdollisuudet. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 28) korostavat, että empiirisessä tutkimuksessa on tarkoitus eläytyä mahdollisimman autenttisesti organisaation odotuksiin, ajatteluun, tunteisiin, asenteisiin ja toimintatapoihin.

Toimeksiannossa pyydettiin tarkastelemaan kohdeorganisaation toimintaa ja kehitystarpeita itseohjautuvuuden ja tiimiohjautuvuuden suhteen. Vapaamuotoisesti esitettynä toimeksianto kuului, että tutkittaisiin ”*Miten meillä nyt menee, mikä on nykytilanne ja mitä tarvittaisiin tässä kohtaa, kun tiimiorganisaatiomalli on otettu käyttöön ja on harjoiteltu tiimiohjautuvuutta.*” Tämän mukaan aineistoa lähdettiin keräämään.

Tutkimuksen tutkimusotteeksi valikoitui induktiivinen tutkimusote, ja tutkimus toteutettiin empiirinen aineistonkeruu edellä. Aineistolähtöinen, induktiivinen tutkimusote tarkoittaa sitä, että lähdetään keräämään ja analysoimaan empiiristä aineistoa ilman, että teoreettinen viitekehys on valittuna. Induktiolla tarkoitetaan tieteenfilosofista

päätelyä, joka etenee yksityiskohdista kohti yleistettävyyttä tai empiriasta kohti teoriaa. Induktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan rooli on korostunut ja subjektiivinen. Induktiivisessa tutkimuksessa on tyypillisesti pienet otokset, jotka tutkija valitsee tutkimustavoitteiden pohjalta. (Ks. esim. Kallinen & Kinnunen 2021.)

Laadullinen tutkimus on tyypillisesti induktiivista, mutta myös deduktiivista tutkimusotetta saatetaan käyttää. Useiden tutkijoiden mukaan rakenne, jossa empiria ja teoria ovat yhtä vahvasti mukana analyysissä tukee induktiivista tutkimustapaa. (ks. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009; Tuomi & Sarajärvi 2002). Täysin puhdas induktiivinen tutkimustyö ei ole mahdollista, sillä jos tutkijalla ei olisi minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tai olettamuksia tutkittavasta ilmiöstä, tai niiden yhteyksistä, hän päätyisi vain keräämään ja kuvaamaan irrallisia havaintoja (ks. Grönfors & Vikka 2011, 15–16, 19; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Tutkimuskysymysten ja kerätyn aineiston pohjalta valikoituivat työn pääluokat ja rajautuivat tutkittavat ilmiöt. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä hypoteesien testausta, etsiä teorioiden korrelaatiota tai tehdä falsifiointia. Falsifioinnilla tarkoitetaan jonkun hypoteesien tai näkemyksen osoittamista vääräksi. (Grönfors & Vikka 2011, 15–16.)

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on yksi organisaatio ja siellä ilmenevät johtamiskäsitykset. Empiirisenä tapaustutkimuksena toteutetut tutkimukset eivät tyypillisestikään pyri tekemään yleistyksiä, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden mahdollisimman systemaattinen ja totuudenmukainen kuvailu. (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 125–126; Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 46). Tapaustutkimuksen kohde valikoitui siitä, että tutkimus tehtiin toimeksiantona kohdeorganisaatiolle, jossa tällä hetkellä työskentelen. Tapaustutkimuksella (engl. *case study research*) tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan jotain tiettyä konkreettista tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta hyödyntämällä eri menetelmillä hankittua tietoa (Saaranen-Kauppinen ym. 2002, 26). Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään ilmiöitä pääasiassa “miten”- ja “miksi”-kysymysten avulla (Yin 2009, 5, 13). Empiirisen aineistonkeruun toimenpiteet toteutettiin tutkimusprosessin alkuvaiheessa ja vasta aineiston analysoinnin, teemoittelun ja tulkintojen jälkeen valikoituivat tutkimuksen teoreettiset viitekehukset. Seuraavaksi kuvataan aineistonkeruutavat ja aineiston

analysointi, sekä teoreettisten viitekehysten muodostuminen empiirisen aineiston perusteella.

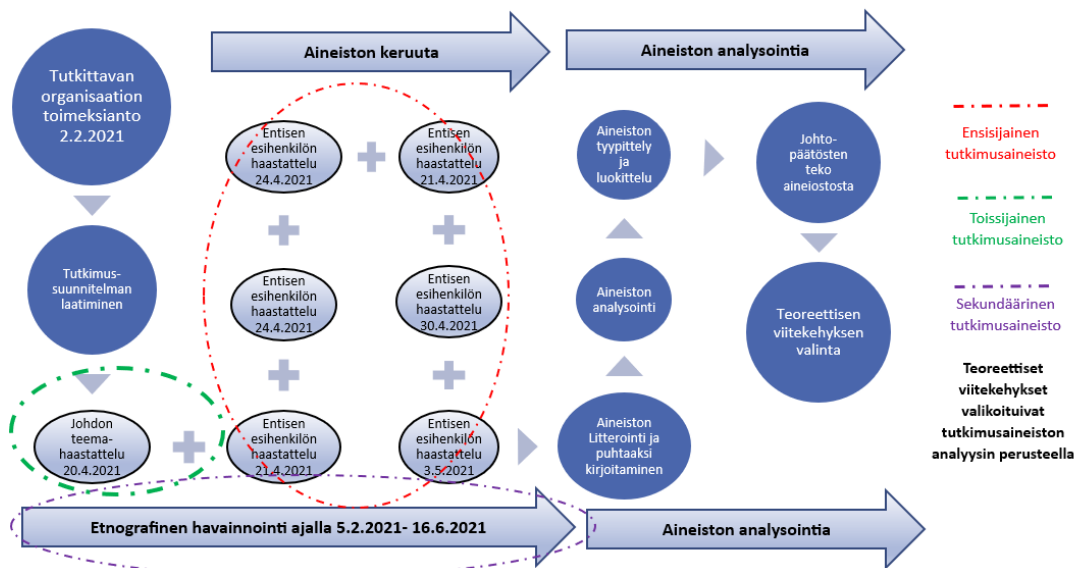
2.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmän valintaa tulisi ohjata se, millaisen aineiston ajatellaan tarjoavan oleellisia näkökulmia tutkimuskysymysten kannalta (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 48). Toimeksiantajan odotukset vaikuttavat usein tutkimusongelmaan, tehtyihin rajauksiin ja tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan valintaan (Alasuutari 2011, 30). Myös oma kiinnostukseni tässä työssä tutkittaviin ilmiöihin vaikutti toteutettuun observointiin. Observoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista, tarkkailemista ja havainnointia, sekä hänen tekemiään huomioita (Vilkka, 2006, 6). Observoinnin tulee olla hyväksytyjen metodien mukaan toteutettua ja tarkkaa havainnointia tutkimuskohteesta. (Silverman 2001, 57, 193.)

Tapaustutkimuksissa käytetään yleisesti erilaisia tiedonkeruun ja analysoinnin tapoja (Saarela ym. 2009, 46). Verbaaliset ja niistä litteroidut kirjalliset aineistot, joko itse hankitut tai toisten keräämät ovat yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistoja (Flick 1998, 136). Tässäkin tutkimuksessa aineistonkeruun metodeja ja informanttien valintaa ohjasivat tutkimuskysymykset.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei niinkään tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa tarvittaessa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula, Rissanen & Karvinen 2009, 48–49.) Koska tutkimuksessa tarkastellaan jaetun johtajuuden ilmiötä, haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaation viisijäseninen johtotiimi ja kuusi entistä esihenkilöä. Toisin sanoen ne henkilöt, jotka jakavat johtajuutta henkilöstölle. Informanttien lukumäärä oli haastattelujen osalta siten yhteensä yksitoista henkilöä. Tämän lisäksi tutkimusaineisto koostuu etnografisen havainnoinnin tuottamasta aineistosta.

Tutkittavina ilmiöinä olivat, millaisena jaettu johtajuus näyttäytyy johdon ja entisten esihenkilöiden käsityksissä sekä minkälaisia odotuksia heillä on jaetun johtajuuden edistämistä kohtaan. Tutkimusaineisto on kerätty prosessinomaisena jatkumona ja analysoitu kontekstilähtöisesti ja se on kuvattu seuraavassa kuviossa. (ks kuvio 2).



Kuvio 2 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät sekä aikataulu.

Kuviossa esitetyn mukaisesti empiirinen aineisto on kerätty helmikuun 2021 ja kesäkuun 2021 välisenä aikana. Tässä tutkimuksessa varsinaisina aineistonkeruumenetelminä olivat sekä ryhmämuotoinen johtotiimin teemahaastattelu että puolistrukturoidut yksilöhaastattelut. Lisäksi menetelmänä oli etnografinen havainnointi, eli tutkimuksessa oli käytössä tutkimustriangulaatiomenetelmä. Tutkimustriangulaatiomenetelmä tarkoittaa usean aineistonkeruumenetelmän käyttöä samanaikaisesti (Eskola & Suoranta 2005, 68–69; Jokinen & Juhila 2002, 109–118). Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan aineistoanalyysin toimintatapaa, jossa käytetään useita eri aineistoja, esimerkiksi haastatteluja, tilastoja tai arkistomateriaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 142–143.) Useamman metodin käytön katsotaan lisäävän myös tutkimuksen luotettavuutta (Alasuutari 2011, 81–83).

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat yleisesti käytetyimpiä tiedonkeruun menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 42). Haastatteluja käytetään tutkimusaineiston saamiseksi ja kerättyä aineistoa analysoidaan ja tulkitaan tieteellisen tutkimusnäkökulman selvittämiseksi. Haastattelussa tutkija ja haastateltavat keskustelevat enemmän tai vähemmän suunnitellusti ja järjestelmällisesti (*strukturoidusti*) asioista, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 55.)

Ensimmäisessä aineistonkeruun vaiheessa, ryhmämuotoisessa teemahaastattelussa oli viisi informanttia (johtotiimin jäsenet) ja toisessa vaiheessa, yksilöhaastatteluissa oli yhteensä kuusi informanttia (entiset esihenkilöt). Kaikki haastateltavat olivat erittäin halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja kertomaan näkemyksensä. Tutkimukseen osallistumisen tuleekin olla aina vapaaehtoista (Kuula 2006, 147–153; Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 52). Haastattelujen ja niiden analysoinnin tavoitteena oli hahmottaa kokonaiskuvaa näkemyksistä tutkimusongelman suhteen.

Osallistuin aktiivisesti aineistonkeruuprosessiin ja tein lisäkysymyksiä informanttien keskustelujen perusteella. Aineistonkeruun aikana kävi ilmeiseksi, että aineistoa tarvitaan kokonaiskuvan syntymiseksi vielä lisää. Etenkin sellaisten aineistojen osalta johon informantit viittasivat puheessaan, syntyi tarve tutustua tarkemmin. Tällaisia olivat esimerkiksi organisaation strategia, henkilöstöstrategia ja hyvinvointikyselyn tulokset. Myös henkilöstön työpajojen muistioita käytiin läpi. Informantit viittasivat myös organisaation toimintatapoihin, ja tästä johtuen aineistonkeruuvaiheessa tehtiin myös etnografista havainnointia. Etnografisen havainnoinnin ja olemassa oleviin dokumentteihin tutustumisen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimusaineistoa katsotaan tarvittavan sen verran, kun tutkimusongelman tarkastelun kannalta on välttämätöntä (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 53). Tällöin puhutaan aineiston saturaatiosta, eli sen riittävydestä tutkimusongelmaan vastaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90). Tässä tutkimuksessa alkuun oli ajateltu johtotiimin ja entisten esihenkilöiden haastattelujen riittävän, mutta tutkimusongelman tarkentuessa tuli selväksi, että ilmiön laaja-alaisen ymmärtämisen kannalta on hyödyllistä käyttää myös olemassa olevaa aineistoa. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa voidaan käyttää myös valmiita aineistoja tai tekstidokumentteja. Tällaisia aineistoja nimitetään sekundaariaineistoiksi ja näistä tehtyjä analyyseja sekundaarianalyyseiksi (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 175; Uusitalo 2011, 94). Seuraavaksi kuvataan aineistokeruun toteutusta.

2.2.1 Johtotiimin teemahaastattelu

Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe toteutettiin ryhmämuotoisena teemahaastatteluna. Haastattelussa olivat mukana tutkittavan organisaation johtotiimin jäsenet. Koska tässä tutkimuksessa tutkittiin kyseisen organisaation jaettua johtajuutta, keskeisimmäksi kohderyhmäksi valikoitui organisaation johtotiimi. Johtajuuden muutos perinteisestä

johtamisesta jaetuksi johtajuudeksi edellyttää myös ylimmältä johdolta uudenlaista ajattelua ja toimintaa, minkä vuoksi heidän käsitystensä tarkasteleminen oli oleellista. Myös toimeksianto tähän tutkimukseen oli tullut kyseisen johtotiimin aloitteesta.

Ryhmämuotoisessa teemahaastattelussa oli läsnä viisi informanttia. Ryhmähaastattelussa tutkija puhuu samanaikaisesti kaikille haastateltaville, mutta kysyy välillä kysymyksiä myös yksittäisiltä informanteilta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–63). Ryhmähaastattelun etuna on, että tietoa saadaan useilta henkilöiltä samanaikaisesti (Eskola & Suoranta 2000, 94). Lisäksi informantit voivat auttaa toisiaan tuomaan esille jotain, mitä yksilöhaastattelussa ei välttämättä tulisi esille (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 61).

Haastattelu toteutettiin tavalla, jonka voidaan katsoa olleen lähellä syvähaastattelua. Syvähaastattelussa halutaan ymmärtää näkemysten ja mielipiteiden lisäksi myös haastateltavien asenteita, suhtautumista ja reaktioita. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75–77.)

Haastattelu kesti 3 tuntia 15 minuuttia ja se toteutettiin kolmessa osassa, pitäen kaksi taukoa keskustelun aikana. Haastattelu toteutettiin kasvokkain, organisaation tiloissa ja tallennettiin kokonaisuudessaan. Haastattelu toteutettiin hyvin vapaamuotoisena keskustelutilaisuutena, jossa viitekehyksen muodostivat tutkimuskysymykset. Haastattelijan rooliksi jäi lähinnä keskustelun fasilitointi. Luotsasin tarvittaessa keskustelua takaisin tutkittavaan aiheeseen tai pyysin selvennyksiä informanttien kommentteihin. Kun keskustelua tällä tavalla rajataan tutkimusongelmaan keskittymiseen pyrkien, puhutaan haastattelun operationalisoinnista (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 59). Teemahaastattelussa haastattelijä voikin ohjata keskustelua, antaen tilaa erilaisille haastattelussa esiin nouseville teemoille, joita strukturoidussa haastattelussa ei välttämättä tulisi esille. (ks. Boddy 2005, 251–252; Mäki 2017, 103; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105–106; Puusa 2011, 84). Johdon teemahaastattelun teemat on kuvattu liitteessä yksi. Tästä haastattelusta lainatut sitaatit ovat suoria lainauksia. Vaikka subjektiivisten näkökulmien pohjalta tehtävät johtopäätökset eivät ole yleistettävissä, ne ovat kyseisen organisaation kannalta oleellisia näkökulmia.

Kun määritellään sitä, paljonko vapautta haastateltaville suodaan haastattelutilanteessa ja kuinka tarkasti haastattelukysymykset esitetään, puhutaan strukturoidusta ja puolistrukturoidusta haastattelusta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43). Teemahaastattelu on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu ja sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun

ja avoimen haastattelun väliin (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 57). Tutkimusmetodina teemahaastattelu mahdollistaa ilmiön laaja-alaisen tarkastelun sekä antaa tilaa haastateltavien subjektiivisille näkemyksille (Tuomi & Sarajarvi 2002, 76). Teemahaastattelussa ei edetä tarkkojen kysymysten kautta vaan keskustelu kohdennetaan tiettyihin, ennalta suunniteltuihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66). Keskustelulle on määritetty ennalta teemat, mutta haastattelutilanne muistuttaa paljolti vapaata keskustelua. Haastattelijan merkitys on vähäisempi kuin strukturoidussa haastattelussa (Koskinen ym. 2005, 123–124). Itseohjautuvuuteen ja tiimiohjautuvuuteen liittyvät teemat ohjasivat haastattelun kulkua, vaikka keskustelussa liikuttiinkin joustavasti kohdeorganisaation monien toimintatapojen välillä. Vapaalle puheelle annettiin tilaa ja ennalta määritetyt teemat vain rajasivat keskustelua rönsyilemästä liikaa.

Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan informanttien subjektiiviset merkityksenannot ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 58). Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta teemahaastattelussa edettiin tutkimusongelman ympärille nousevien huomioiden mukaan. Näin pyrittiin saamaan esille myös johtajien tulkinnat sekä se, jos ne poikkesivat toisistaan. Ryhmämuotoinen teemahaastattelu antoi mahdollisuuden ymmärtää johtotiimiä sen omista johtamisen tavoitteista käsin. Haastateltavat keskustelivat tutkimuskysymysten lisäksi esimerkiksi luottamuksesta, ihmiskäsityksestä, organisaatiouudistuksesta, strategiasta ja tiimiohjautuvuuden tavoitteista. Tarkemmin keskustelussa esiin tulleisiin teemoihin voi tutustua liitteen kolme avulla. Suorien sitaattien lähteet on kuvattu seuraavasti: *“Johtotiimin jäsen nr. 1”* ja niin edelleen.

Puusan (2011,82) mukaan avoimessa teemahaastattelussa onnistumisen edellytyksenä on, että haastattelijalla on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa ymmärrystäni edesauttoivat aikaisempi perehtyminen johtajuuteen liittyviin periaatteisiin, prosesseihin ja terminologiaan. Olen ollut tutkittavista teemoista kiinnostunut jo usean vuoden ajan ja kohdeorganisaatio on minulle tuttu. Teemahaastattelussa tutkijalta edellytetään myös kykyä kuunnella ja tarttua haastateltavien sanomisiin, vieden keskustelua eteenpäin ja saaden mahdollisimman laaja-alaisesti tutkittavaan teemaan liittyvää aineistoa (Eskola & Suoranta 2014, 86–88). Tässä auttoivat kokemukseni fasilitaattorin, valmentajan ja työnohjaajan työstä.

2.2.2 Entisten esihenkilöiden haastattelut

Tutkimuksen toinen aineisto koostui entisten esihenkilöiden haastatteluista. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten, sekä johdon teemahaastattelussa esiin tulleiden näkemysten perusteella. Haastatteluja toteutettiin kuusi erillistä yksilöhaastattelua, joissa informanteina olivat entiset esihenkilöt. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että haastateltaville esitetään samat kysymykset suunnilleen samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 59). Kysymysten järjestys saattoi vaihdella, mikäli keskustelussa tuli muitakin asioita esille, kuin mitä haastattelijä kysyi. Tällainen haastattelu sijoittuu formaaliudessaan strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Haastattelurunko ja haastatteluiden toteutusten kuvaus löytyvät liitteestä kaksi. Vaikka kysymyksiä oli enemmän kuin johtotiimin ryhmämuotoisessa teemahaastattelussa, kaikissa haastatteluissa keskiössä olivat samat tutkimusongelmat.

Jokainen haastatteluista kesti noin puolitoista tuntia. Haastatteluja ei äänitallennettu, vaan tein kirjallisia muistiinpanoja haastattelutilanteessa. Kysymykset oli tulostettu ennakkoon haastateltaville. Kerätty tutkimusaineisto kirjoitettiin myöhemmin sähköiseen muotoon word-tiedostoilta, analysointia ja vertailua helpottavaan muotoon.

Kohdeorganisaation entiset esihenkilöt ovat siirtyneet tiimiensä jäseniksi ja keskijohdosta työntekijöiksi. Johtamismallin muutos on koskettanut eniten juuri heitä. Osa informanteista toi esille tietyissä kohden haastattelua, että ei halunnut jonkin näkökulman, kommentin tai kokemuksen tulevan mukaan tutkimukseen. Nämä jätettiin kirjaamatta muistiinpanoihin, vaikka niistä keskusteltiin. Niin ollen nämä näkökulmat eivät ole myöskään mukana tutkimusaineistossa. Suorien sitaattien lähteet on kuvattu seuraavasti: *“Entinen esihenkilö nr. 1”* ja niin edelleen.

2.2.3 Etnografinen havainnointi ja organisaation aineistot

Informantit viittasivat haastatteluissa organisatorisiin aineistoihin ja henkilöstön toimintaan siten, että koettiin tarpeelliseksi käyttää myös etnografista havainnointia haastattelujen lisäksi. Tieteellisessä tutkimuksessa etnografia viittaa tietyn tyyppiseen empiriseen tutkimusprosessiin ja sen kirjalliseen raportointiin. Etnografinen tutkimus

koostuu tapauskohtaisesti joukosta erilaisia menetelmiä, joista keskeisimpiä ovat osallistuva havainnointi ja keskustelut. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 43.)

Etnografista havainnointia tehtiin kenttätutkimuksena kohdeorganisaatiossa ajalla 5.2.2021- 16.6.2021. Havaintojen dokumentointi tapahtui siten, että tutkijalla oli vihko ja kynä mukanaan. Merkintöjä kertyi yhteensä 58 sivua, A5 – kokoiseen muistioon. Muistiinpanot kirjattiin tilannekohtaisesti, merkiten päivämäärän, kellonajan, tilanteen, paikan tai kontekstin (esimerkiksi “kirittäjien palaveri” tai “tiiminvetäjien valmennus” tai “henkilökunnan kahvihuone”) jossa havainto tehtiin sekä joissakin tilanteissa myös osallistujien roolit. Etnografisesta aineistosta syntyneet havainnot säilytetään anonymoineina ja niitä käytettäessä ne on sisällytetty omaan tekstiini. Suoria sitaatteja ei ole etnografisesta havainnoinnista otettu mukaan tutkimukseen eikä havaintotilanteita ole siksi eritelty lähdeluettelossa.

Etnografista havainnointia voidaan käyttää silloin, kun halutaan mahdollisimman monipuolista tietoa jostakin ilmiöstä. Vaikka yleisesti monipuolinen aineisto lisää luotettavuutta, on hyvä huomioida, että kohdeorganisaatiossa on kaksikymmentäkolme tiimiä ja henkilökuntaa 170 työntekijää, eikä toteutettu strukturoimaton etnografinen havainnointi siten kata koko organisaatiota eikä kuvaa sen kaikkia näkemyksiä. Saaranen-Kauppinen ym. (2009, 63–65) mukaan haasteena objektiiviselle tarkkailulle voi lisäksi olla tutkijan mahdollinen emotionaalinen suhtautuminen organisaatioon, tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen.

Eskolan ja Suorannan (2014, 103–110) mukaan etnografinen tutkimus ja havainnointi ei ole tilanteiden satunnaista huomioimista vaan systemaattista tarkkailua ja analyysiä. Heidän mukaansa havainnointia voidaan käyttää joko itsenäisesti, tai kuten tässä tutkimuksessa, haastattelujen lisänä ja tukena. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 201–203) mukaan havainnointi sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan saada sellaista tietoa, josta tutkittavat eivät ehkä kertoisi haastattelijalle suoraan ja kun halutaan saada mahdollisimman autenttista tietoa tutkimuskohteesta. Saaranen-Kauppinen ym. (2009, 62–63) tuovat artikkelissaan esille, miten esimerkiksi ihmisten arvostuksia selvitettäessä saatetaan saada täysin erilaisia tuloksia riippuen siitä, luotetaanko ihmisten puheisiin haastatteluissa vai seurataanko, miten he todellisuudessa toimivat. Koska tällä tutkimuksella ajatellaan olevan hyötyä kohdeorganisaatiossa tehtävälle kehittämistyölle,

etnografisen havainnoinnin nähtiin antavan tarvittavaa lisäymmärrystä näistä kehittämistarpeista.

Niin sanottua “ei-osallistuvaa” eli suoraa havainnointia voidaan käyttää silloin, kun halutaan tarkkailla jotakin tilannetta ilman, että tutkittavat siitä välttämättä tietävät. Tällainen havainnointi tapahtuu organisaatiossa, sen aitojen tapahtumien parissa. Jos havainnoidaan jotakin tilannetta ilman, että havainnoinnin kohteena olevat siitä tietävät, on se kontrolliefektin kannalta hyvä asia; havainnoijan läsnäolo ei tuolloin vaikuta heidän käyttäytymiseensä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 43, 64.) Teen toimenkuvani vuoksi tällaista havainnointia kohdeorganisaatiossa jatkuvasti. Tutkimukseen kuitenkin näitä havaintoja ei voida ottaa mukaan, koska tieteellisen tutkimuksen tulee perustua tutkittavien antamaan suostumukseen tutkimukseen osallistumisesta (Saaranen-Kauppinen 2009, 65). Siksi etnografisen havainnoinnin kautta syntyneitä havaintoja ei sellaisinaan käytetä tutkimusaineistona. Havainnot ovat antaneet kuitenkin lisäymmärrystä jaettua johtajuutta ja tiimiohjautuvuutta koskevista tarpeista, ja auttaneet siten esittämään tarkentavia kysymyksiä entisille esihenkilöille ja johtotiimin jäsenille. Tällaisia kysymyksiä olivat päätöksentekoon liittyvät valtuudet sekä kysymykset vastuukysymyksistä lähiesihenkilöiden puuttuessa tiimiorganisaatiomallissa.

Tutkimusta suunniteltaessa on hyvä huomioida, että tutkittavasta aiheesta voi jo olla olemassa tutkimusongelmaan sopivaa aineistoa. Tällaisia dokumentteja voivat Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 178) mukaan olla esimerkiksi organisaatioon laaditut dokumentit. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation dokumenteista on hyödynnetty strategiaa, henkilöstöstrategiaa, henkilöstökyselyn tuloksia sekä tiimivalmennusten materiaalia ja henkilöstön työpajojen aineistoja. Niitä on käytetty antamaan ymmärrystä ilmiöstä, kohdeorganisaation johtamistavoitteista sekä henkilöstön osallistumiseen ja osallistamiseen liittyvistä prosesseista. Niitä on hyödynnetty myös haastattelujen fasilitoinnissa. Uusitalon (2001, 95–96) mukaan valmiita dokumentteja käytettäessä on hyvä tunnistaa kyseisten aineistojen subjektiivisuus, sillä ne on usein tuotettu jotakin tiettyä tarkoitusta varten. Lähdekritiikin käyttäminen on siis paikallaan.

2.3 Aineiston analysointi

Kerätyn empiirisen aineiston litterointi, teemoittelu ja analysointi olivat keskeinen osa tutkimusprosessia, sillä analysoitu aineisto määrittä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja pääluokat. Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan kertyneen

tutkimusaineiston huolellista lukemista, sen sisällön erittelyä ja jäsentämistä (Grönfors & Vikka 2011, 18, 26).

Analysointi toteutettiin kertyneen tutkimusaineiston litteroinnin, koodauksen, tyypittelyn ja luokittelun avulla, pyrkien tunnistamaan keskeiset teemat aineistosta. Analyysin etenemistä määrittelee se, ollaanko kiinnostuneita aineiston sisällöistä vai siitä, miten ilmiöstä puhutaan ja millä tavalla näkemyksiä perustellaan. Tämä rajaus vaikuttaa siihen, miten tarkasti aineisto litteroidaan ja koodataan. (Eskola 2001a, 133–157; Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 77.) Nyt oltiin kiinnostuneita niistä käsityksistä, jotka olivat useimmiten esillä informanttien näkemyksissä. Luokittelu toteutettiin sen mukaan mitkä teemat esiintyivät informanttien näkemyksissä ja aineistossa määrällisesti eniten. Aineiston analysoinnin ja luokittelun perusteella muodostuivat tarkemmat rajaukset tutkimusongelman tarkastelulle.

Ensin johdon teemahaastattelun tuottama, äänitallenteena oleva aineisto litteroitiin kirjoitetuksi tekstiksi. Tästä johtotiimille toteutetusta ryhmähaastattelusta aineistoa kertyi tallenteelle yhteensä 175 minuuttia, kolmena erillisenä äänitiedostona. Tallenteella oleva aineisto litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston tai muistiinpanojen puhtaaksi kirjoittamista (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 81). Äänitallenteen litterointi tapahtui neljässä osassa, josta syntyi yhteensä 29 sivua kirjoitettua tekstiä. Litteroinnissa käytettiin suhteellisen tarkkaa kirjaamistapaa.

Tämän jälkeen esihenkilöiden haastattelujen muistiot kirjoitettiin puhtaaksi ja yhteiseen tiedostoon. Kun aineisto oli saatu yhtenäiseen muotoon, litteroituja tekstejä redusoitiin, eli pelkistettiin tunnistamalla haastatteluiden ydinteemoja. Nämä teemat ryhmiteltiin ja luokiteltiin samankaltaisuuksien mukaan. (ks. liite kolme). Lopuksi aineistoa vielä tyypiteltiin ja luokiteltiin teemoihin, kyseisen liitteen mukaisesti.

Empiirisessä tutkimuksessa eri metodeilla tuotetut ja analysoidut tutkimusaineistot saattavat tuoda toisistaan poikkeavia näkökulmia esille (Kylmä & Juvakka 2007, 128–129). Tässä aineiston analyysissä näistä muista aineistoista ja etnografisesta havainnoinnista haluttiin saada ensisijaisesti syvällisempää ymmärrystä informanttien esille tuomiin näkemyksiin, eikä niinkään varsinaista lisämateriaalia aineistoanalyysiin.

Aineiston luokittelu ja teemoittelu toteutettiin siten, että vastaavia käsitteitä teemoiteltiin yhteen. Käsitteiden esiintymismääriä informanttien keskusteluissa laskettiin ja

luokiteltiin sen mukaan, mistä puhuttiin eniten ja useimmin. Samoin kuin johdon teemahaastattelu, teemoiteltiin myös yksilöhaastattelujen kirjalliset, litteroidut aineistot. Myös etnografisen havainnoinnin kautta kertynyttä aineistoa analysoitiin etsimällä sen sisällöistä toistuvuuksia ja eroavaisuuksia, sekä vertaamalla niitä haastattelujen tuottamaan aineistoon. Koodaaminen toteutettiin käyttämällä värillisiä tussimerkintöjä tulostettuihin litteroituihin aineistoihin ja laskemalla niiden esiintymisten määrää aineistossa. Koodausten perusteella sekä johtotiimin teemahaastattelu, entisten esihenkilöiden haastattelujen aineistot sekä etnografiset havainnot teemoiteltiin samaan taulukkoon, teemojen esiintymiskertojen mukaan. (ks. liite kolme). Analysoinnin ja luokittelun tavoitteena oli saada runsaasta aineistosta tunnistettua tutkimusongelmien kannalta keskeisimmät teemat. Aineiston luokittelun perusteella valikoituivat tutkimuksen pääteemat. Toimeksiantajan antamana tavoitteena tutkimukselle oli ymmärtää kyseisen itseohjautuvan tiimiorganisaation johtajuutta mahdollisimman laajalaisesti ja konkreettisesti.

Teemoittelu on laadullisen analyysin menetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Yksi tapa valikoida teemoja tutkimusaineistosta on Eskolan ja Suorannan (2014, 19) mukaan sellaisten teemojen ja aiheiden valitseminen, jotka toistuvat tutkimusaineistossa useasti. Teemahaastattelut analysoidaan usein juuri teemoittelun ja tyypittelyn avulla, jossa etsitään samankaltaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 66). Tutkimusongelmasta riippuen voidaan esimerkiksi laskea tiettyjen sanojen tai aiheiden esiintymistiheyttä dokumenteissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107–108; Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 100). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 138, 140) mukaan teemoittelu ja luokittelu edistävät laadukkaampaa, luotettavampaa ja tarkempaa analysointia.

Analysointivaiheessa tunnistettiin alkuun yhteensä yhdeksänkymmentäviisi (95) eri teemaa, joista oli keskusteltu. Jostakin ilmiöstä saatettiin puhua useaan kertaan, joko samoin termein tai mainiten ilmiöön liittyviä rinnakkaiskäsitteitä. Samaa toimintatapaa tai asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistettiin samoiksi teemoiksi. Näin yhdistettyinä niistä syntyi neljäkymmentäseitsemän (47) eri teemaa. Sen jälkeen niitä vielä luokiteltiin ja saatiin kaksikymmentäkuusi (26) eri teemaa. Näistä muodostui neljätoista (14) alaluokkaa, kuusi (6) yläluokkaa ja lopulta aineiston analysoinnin perusteella muodostuivat kolme pääluokkaa: jaettu johtajuus, itseohjautuvuus ja luottamus. Niitä tarkastellaan työssä sekä empirian että teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluna.

Johtotiimin teemahaastattelun keskeisempiä teemoja olivat strategia, tavoitteet, jaettu johtajuus, valtuuttaminen, yhteistyö ja yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja viestintä, henkilöstön rooli ja osallisuus strategian edistämässä, avoimuus ja luottamus sekä onnistuminen ja vahvuuksien tunnistaminen. Entisten esihenkilöiden näkökulmissa korostuivat itseohjautuvuus, esihenkilötyö ja lähijohtaminen, vuorovaikutus ja viestintä, palautteen antaminen ja kannustaminen, tiedonkulku ja tiedottaminen, työn sujuvuus, motivaatio ja hyvinvointinäkökulmat. Etnografisen havainnoinnin muistiinpanoissa määrällisesti esiintyivät useimmiten aiheet, jotka koskivat työn sujuvuutta, päätöksentekoa, avoimuutta, auttamista ja tukemista, muutosta, tiedonkulkua ja tiedottamista, valtuuksia, työssä jaksamista ja motivaatiota.

Nämä teemat jaettiin alaluokkiin ja alaluokista muodostettiin pääluokkia, joista keskeisimmät vaikuttivat teoreettisten viitekehysten valintaan. Pääluokiksi muodostuivat 1) itseohjautuvuus, 2) jaettu johtajuus ja tiimiohjautuvuus sekä 3) luottamus. Nämä aineiston analysoinnin tulokset, eli valitut pääluokat suuntasivat tutkimusprosessin valintoja sekä tutkimuksen rajauksia ja näistä pääluokista valikoituivat myös tutkimuksen teoreettiset viitekehykset. Seuraavassa luvussa käsitellään aineiston aineistoanalyysissä muodostunutta kolmea pääluokkaa käsitteiden ja teoreettisen viitekehysten osalta. Ensimmäisenä käsitellään jaettua johtajuutta. Sen jälkeen tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmiötä ja sen lähikäsitteitä sekä lopuksi vielä luottamusta, suhteessa tutkimusilmiöön, jaettuun johtajuuteen, sekä edellisiin tutkittaviin teemoihin.

3 TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN

3.1 Jaetun johtajuuden käsite

Tämän tutkimuksen keskeisin tarkasteltava ilmiö on jaettu johtajuus. Harrisin (2013, 545–546) mukaan jaetulla johtajuudella (engl. *distributed leadership ja shared leadership*) tarkoitetaan yhteistä toimintaa, jossa jaetaan päämääriä, tavoitteita ja tekemisiä, hyödyntäen kaikkien osaamista ja näkökulmia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jaetun johtajuuden synonyymeinä tai lähikäsitteinä käytetään tutkimuksissa esimerkiksi termejä demokraattinen johtajuus (engl. *democratic leadership*), yhteistoiminnallinen johtajuus (engl. *co-leadership*) ja kollektiivinen johtajuus (engl. *collective leadership*) (Mäki 2017, 33–34). Tässä työssä käytetään käsitteitä jaettu johtajuus ja tiimiohjautuvuus.

Jaetun johtajuuden käsite on sekä rakenteellinen että konkreettinen. Jaetun johtajuuden ilmiössä ovat läsnä sekä yksilön, työyhteisön ja tiimin että organisaation näkökulmat. Näiden vaikutuksia tutkitaan jaetun johtajuuden mahdollistajina. Onnistunut muutos perinteisestä johtajuudesta jaettuun johtajuuteen ei tapahdu organisaatorakennetta muuttamalla. Vasta kun jaettu johtajuus on kyetty ottamaan aidosti haltuun, voidaan tuottaa jaettuja merkityksiä, toimia pro-aktiivisesti ja löytää yhdessä toimivia, innovatiivisia ratkaisuja. (Kejonen 2006, 456–460; Mäki 2017, 73.)

Parhaimmillaan jaettu johtajuus näkyy arjen toiminnassa siten, ettei pelätä virheitä, luotetaan toisiin, sallitaan moniäänisyys ja kokeilut sekä opitaan jatkuvasti toisilta. Jaetun johtajuuden tärkein toteuttamisen väline on autonomian antaminen. Tällöin johtajat luopuvat vallastaan päättää, ja jakavat johtamisvaltaa henkilöstölle. Autonomian antaminen perustuu luottamukseen. (Mäki 2017, 253–255.) Luottamusta jaetun johtajuuden mahdollistajana tarkastellaan seuraavassa alaluvussa tarkemmin.

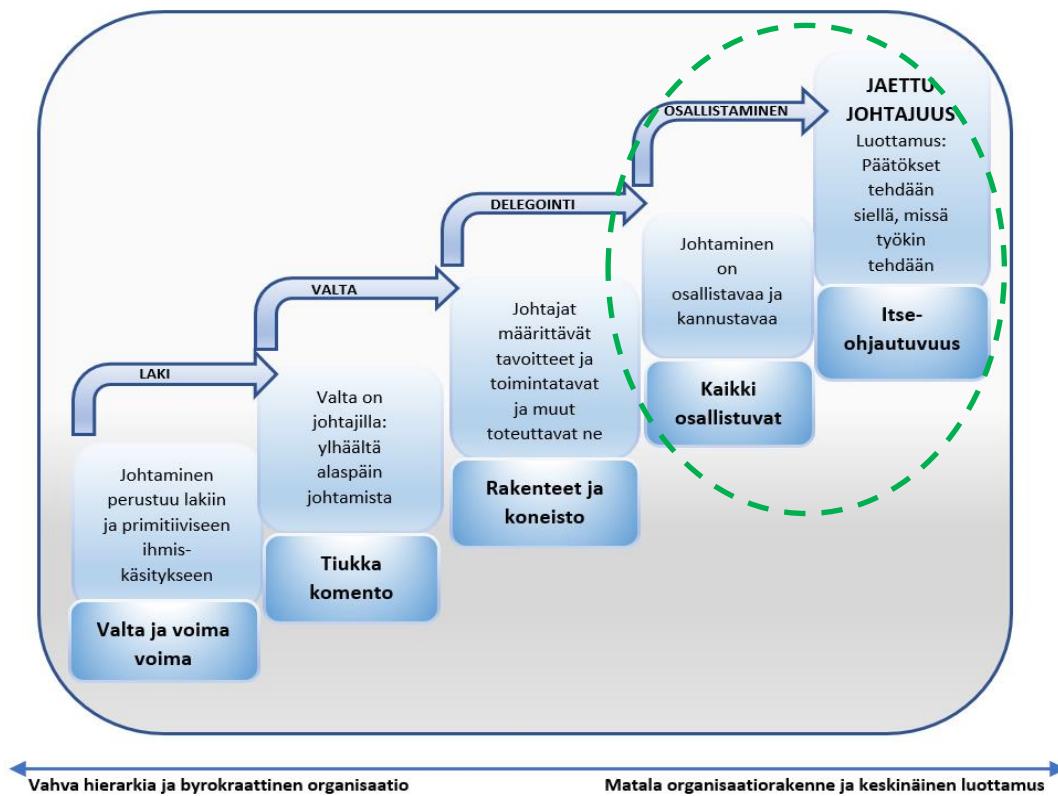
Autonomian antamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vastuun jakamista ja päätösvallan antamista henkilöstölle sekä itsenäisen työn tekemisen mahdollistavaa johtamistapaa. Johtajilla ei tarvitse olla vastauksia valmiiksi, vaan henkilöstö ja johto voivat yhdessä pohtia erilaisia skenaarioita (Mäki 2017, 255). Martin (2012, 29) mukaan autonomialla tarkoitetaan vahvaa itsenäisyyttä työssä, jossa henkilö voi itse määrittää työnsä tekemisen tavat ja ajankohdat. Vaikuttamismahdollisuudet omaa työtään kohtaan ovat hänen mukaansa eri asia kuin vaikutusmahdollisuudet organisaation toimintaan.

Tässä kohtaa autonomia ja jaettu johtajuus eroavat toisistaan käsitteinä. Jaetussa johtajuudessa henkilöstö johtaa omalla osaamisellaan myös organisaation kehittämistä, oman työnsä tekemisen ja kehittämisen lisäksi. Jaettua johtajuutta ja autonomian antamista kuvaavat 1) vastuun siirtyminen johdolta henkilöstölle, 2) ei-hierarkkinen organisaatorakenne sekä 3) tiedonkulun ja palautteen vertaistoiminta. (Blom, Melin & Pyöriä 2011, 140; Martti 2012, 39–40). Julkunen (2008, 197) luokittelee autonomian muodostuvan ainakin neljästä tekijästä: vastuusta, autonomian ja kontrollin suhteesta, luottamuksesta ja harkinnasta.

Yksi teoreettinen malli osallistavasta, jaetusta johtajuudesta on Frederic Lalouxin vuonna 2014 lanseeraama TEAL-malli. TEAL-mallin mukaan autonomia ja jaettu johtajuus rakentuvat johtajien ja henkilöstön yhteisten kehitysvaiheiden kautta. Malliin sisältyvät niin yksilöiden itseohjautuvuus, ihmiskeskeinen johtaminen kuin johtamistoimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuskin (Laloux 2014, 56). TEAL-mallin mukaan organisaatioiden johtajuudessa voidaan tunnistaa kolme tärkeää tekijää:

- 1) Itseohjautuvuus
- 2) Ihmisen huomioiminen kokonaisvaltaisesti
- 3) Toimiminen yhteisen [jonkin suuren] päämäärän hyväksi

TEAL-mallin mukaisissa organisaatioissa päätöksenteko on hajautettua. Johtajuuden tärkeimpänä tehtävänä on usein pidetty juuri päätöksentekoa (Lönqvist 2002, 101). Tutkittavassa itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa päätösvalta on tiimeillä. Jaetussa johtajuudessa luottamus, avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys ovat keskeisiä arvoja. Osallistaminen ja jaettu johtajuus nähdään tavoitteellisina toiminnan malleina. Kohdeorganisaatiossa perinteistä lähiesihenkilökerrosta ei organisaatorakenteessa ole, vaan toiminta perustuu itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen. Itseohjautuvan tiimiorganisaation toteutumista verraten perinteiseen, hierarkkiseen johtamiseen on kuvattu kuviossa 2 mukaellen TEAL-mallia:



Kuvio 2 Organisaation kehittyminen itseohjautuvaksi, mukaellen TEAL-mallia (Laloux 2014, 55–57; Huttunen 2018, 37).

Kuviossa kaksi kuvataan organisaation kehittymistä itseohjautuvaksi, Teal-mallia mukaillen. Kyseisen mallin mukaan itseorganisoituminen toteutuu henkilöstön osallisuuden ja yhteisesti jaetun johtajuuden avulla. Henkilöstön omaehtoiseen osallisuuteen paneudutaan tarkemmin luvussa viisi.

Itseohjautuvan tiimiorganisaation keskeisimpänä tunnusmerkkinä informantit pitivät sitä, että päätökset tehdään siellä, missä työkkin tehdään. Tämä ei kuitenkaan toteudu organisaation rakennetta muuttamalla, vaan jaettu johtajuus voi toteutua, kun tiimin jäsenet omaavat itsensä johtamisen taitoja ja ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin. (Huttunen 2018, 37.)

Jaettu johtajuus on melko kompleksista. Ensinnäkin yksilöiden toiminta on tilannesidonnaista. Toiseksi sama henkilö voi olla joskus kykenevämpi itseohjautuvuuteen, kuin mitä hän on toisessa tilanteessa tai asiassa. Lisäksi hyvän suorituksen syntymiseen vaikuttavat myös esimerkiksi yksilöiden motivaatio, yhteistyön sujuvuus, tavoitteiden selkeys ja resurssien riittävyys. (Edwards & Turnbull 2013, 4.) Tiedetään että yhteistyökkin saattaa sujua toisen henkilön kanssa hyvin luontaisesti, kun

toisten kanssa se on hankalampaa. Tämä kaikki tekee jaetusta johtajuudesta ja tiimiohjautuvuudesta haastavaa. Jaetun johtajuuden edistämisen kompleksisuuteen paneudutaan tarkemmin luvun kuusi lopussa. Jaetussa johtajuudessa johtamistoiminnan katsotaan rakentuvan henkilöstön ja johdon toiminnan yhteisvaikutuksena (Susimetsä 2006, 74–76). Toiminnassa tulisi sallia moniäänisyys sekä huomioida erilaiset näkemykset ja muokata ne yhteiseksi päämääräksi (Fletcher & Käufer 2003, 24–30). Sillä, kuka kulloinkin tekee päätökset ja kenellä on valtaa ei ole silloin merkitystä, vaan keskeistä on tavoitteiden yhdessä saavuttaminen (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 19–21).

Jotta itseohjautuvuus ja tiimiohjautuvuus synnyttäisivät toivotunlaista jaettua johtajuutta, ylin johto tarvitsee kyvykkyyttä sanoittaa organisatoriset päämäärät sellaisella tavalla, joka synnyttää henkilöstössä halua luoda tavoitteensa niiden pohjalta (Bono & Judge 2003, 554). Jaetun johtajuuden toteutumisen kannalta merkityksellistä on, että itsensä johtamisen (engl. *self-management*) lisäksi toteutuu yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen (Martela & Jarenko 2017, 216). Marttin (2012, 39–40) mukaan yksilöiden osalta tarvitaan sekä kompetenssia että autenttisuutta. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa yksilön kyvykkyyttä, riippumattomuutta, omaehtoisuutta sekä kykyä kontrolloida ja arvioida itse omaa suoritustaan ja käyttäytymistään. Seuraavaksi tarkastellaan itseohjautuvuutta käsitteenä sekä itseohjautuvuuden kytkeytymistä jaetun johtajuuden ilmiöön.

3.2 Itseohjautuvuuden käsite

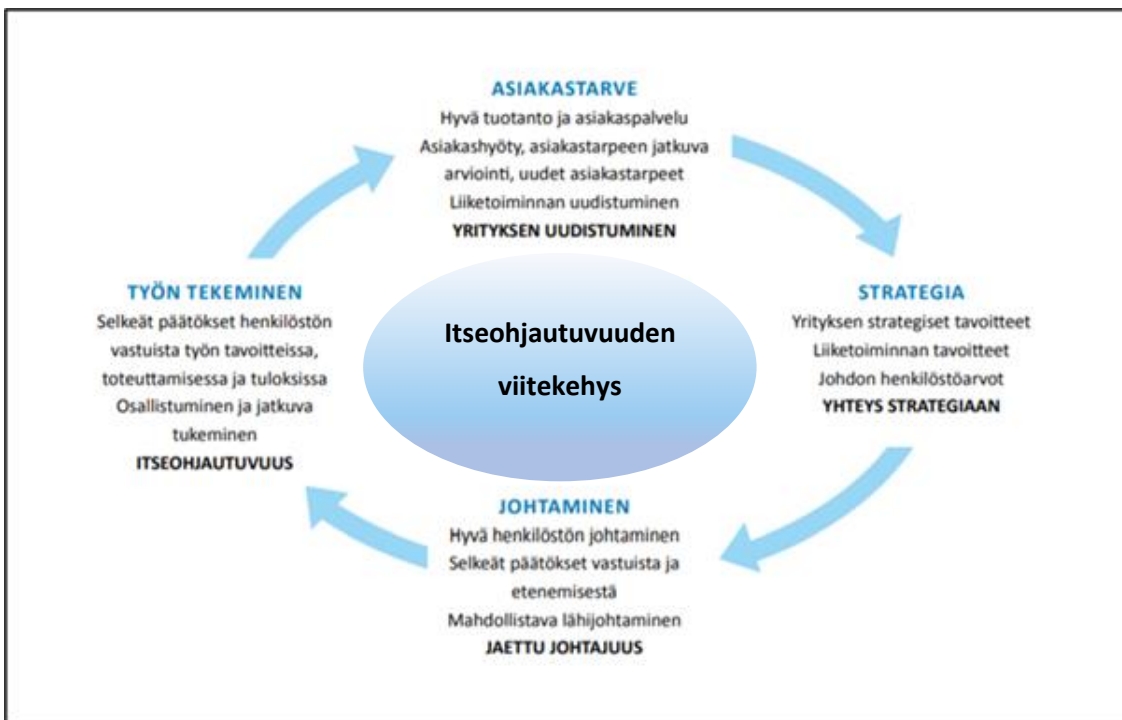
Tässä tutkimuksessa tutkitaan varsinaisesti jaetun johtajuuden ilmiötä, ei itseohjautuvuutta sinänsä. Yksilöiden itseohjautuvuuskyvykkyyden voidaan kuitenkin katsoa olevan keskeinen edellytys jaetun johtajuuden onnistuneelle toteutumiselle (ks. Mäki 2017, 73; O’Driscoll, Pierce & Coghlan 2006, 394).

Itseohjautuvuus on työn tekemisen tapa, jossa työntekijä ottaa ensisijaisen vastuun työnsä toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja tulosten arvioinnista (Regehr & Eva 2006, 35; Stockdale & Brockett 2011, 164). Itseohjautuvuuteen liittyvä lähikäsite, itsensä johtaminen taas tarkoittaa yksilön kykyä hallita käyttäytymistään, tekojaan ja ajankäyttöään (Hougaard & Carter 2018, 19).

Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001, 106–107) mukaan sekä työntekijöiden joustavuusodotukset työnsä tekemisen suhteen, että työnantajien odotukset yksilöiden

itseohjautuvuuskyvykkyyteen ja oman työn vastuulliseen suunnitteluun ovat lisääntyneet jo 1980-luvulta lähtien. Itseohjautuvuuden tuottamia hyötyjä ja myös sen riskejä käsitellään toistuvasti sekä johtamistutkimuksissa että yleisessä työelämäkeskustelussa. (ks. esim. Työ2030-ohjelma).

Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden sidos on kaksisuuntainen. Esimerkiksi Mamian (2009, 49) mukaan osallistavan johtamistoiminnan kautta voidaan lisätä autonomian kokemusta, edistää itseohjautuvuutta, parantaa luottamusta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia. Toisaalta yksilön itseohjautuvuuskyvykkyyden voidaan katsoa olevan edellytys tiimiohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden toteutumiselle (Mäki 2017, 73; O’Driscoll, Pierce & Coghlan 2006, 394). Näiden kahden tekijän kytköksen lisäksi itseohjautuvan organisaatiotoiminnan toteutumiseen vaikuttavat olemassa olevat toimintatavat, prosessit ja tavoitteet. Tätä kuvataan esimerkiksi seuraavassa Auran, Ahosen, Hussin ja Ilmarisen (2020, 3) itseohjautuvuuden kehittymisen viitekehyksessä (ks kuvio 3):



Kuvio 3 Itseohjautuvuuden viitekehys (Mukaellen: Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2020,3)

Edellisessä kuviossa esitetyn itseohjautuvuusmallin mukaisesti sekä asiakastarpeiden tunnistamisen, että organisaation strategian ja vision tulisi olla itseohjautuvan työn tekemisen ohjureita. Ilman yhteistä ymmärrystä organisaation tavoitteista itseohjautuvuus tuottaa hajontaa toiminnassa. Jotta itseohjautuvuus on organisaatiolle

hyödyksi, yksilötyöntekijän tulee tunnistaa miten hänen työtehtävänsä kytkeytyvät yhteisiin tavoitteisiin ja tuloksiin (Kansanen 2004, 45). Kurttilan ja Aallon (2010, 45) mukaan tiimeille ja yksilöille voidaan antaa paljonkin vastuuta, kunhan muistetaan viestiä mahdollisista reunaehdoista, joiden puitteissa päätöksenteko, kokeilu ja kehittäminen tapahtuu. Ketola (2009, 149) näkee että itseohjautuvuutta voidaan kehittää nimenomaan johtamisen avulla. Tiimiorganisaatioita tutkittaessa on havaittu lisääntyvää joustavuutta sekä ketterää toimintaa, hierarkian ja byrokratian ollessa vähäistä (Huttunen, 2018, 23; Velinov, Vassilev & Denisov 2018, 330).

Eräs itseohjautuvaa organisaatiota kuvaava piirre on se, etteivät johtajat pääätä asioista, vaan vaihtoehtoja pohditaan koko organisaation voimin. Tämän kaltainen yhteiskehittäminen sekä jaettu johtajuus edellyttävät avointa vuorovaikutusta, molemminpuolista luottamusta ja kykyä sietää epävarmuutta. (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin 2005, 6–8.)

Omien kykyjensä käyttäminen sekä vaikuttamismahdollisuudet koskien omaa työtään motivoivat useimpia ihmisiä (Nissinen 2013, 218–220). Vastaavasti itseohjautuvuustaitojen puutteen tiedetään heikentävän tuottavuutta ja yhteistyön sujuvuutta sekä lisäävän konfliktien mahdollisuutta (Bono & Judge 2003, 554; Martela & Jarenko 2017, 216). Itseohjautuvuuden hyötyjä ovatkin tutkimusten mukaan esimerkiksi yksilöiden motivaation kasvu ja parhaimmillaan sitä kautta saavutettava organisaation tuottavuus ja innovatiivisuus (Kark & Van Dijk 2007, 500). Myös Aura ym. (2020, 21, 28) toivat tutkimusraportissaan esiin näkökulman, että kun työntekijät ovat motivoituneita, osaavia ja työkykyisiä, on itseohjautuvuuskin helpompaa ja yhteistyön tekeminen sujuvampaa. Heidän mukaansa organisatorinen tehokkuus syntyy nimenomaan tämän avulla. Johtajuuden ollessa jaettua, jokaisella on vastuu ja valta toimia kokonaisuuden kannalta järkevästi ja ylimmän johdon johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa tällaisen autonomisen itseohjautuvuuden edellytykset (Huttunen 2018, 73; Kansanen 2004, 23, 45; Martela 2014, 131,167). Itseohjautuvuus jaetun johtajuuden edellytyksenä syntyykin siten, että henkilöstön vastuu ja siihen liittyvä valta muodostuvat tasapainotilaksi. Valtuuttava johtaminen mahdollistaa tällaisen itseohjautuvan toiminnan toteutumisen. (Harris 2013, 549.)

3.3 Luottamukseen perustuva jaettu johtajuus

Luottamus valikoitui kolmanneksi pääluokaksi aineiston analysoinnissa. Luottamuksen kokemus on Työ2030-ohjelman mukaan keskeinen tekijä hyväksi koetussa johtajuudessa. Pontevan (2010, 21) mukaan johtajuuden jakaminen [jaettu johtajuus] edellyttää johtajilta vahvaa luottamusta henkilöstönsä sekä työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Hyvä johtajuus perustuu yleensäkin enemmän luottamukseen ja tilannetajuun kuin auktoriteettiin tai asemaan (Rehn 2018, 170). Luottamus on Delugan (1994, 316) mukaan keskeinen tekijä yleisestikin organisaatioiden johtamisessa. Henkilöstön kokema luottamus organisaation johtoon nähdään onnistuneen ja toimivan yhteistyön kivijalkana (Kurttila ym. 2010, 54).

Julkunen (2008, 197) käyttää käsitteitä *vähäinen luottamus ja korkea luottamus*. Korkean luottamuksen osalta henkilöstön osaamiseen, kyvykkyyteen, pätevyYTEEN ja halukkuuteen luotetaan, kun taas vähäisen luottamuksen roolissa on sääntöjä, seuranta ja kontrollointia. Vaikka organisaatiossa olisi rakenteellisesti annettu autonomiaa, tarvitaan jaetun johtajuuden toteutumiseen myös kokemusta luottamuksesta. Luottamuksen kokemus ja siitä viestiminen mahdollistaa sen, että henkilöstö uskaltaa toimia suhteellisen vapaasti. (Bono & Judge 2003, 554–555.) Koivumäen (2019, 116) mukaan oma-aloitteisuus vähenee silloin, jos pelätään toisten kontrollointia tai yhteistyössä koetaan epäluottamusta.

Ihmiskeskeisellä, luottamukseen perustuvalla johtamisella on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia itseohjautuvuuteen ja vastuun ottamiseen (Martela & Jarenko 2017, 12–15). Tutkimusten mukaan johdon osoittama luottamus on yksi keskeinen tekijä, joka luo perustan organisaation onnistumiselle (Deluga 1994, 318–319). Kun johto kokee luottamusta henkilöstönsä, heidän sitoutumiseensa, osaamiseensa ja halukkuuteensa edistää organisatorisia päämääriä, heidän annetaan organisoida työnsä itsenäisesti ja parhaimmillaan omia vahvuuksiaan hyödyntäen (Wenström 2020). Luottamukseen ja sen osittamiseen perustuva johtaminen edistää organisaation yhteisten päämäärien saavuttamista sen sijaan, että se edistäisi johtajien henkilökohtaisten intressien toteutumista (Harris 2013, 549).

Jaettu johtajuus perustuu siis itseohjautuvuuskyvykkyydelle ja halulle sitoutua organisatorisiin päämääriin. Yksilön rohkeus itseohjautuvaan toimintaan ja itsenäiseen päätöksentekoon perustuu kokemukseen siitä, että johto luottaa henkilöstönsä. Jaettu

johtajuus perustuu aiemmin esitetyn Teal-mallin (ks kuvio 2) mukaisesti luottamukselliseen yhteistyöhön, yhteisiin päämääriin, itseohjautuvuuskyvykkyyteen ja yhteistyön sujuvuuteen. Johdonmukaisuus organisaation toiminnassa ja avoimuus viestinnässä vahvistavat henkilöstön kokemia luottamusta. Yhteisöllisen organisaatiokulttuurin rakentuminen edellyttää luottamusta, pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta. (Sydänmaalakka 2012, 128.)

Seuraavaksi näitä kolmea, tässä luvussa kuvattua teemaa tarkastellaan kohdeorganisaation arjen ja jaetun johtamisen tavoitteiden näkökulmista.

4 ITSEOHJAUTUVA TIIMIORGANISAATIO

4.1 Itseohjautuvuus jaetun johtajuuden edellytyksenä

Vaikka tässä työssä ei tutkita organisaatorakennetta eikä johtajuuteen liittyviä hierarkioita, tapaustutkimuksen luonteen vuoksi käsitellään myös itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota käsitteenä ja organisoitumisen tapana. Itseohjautuva tiimiorganisaatio tarkoittaa rakenteellisesti tarkasteltuna matalaa organisaatorakennetta ja vähäistä hierarkiaa. Käytännössä se tarkoittaa yksilöiden itseohjautumiskyvykkyyden hyödyntämistä tiimiohjautuvuuden, eli jaetun johtajuuden toteutumiseksi. (ks. Martela 2014, 2017; Martela & Jarenko 2017; Salovaara 2020.)

Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuus nähdään edellytyksenä jaetun johtajuuden onnistumiselle, ei itseisarvona sinänsä. Silti empiirisen aineiston perusteella voidaan havaita johdon ja entisten esihenkilöiden yhtenevät käsitykset siitä, että ilman kyvykkyyttä itseohjautuvaan toimintaan jaettu johtajuuskaan ei voi toteutua. Päätöksentekoa on pidetty johtamisen tärkeimpänä tehtävänä. Kyseisessä itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa tuo päätöksentekovalta on jaettu kaikille. Kun päätöksenteko on siirretty sinne, missä työkin tehdään, tulee tiimin jäsenten kyetä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottaa vastuu toiminnastaan. (Ropo ym. 2005; Salovaara 2020.)

Keskeisinä kompetensseina 2000-luvun työelämässä pidetään melko yleisesti itseohjautuvuutta, ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta, joustavuutta sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (Mäki 2017, 73). Itseohjautuvaa toimintaa edistävät yksilön itsetuntemus, itseluottamus, avoimuus, riskinotto- ja omaaloitteisuus, luovuus, sekä kyky reflektoida omaa toimintaansa (Parzefall, Seeck & Leppänen 2008, 165–182). Edellä kuvattu listaus kuulostaa melkoisen vaativalta, mutta asiantuntijan kompetenssina se on hyvinkin tyypillinen.

Johdon ryhmähaastattelussa itseohjautuvuuskyvykkyys nähtiin yhtenä keskeisempänä edellytyksenä autonomian antamiselle. Autonomialla tarkoitetaan tässä tutkimuskontekstissa työntekijän itsemääräämisoikeutta. Se tarkoittaa esimerkiksi oikeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä omaa työtään koskevissa asioissa ja tuunata omaa työtään (engl. *job crafting*). Etnografisessa havainnoinnissa tuli esille jonkin verran epävarmuutta sen suhteen, milloin voi vapaasti tehdä omalla tavallaan, kuinka paljon

asioista tulee sopia tiimeissä ja milloin tulee keskustella vaihtoehtoista johdon kanssa. Osalla henkilöstöstä kehitystarve on yhteistyön kehittämisen ja tiimiohjautuvuuden suuntaan, kun toisilla taas enemmän kyvykkyyteen tehdä itsenäisemmin ja tavoitteellisemmin omaa työtään. Myös entisten esihenkilöiden haastatteluissa autonomian antamisen sekä työntekijöiden kokeman epävarmuuden dilemma nousi keskusteluun. Tätä kuvaa seuraava haastatteluote:

Olen aina ihmetellyt kun ihmiset rakentavat taloja, matkustavat, toimivat luottamustehtävissä ja niin edelleen siviilielämässä, hyvin itseohjautuvasti, ja sitten kun tullaan töihin, halutaankin että joku kertoo miten pitäisi omaa työtä tehdä. Luotetaan siihen, että ihmiset osaa kyllä tehdä oman työnsä! Esimiehet liian helposti pitävät ohjat omissa käsissään. Ja taas tiimissä ajatellaan että pitää saada kaikille päätöksille siunaus ylempää. Se miten esimies jakaa vastuuta, vaikuttaa. Millainen on itse kunkin persoona, johtamisfilosofia, ihmiskäsitys, näkyy väistämättä läpi. Siitä ei koskaan aiemmin ole vaan keskusteltu. (Entinen esihenkilö 1.)

Ylimmän johdon käsityksissä yksilön itseohjautuvuuskyvykkyyden katsottiin koostuvan etenkin vastuullisuudesta ja ongelmanratkaisukyvyistä. Kun annetaan autonomiaa ja vastuuta ja kun päätösvaltaa siirretään henkilöstölle, on johtajuuden jakamisen taustalla oletus, että henkilöstö on kyvykästä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottamaan vastuuta toiminnasta. (Ropo ym. 2005; Salovaara 2020). Ryhmähaastattelussa keskusteltiin myös niistä mahdollisista riskeistä, jotka voivat toteutua, ellei työntekijöillä ei ole itseohjautumiskyvyn ohessa sitoutuneisuutta yhteisiin päämääriin. Tähän informanttien keskusteluun sisältyivät teemat tiedonkulun avoimuudesta, uteliaisuus uusille mahdollisuuksille ja kyky sietää haasteita, ottaa riskejä sekä omaehtoinen halukkuus oppia ja kehittyä. Johtotiimin näkemyksissä itseohjautuva työntekijä oli myönteisellä tavalla kriittinen ja valmis kyseenalaistamaan omia totuttuja ratkaisujaan sekä rohkea kokeilemaan uutta. Heidän näkemyksissään korostuivat luottamus henkilöstön kyvykkyyteen suoriutua tehtävistään ja kehittää toimintaa itsenäisesti. Tämän he katsoivat parhaimmillaan edistävän kohdeorganisaation toisen arvon, edelläkävijyyden toteutumista. Entisten esihenkilöiden haastatteluaineistojen perustella taas juuri itseluottamuksen vahvistamiseen, henkilöstön rohkaisuun ja kannustamiseen kaivattiin aktiivisemmin ylimmän johdon toimintaa ja viestintää. Itseluottamuksen vahvistaminen ja luottamuksesta viestiminen on tarpeellista, sillä esimerkiksi Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan vain itseluottamusta omaava työntekijä kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä ja valintoja. Entiset esihenkilöt toivat esille, että vaikka johto luottaa ja antaa autonomiaa, kaikki eivät vielä osaa tai rohkene tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Itseohjautuvuudesta keskusteltaessa johdon näkemyksissä tulivat toistuvasti esille toiminnan kytkeytyminen strategiaan ja organisaation arvoihin. Strategiaa ja arvoja jaetun johtajuuden ohjureina tarkastellaan luvussa viisi. Sekä empiirisessä aineistossa esiin tulleiden näkemysten että aiempienkin tutkimusten mukaan työntekijöiden olisi kyettävä johtamaan itseään organisaation tavoitteiden suuntaisesti, sillä ilman sitä itseohjautuvuus saattaa johtaa oman toiminnan oikeuttamiseen. (Juuti & Luoma 2009, 174–175; Mäki 2017, 256.)

Aura ym. (2020, 34) näkevät työntekijät toiminnastaan vastaavina subjekteina, eivätkä johtamistoimenpiteiden kohteena olevina objekteina. Itseohjautuvuutta ohjaavat usein yksilön sisäinen motivaatio ja jossa saadaan tyydytystä aikaansaannoksista ja onnistumisista (Bono & Judge 2003, 557). Decin ja Ryanin (2000) motivaatioteorian mukaan omaehtoisuus, itsemääräämisoikeus ja autonomia tarkoittavat yksinkertaistettuna kokemusta siitä, että on vapaa päättämään omista tekemisistään. Entisten esihenkilöiden näkemyksissä yksilöiden itseohjautuvuuskyvykkyys tarkoittaa kokemusta siitä, että osaa työnsä, selviää haasteista ja saa asioita aikaan. Erään informantin mukaan yksilön osaamisen, innostuksen, kiinnostuksen ja vahvuuksien kautta suuntautumisen tulisi ohjata itseohjautuvaa toimintaa. Hänen mukaansa tästä muodostuu kokemus minäpystyvyydestä ja hallinnan tunteesta työssä. Kaikkien informanttien osalta tuli ilmi, että kohdeorganisaatiossa halutaan tietoisesti edistää autonomiaa ja olemassa olevan osaamisen maksimaalista käyttöä.

Ylimmän johdon näkemykset luovat pohjan johtamisjärjestelmälle, jonka tuloksena on mahdollista jakaa johtajuutta (Hautamäki 2010, 135). Ajatus siitä, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset osaavat työnsä ja että he haluavat kehittää toimintaa, on kohdeorganisaation johtamisajattelun taustalla vaikuttava ihmiskäsitys. Henkilöstöä kannustetaan yhteistyöhön ja itsenäiseen toimintaan sekä jatkuvaan osaamisen edistämiseen. (Lhkk:n henkilöstöstrategia ja johdon temahaastattelu). Perinteiseen johtamiseen (engl. *administrative leadership*) liittyy käsitys niin sanotusta “ylhäältä alas”- johtamisesta, jossa johtajuuden keskiössä ovat kontrolli ja resurssien optimaalinen hyödyntäminen (Harris 2013, 551). Itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa ylhäältäpäin tapahtuvan johtamisen sijasta yksilöt ottavat itse vastuuta oman työnsä tuloksista ja yhteistyönsä laadusta. Jaetussa johtajuudessa johdetaan ja kehitetään yhdessä, asemasta ja tittleistä riippumatta. Resurssien jakamisesta kohdeorganisaatiossa sovitaan itsenäisesti tiimeissä. Informantit näkivät itseohjautuvuuden keinona vauhdittaa

kehittämistyötä sekä organisaation edelläkävijyyden mahdollistavana yksilöiden kompetensseina. Tutkimusten valossa voidaan jopa ajatella, että innovaatioita ei synny, jollei henkilöstöllä ole riittävää toiminnallista liikkumatilaa. (Ks. esim. Aura ym. 2020, 28,35; Hautamäki 2010, 135.)

Aura ym. (2020) mukaan itseohjautuvuutta on perusteltu ensisijaisesti työn tuottavuuden kautta, mutta he näkevät sen vaikutukset myös yksilön toimintaa ja hyvinvointia edistävinä. Hirvikorven (2005, 132) mukaan hyvinvoivat, itseohjautuvat ja motivoituneet työntekijät ovat tuottavampia, edistävät yhteistyötä ja ovat innovatiivisempia. Hänen mukaansa itseohjautuvuuden hyötyjä ovat työn merkityksellisyyden kokemus, sisäisen motivaation kasvu ja luottamuksen kokemuksen kautta syntyvä psykologisen turvallisuuden lisääntyminen. Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitojen on havaittu liittyvän keskeisesti nimenomaan hyvinvoinnin kokemukseen. Koska itseohjautuvuuteen liittyy parhaimmillaan vahva hallinnan tunne ja arvostetuksi tulemisen kokemus, se voi lisätä motivaatiota, omistautumista ja työn imua. (Aura ym. 2020, 26, 34; Hirvikorpi 2005, 132.)

Itseohjautuva työskentely edellyttää proaktiivista asennetta: työntekijöiden tulee osata asettaa tavoitteita, pyrkiä niihin seuraten etenemistä sekä huolehtia myös osaamisensa kehittämisestä (Deci & Ryan 2000, 234–235). Skyttän (2002, 28) mukaan tiimiohjautuvuus toimintatapana edustaa itseohjautuvuutta ja sisäisen yrittäjyyden asennetta. Juuti ja Luoma (2009, 106–113) katsovat itseohjautuvan asenteen olevan vastuunkantamista sekä kehittävää otetta työhön. Kohdeorganisaatiossa oli havaittu tällaista sisäisen yrittäjyyden asennetta ja henkilöstön kyvykkyyttä arvioida osaamistaan. Sen vuoksi johtotiimi koki voivansa luottaa siihen, että henkilöstö kykenee kyllä itse omaa työtänsä ohjaamaan ja johtamaan.

Itsensä johtamisen taitojen merkitys korostuu organisaatioissa, joissa työ vaatii itsenäistä ongelmanratkaisukykyä (Mäki 2010, 289). Ilman itsensä johtamisen kyvykkyyttä ja itseohjautuvuutta eivät yksilöistä koostuvat tiimit voi toimia tiimiohjautuvasti. Toisin sanoen jaettu johtajuus ei silloin toteudu. Itseohjautuvuus ilman jaettua visiota ja yhteisiä tavoitteita ei edistä organisaation tavoitteiden toteutumista, vaan yksilöt toteuttavat tällöin omia päämääriään (Ezzamel & Willmott 2008, 220). Itseohjautuvuuden sujuvuus edellyttää keskustelua vastuista ja valtuutuksista sekä toimijoiden rooleista, osaamisesta ja resurssien jakamisesta (Hirvikorpi 2005, 81–82).

Yksi kriittinen tekijä jaetussa johtamisessa on itseohjautuvuuskyvykkyyden erojen ymmärtäminen. Osalla henkilöistä itseohjautuvuuden kyvykkyyden puute saattaa näkyä alisuoriutumisenä, substanssiosaamisesta huolimatta. Itseohjautuvuutta voidaan edistää kannustamalla, rohkaisemalla, antamalla tilaa epäonnistumisille sekä viestimällä selkeästi luottamuksesta (Martela 2014, 109–110). Johtotiimi pohti tätäkin teemaa, josta seuraava haastatteluote:

Kyllä se siihen varmaan perustuu että se henkilöstö ottais sitä roolia, että ... kun ne ite saa sitä tunnetta että ne nousee jaloilleen. Et siihen meidän täytyy käyttää aikaa. Tästä on myös puhuttu, mutta et se on tässä tota kun puhutaan näistä itseohjautuvuuden johtamisesta, sitä meidän pitää tiukasti johtaa. Että tota... sää palautat sen sinne. Aina sopivas tilanteessa, et tää ei oo niinku mun, vaan kuuluu tiimille. Mutta ollaan alkuvaiheessa. Ja siitä on tullu kiitosta tuolta että ollaan luotu sitä uskoo että tästä mennään. Ja se on ollu henkilöstölle tärkeitä ... (Johtotiimin jäsen 1.)

Johtotiimin haastatteluista kävi ilmi, että itseohjautuvuuden edistämällä pyritään lisäämään tiimien kykyä organisoida toimintansa itsenäisesti kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi ja sen tukeminen tuli entisten esihenkilöiden haastatteluissa esille. Harrisin (2013, 550) mukaan autonomian kokemuksella onkin yhteyttä koettuun hyvinvointiin: kun työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, työn mielekkyyden kokemus kasvaa. Lisäksi hänen mukaansa sillä on vaikutusta tuottavuuteen, sillä kun työ koetaan mielekkäänä ja merkityksellisenä, se vaikuttaa myös aikaansaamiseen. Toisaalta entisten esihenkilöiden näkemyksissä tuli esille itseohjautuvuuden mukanaan tuoma uudenlainen kuormittavuus, kun vastuita, jotka aiemmin olivat heillä, on nyt työntekijöillä itsellään. Vastaavanlaisia näkemyksiä esiintyi etnografisessa havainnoinnissa, mutta ei ylimmän johdon näkemyksissä.

4.2 Tiimiohjautuvuus ja jaettu johtajuus

Kohdeorganisaatio kuvaa olevansa itseohjautuva tiimiorganisaatio. Informantit arvostivat itseohjautuvuutta, joskin kaikki toivat esille näkemyksen, että sen avulla tavoitellaan tiimiohjautuvuutta. Tässä työssä tiimiohjautuvuutta tarkastellaan osana jaetun johtajuuden ilmiötä.

Itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossakin tarve johtajuudelle säilyy. Hyvä johtajuus nähdään yhä yhtenä keskeisimpänä organisaatioiden menestystekijänä, vaikka johtajuutta koskevat odotukset ovatkin muuttuneet (Grunes, Gudmundsson & Irmer 2014, 113–114). Näihin muuttuneisiin odotuksiin vastatakseen organisaatiot näyttävät yhä enemmän

suuntautuvan autonomian mahdollistavaan johtamiskulttuuriin (Hautala 2005, 16–17). Ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtamistavan ei nähdä enää olevan hyvää ja haluttua johtamista (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 87). Päinvastoin monissa tutkimuksissa on havaittu, että johtajien ihmiskeskeisyys ja tunneälykyys edistävät henkilöstön sitoutumista sekä strategisten tavoitteiden ja vision toteutumisen todennäköisyyttä. (ks. esim. Greenockle 2010).

Tutkimusaineiston perusteella kohdeorganisaatiossa jaettu johtajuus on yhteisöllisyyteen perustuvaa itseohjautuvuutta: tiimiohjautuvuutta, eli tiimeillä on autonomia ja itsemääräämisoikeus, valta tehdä suunnitelmia ja päätöksiä, jakaa resursseja ja arvioida suoriutumistaan. Kaikkien informanttien näkemyksissä korostuivat käsitykset siitä, että jaettu johtajuus ja tiimiohjautuvuus eivät ole vain yksilöiden itseohjautuvuutta, ja että toisaalta jaettu johtajuus edellyttää yksilöiltä itseohjautuvuuskyvykkyyttä. Yhteistyön merkitys korostui haastatteluissa myös.

Jaettu johtajuuskin on johtamista. Johtajuus on tällöin yhteistä, jaettua johtajuutta. Ylimmän johdon rooli muuttuu, kun johtajuudesta tehdään jaettua. Kohdeorganisaatiossa perinteistä lähiesihenkilötasoa ei ole vaan suunnittelutyö, päätöksenteko ja arviointi tapahtuvat tiimeissä. Entiset esihenkilöt ovat nykyisin työntekijärooleissa, osana tiimejä. Jaettua johtajuutta tarkasteltaessa on syytä arvioida laaja-alaisesti sekä yksilöiden että tiimien toimintaa, mutta myös organisaatiotason johtamista. Jaettu johtajuus onkin yhteistyötä ja yhdessä kehittämistä. Tällöin toisten auttaminen, keskinäinen arvostus, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä yhteiset päämäärät ohjaavat yksilöiden toimintaa. Jaettu johtajuus tarkoittaa kärjistetyksi sitä, että ylhäältäpäin tapahtuva ohjaus ja johtajuus ovat näkymättömissä silloin, kun työt sujuvat ja toiminta edistää organisaation päämääriä. (Skyttä 2002, 11.)

Autonomista, itseohjautuvaa toimintaa on kuvattu esimerkiksi holokratia-käsitteen avulla. Koestlerin (1969) laatima määrittely perustuu kreikan sanalle “holos” (engl. *whole*) joka kuvaa kokonaisvaltaisuutta. Autonomiset kokonaisuudet nähdään osana holarkiaa: suurempaa systeemiä ja kokonaisuutta (Kostler 1969, Robertsonin 2007, 10, 24 mukaan.) Holokratia näyttäytyy kohdeorganisaatiossa esimerkiksi päätöksenteossa, resurssikeskusteluissa, vertaispalautteen antamisessa, raportoinnissa sekä tiimien ryhmäkehityskeskusteluissa. Tiimeillä on valta ja vastuu jakaa resurssit, kehittää osaamistaan, asettaa aikataulut ja pysyä niissä, määrittellä tavoitteet ja seurata niiden

toteutumista. Tiimit määrittävät myös itse omat toiminnan pelisääntönsä sekä arvioivat tuloksiaan ja aikaansaamisiaan yhdessä. Parhaimmillaan yhteistyö toimii silloin, kun tiimeissä suunnitellaan yhdessä työn tekemisen tavat ja aikataulut, jaetaan vastuut ja asetetaan tavoitteet. (ks. Martela & Jarenko 2017; Salovaara 2020).

Haastatteluista kävi ilmi, että yhteistyön toteutumisessa oli vielä tiimien kesken suuriakin eroja. Kohdeorganisaatiossa tiimeille on annettu paljon autonomiaa ja ylin johto odotti, että tiimeissä kannetaan yhteisesti vastuuta aikaansaamisesta ja strategian toteuttamisesta. Johdon teemahaastattelussa tuli esille odotus siitä, että vaikka tiimit ovat erilaisia ja työntekijöiden toimenkuvat yksilöllisiä, päämäärän tulisi olla kuitenkin yhteinen. Strategia ja arvot nähtiin tärkeimpinä ohjureina toiminnalle. Kohdeorganisaatiossa kannustetaan kantamaan vastuuta ensisijaisesti omasta aikaansaamisestaan ja ajantasaisesta osaamisestaan, mutta myös edistämään organisaation ja tiimin päämääriä tuolla omalla osaamisellaan, yhteistyötä tehden. Furtnerin, Baldeggerin ja Rauthmannin (2012, 437–438) mukaan jaettu johtajuus on mahdollista, kun tiimit ovat sekä kykeneviä että motivoituneita määrittelemään itse työnsä ja tavoitteensa, sekä toteuttamaan ne itsenäisesti. Tässä toimintatavassa yhdistyvät itseohjautuvuuden ja tiimiohjautuvuuden taidot (Skyttä 2002, 15).

Haastattelujen ja aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että tutkittavassa organisaatiossa holokratia ja autonomia ulottuvat myös toiminnan arviointiin: tiimeissä määritellään yhdessä toiminnan arvioinnin mittarit, joita sitten yhdessä seurataan ja joihin yksilöiden ja tiimin aikaansaamista ja suorituksia verrataan. Koska tiimit toimivat autonomisesti, tiimien kesken oli hyvinkin erilaisia mittareita, toimintatapoja ja tavoitteita. Tavoitteet ja mittarit sekä sovitut vastuut kirjataan tiimien tuloskortteihin, jotka ovat avoimesti koko organisaation nähtävillä, sähköisessä muodossa. Tiimin jäsenet myös ylläpitävät tuloskorttejaan ja vastaavat tavoitteidensa päivittämisestä itsenäisesti. Myös vastuu työn tuloksellisuudesta on tiimeissä ja yksilöillä.

Kun henkilöstöllä on oikeus määritellä itse omat tavoitteensa ja työjako syntyy tiiminjäsenten vuorovaikutuksen tuloksena, työntekijät ottavat myös enemmän vastuuta aikaansaamisestaan (Aura ym. 2020, 10, 33). Kun arjen johtamisvastuut ovat tiimeissä, johtotiimi koki voivansa keskittyä strategiseen johtamiseen ja organisaation pitkäjänteiseen kehittämiseen. Ylimmän johdon työ on operatiivisen johtamisen osalta

tällöin henkilöstön työn sujuvuuden mahdollistamista ja onnistumisen esteiden poistamista (Hirvikorpi 2005, 151).

Kaikkien informanttien osalta näkemykset olivat yhdenmukaisia sen suhteen, että jaettu johtajuus nähtiin välineenä toiminnan kehittämiseksi ja sujuvoittamiseksi, ei itsessään tavoiteltavana asiana. Itseohjautuvan tiimiorganisaatorakenteen tavoite kohdeorganisaatiossa oli siis edistää strategian toteutumista, sujuvoittaa arjen työtä, ketteröittää kehittämistä, edistää yhteistyötä ja parantaa toiminnan laatua. Eräs informantti kuvasi tätä tavoitetta seuraavasti:

Tiimiorganisaatiomalliin siirtymisen tavoitteita oli autonomia, ketteryys ja osallisuus. Haluttiin henkilöstön osaaminen ja vaikuttavuus näkyväksi. (Entinen esihenkilö 5.)

Kyky vastata muutostarpeisiin ketterästi ja joustavasti on kilpailuetu. Jaettu johtajuus synnyttää parhaimmillaan ketteryyttä (engl. *agile*). Sen toteutumiseksi tulee tunnistaa vahvuuksia ja kehityskohteita, reflektoida tapahtumia sekä käydä avointa dialogia ja tehdä rohkeasti kokeiluja (Mäki 2017, 253). Ketterää kehittämistä edistää se, että kun päätöksentekovalta on annettu sinne, missä työkin tehdään, muutoksia voidaan tehdä heti muutostarpeen ilmaantuessa. (Hirvikorpi 2005, 152–153; Schell & Bischof 2021, 11–13.)

Johdon teemahaastattelussa tuotiin esiin, että henkilöstön kanssa yhdessä pohtiminen, ylhäältäpäin ohjaamisen ja päättämisen sijaan nähtiin jaetun johtajuuden ydinajatuksena. Johtotiimi keskusteli myös siitä, että johdolla ei tarvitsekaan olla vastauksia, vaan niitä etsitään yhdessä. He kokivat tämän olevan heille itselleenkin uudenlaisen tavan opettelemista. Myös esimerkiksi Anderson ja Goolishian (1992) ovat puhuneet tällaisesta johtajan “ei-tietämisen”- tilasta (engl. *not-knowing-position*). Entiset esihenkilöt toivat esille, kuinka osallisuuden, autonomian ja vaikuttamismahdollisuuksien koettiin tuottavan myös parempaa henkilöstön sitoutumista.

Autonomian antamisesta on tutkijoiden mukaan konkreettisesti mitattavaa hyötyä organisaatiolle. Esimerkiksi Auran ym. (2020, 8) mukaan autonomia lisää työn hallinnan tunnetta, vähentää negatiivista stressiä ja mahdollistaa siten yksilön hyvinvoinnin, motivaation ja tuottavuuden lisääntymisen. Tämä taas lisää organisaation tuottavuutta ja edistää sen kehittymistä. Näkemykset henkilöstön kyvykkyydestä tulivat esille sekä entisten esihenkilöiden että johtotiimin haastatteluissa. Tiimiorganisaatiomallin tavoitteena on kohdeorganisaatiossa ollut strategian edistäminen, osaamisen

näkyvämmäksi tuleminen, vertaisoppiminen, yhteiskehittäminen ja osaamisen jakaminen. Edellä mainittuja lähtökohtia kuvaa seuraava ote johtotiimin teemahaastattelusta:

Mei tarvitaan kaikkia, että tää onnistuu...et kaikki on tärkeitä niissä tehtävissä mitä ne tekee, et on se sit opetusta tai vaikka siivousta. Et jotenki se oli hyvä ajatus että siitä tulee sitä yhteistä, vaikka sitte on niitä omia asioita. (Johtotiimin jäsen 3.)

Myös entisten esihenkilöiden haastatteluissa tuotiin esille tavoite saada jokaisen potentiaali ja osaaminen paremmin näkyväksi ja organisaation käyttöön. Samanaikaisesti koettiin myös, että osaamisen kehittämistarpeet ja mahdollinen heikko suoriutuminen tulevat jaetussa johtajuudessa helpommin esille. Johtotiimin haastattelussa todettiin, että tiimeissä tulisi olla toimintamallit myös alisuoriutumisen osalta, sekä myös palkitsemisen menetelmät sovittuina.

Informantit näkivät oman toiminnan havainnoinnin, arvioinnin ja yhteisen kehittämisen kiinteänä osana itseohjautuvan asiantuntijan tapaa toimia. Sekä johtotiimin että entisten esihenkilöiden näkemykset olivat samansuuntaisia sen suhteen, että jokaisen tulisi kantaa vastuu ensisijaisesti omasta aikaansaamisestaan ja ajantasaisesta osaamisestaan, sekä edistää organisaation ja tiimin päämääriä tuolla omalla osaamisellaan, yhteistyötä tehden. Reflektiiviseen toimintaan ohjaamalla voitaisiin ohjata henkilöstöä arvioimaan itse toimintaansa, oppimaan ja oivaltamaan sekä siten parantamaan suoritustaan. Se taas edellyttäisi entisten esihenkilöiden näkökulmasta vieläkin enemmän ajan antamista vapaamuotoiseen keskusteluun ja yhteiselle dialogille tiimeissä. Eräs informantti pohti kyseistä teemaa siitä näkökulmasta, kuinka yhteisen päämäärän jakaminen edellyttää sitä, että johto ei antaisi valmiita vastauksia, vaikka niitä pyydetäisiin:

Aika alussa ollaan vielä että tiimit oikeasti toimisi itsenäisesti. Niin ei se ole edennyt. Ei ole ehkä vielä aikakaan? Aika paljon tukeudutaan johtajiin vielä. On toki paljon henkilöitä jotka myös sanovat. Mutta ettei sanella vastauksia tiimeille. Vaatisi vielä syvempää treenaamista että miten johtaa ettei anna ohjeita miten toimia. Tiimien yhteinen merkitys ja yhteinen toimiminen, vapaamuotoinen tekeminen.... se tiimiytyminen kun vaan vaatii yhteistä aikaa. Alkuvaiheessa on todella tärkeää että on aikaa. Nyt tää Teams, kun on tää korona. Tarvittaisiin keskustelua, vapaamuotoista olemista. Aikaa ja tutustumista, ja toisen työn ymmärtämistä. Arvostavaa keskustelua. Pitää tuntea ensin ihmiset tiimissä. (Entinen esihenkilö 3.)

Jaetun johtajuuden tavoite ei ole autonomia itsessään, vaan se on mahdollisuus sekä edistää organisaation omien tavoitteiden toteutumista että vastata ketterämmin

asiakatarpeisiin (Martela, 2014, 170). Jaettu johtajuus edellyttää myös, että tiimeissä on yhteinen näkemys siitä, mitä organisaatio kokonaisuudessaan pyrkii saamaan aikaiseksi sekä millä ehdoilla (Anderson & Simester 2011, 105). Tähän liittyviä havaintojaan pohti eräs informantti seuraavasti:

Tarvitaan yhteisen näkemyksen tarkistamista. Onko edelleen kaikilla sama käsitys siitä, mitä halutaan? Meneekö tiimit samaan suuntaan? Mitä muhii tiimeissä? Se on riski, eriytyminen verraten yhteinen suunta. Tarvitaan vuoropuhelua ja keskustelua. Dialogi ja pohdinta on tärkeää. Syy- ja seuraussuhteiden pohdinta on tärkeämpää nyt kuin ratkaisut. Avointa ja läpinäkyvää keskustelua... ilmapiirin saaminen tähän, että... tiimien jäsenillä pitäis olla tämmöinen tiimin syvällisestä olemisesta ja toimintaedellytyksistä ajatus. Onko sitä ollut tarpeeksi? Onko ollut aikaa tarpeeksi tämmöiselle... että jokainen tietää, että näin meillä menee...? (Entinen esihenkilö 2.)

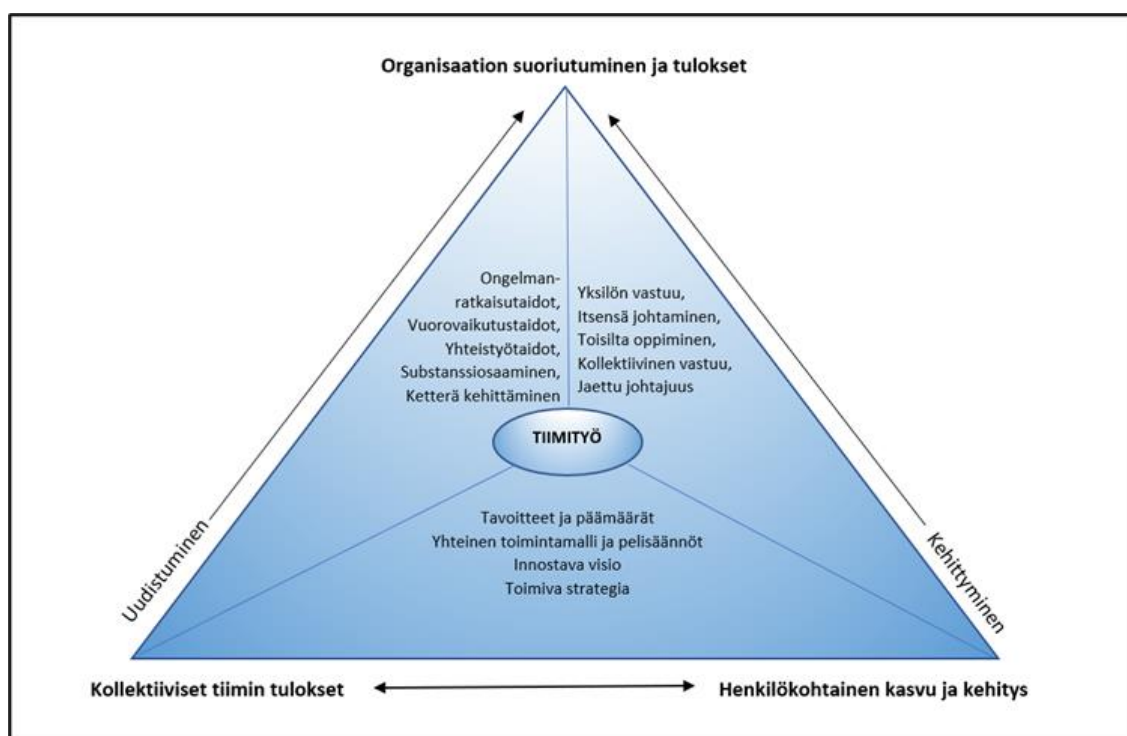
Jotta jaettu johtajuus onnistuisi, organisatoristen tavoitteiden olisi hyvä olla yhtenevästi ymmärretty, työssä tarvittava tieto saatavilla, yhteistyön sekä palautteen perustua tavoitteiden mukaisen toiminnan arvioimiseen (Furtner ym. 2012, 447). Kark ja Van Dijk (2007, 502) tuovat esille näkemyksen, että mikäli johtajat vetäytyvät sivuun ja antavat täyden autonomian kertomatta odotuksiaan, johtajuutta ei koeta hyvänä. Tällöin ei organisaatiossa muodostu välttämättä myöskään yhteistä toimintatapaa ja yhteisesti jaettua visiota, vaan jokaisella on pian omat agendansa. Johtajuuden ollessa jaettua jokaisen tulee voida tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä hän voi odottaa muilta (Bono & Judge 2003, 556). Itseohjautuvan tiimiorganisaation toiminnan voidaan katsoa perustuvan siihen, että päätöksenteon vastuuta ja valtaa siirretään sinne, missä työkkin tehdään. Autonomian antamisen lisäksi jaetun johtajuuden onnistumisen lähtökohtana on yksilöiden itseohjautuva toiminta ja selkeä strategia. (Robbins 2000, 166–167.)

4.3 Jaetun johtajuuden toteutuminen käytännössä

Sanchezin ja Heenen (2004) näkemys toimivasta organisaatiosta rakentuu sekä yksittäisen työntekijän taidoista (engl. *skills*), tiimien kyvykkyydestä (engl. *capabilities*) että koko organisaation oppimisesta (engl. *competence*). Johtajuuden onnistunutta jakamista edistävät Dayn (2011, 38) mukaan yksilön kyvykkyys johtaa itse itseään sekä suunnitella työnsä tekemisen tavat ja aikataulut. Lisäksi henkilöstön tulee ymmärtää organisaation strategiset tavoitteet ja sitoutua niiden edistämiseen. (Day 2011, 38.) Eräs informantti pohti tätä seuraavasti:

Vielä enemmän sitä itseohjautuvuutta! Synergiaa ja yhdessä suunnittelua. Se on käytännössä muutosta totuttuun ajatteluun. Myös johdon rooli vaatii ajattelun muutosta jotta aito tiimiohjautuvuus toteutuu. Sen tunnistamista, milloin tulee olla esimies ja milloin etäämmällä oleva strateginen johtaja. Sen ison kuvan ymmärrys ja ei vierihoitoa, vaan pallo takaisin tiimeille. (Entinen esihenkilö 2.)

Optimaalisessa tilanteessa johtotiimi luo mahdollisuuksia ja henkilöstö toteuttaa ja kehittää oma-aloitteisesti toimintaa strategian ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (ks. Ingraham 2005; Bratton & Gold 2017; Storey 2014). Empiiristä tutkimusaineistoa analysoitaessa esiintyivät melko usein teemat, jotka koskivat työn sujuvuutta, päätöksenteon prosesseja, avoimuutta ja molemminpuolista luottamusta, toisten auttamista sekä tiedonkulkua ja tiedottamista. (ks. liite 3). Oma toiminta tulee sovittaa toisten toimintaan sekä tiimien toimintoja synergisoida keskenään, etenkin kehittämistyön osalta. Informantit katsoivat tämän tarkoittavan muun muassa yhteistä suunnittelua, tiedonkulun varmistamista sekä yhteistyöhalukkuutta. Kohdeorganisaatiossa kuka vaan voi tarvittaessa perustaa yhteistyötiimin, ja nämä kehittämistiimit ovat tärkeimpiä yhteiskehittämisen foorumeita. Keskustelussa korostuivat tiimiohjautuvan toiminnan yhteys strategiaan ja asiakastarpeisiin, sekä yksilöiden kyvykkyys itseohjautuvuuteen ja yhteistyöhön. Keskeisiksi tekijöiksi jaetun johtajuuden onnistumiselle nähtiin yhteiset toiminnan raamit, jotka ohjaavat toimintaa hyvään suoriutumiseen ja yksilöiden henkilökohtaiseen kasvuun. Seuraavassa kuviossa nämä organisatorisen suoriutumisen näkökulmat on esitetty Kazenbachin ja Smithin (1998, 21) ajatusta mukaellen, tiimiorganisaation näkökulmasta. (ks. kuvio 3):



Kuvio 3 Tiimiohjautuvuuden perusasiat (mukaellen Kazenbach & Smith 1998,21).

Edellisen kuvion esittämän viitekehyksen mukaan jaetun johtajuuden tavoitteena oleva organisatorinen kehittyminen edellyttää yksilön itseohjautuvuutta, mutta myös tiimin sisäistä ja tiimien välistä yhteistyötä. Innostava visio ja toimiva strategia sekä yhteiset tavoitteet näyttäisivät mahdollistavan tiimiohjautuvuuden onnistumisen. Lisäksi yksilön kyvykkyys kantaa vastuuta omista päätöksistään ja mahdollisista oppimistarpeistaan, kyky yhteistyöhön ja tavoitteelliseen toimintaan sekä toimiminen kollektiivisesti ja kehittävällä otteella näyttäisivät edistävän tiimiohjautuvuutta ja organisaation suoriutumista. (Hirvikorpi 2005, 81; Kazenbach & Smith 1998, 21.)

Entisten esihenkilöiden näkemyksistä kävi ilmi, että vaikka autonomiaa arvostettiin, itseohjautuva tiimitoiminta aiheutti kohdeorganisaation arjessa myös epävarmuuden kokemuksia. Jaetussa johtajuudessa on kyettäväkin sietämään epävarmuutta sekä hyväksyttävä, että toiminta ei etene aina siten kuin se on itse suunniteltu (Hirvikorpi 2005, 81). Entisten esihenkilöiden näkemyksissä tunnistettiin tarvetta lisätä avointa keskustelua siitä, missä ovat yksilön autonomian ja tiimiohjautuvuuden rajat. Tähän liittyen keskusteltiin myös tiedonkulusta, moniäänisyydestä ja ihmisten erilaisuudesta tiimeissä. Lisäksi he kokivat tarvetta itseohjautuvuuskyvykkyuden tukemiselle ja ajan antamista keskustelulle. Tätä tarvetta kuvaavat seuraavat kaksi haastatteluotetta:

Tarvitaan perustehtävän kirkastamista. Arki on kuitenkin aika arkea. Ammattimaisuutta ja kehittävää otetta. Tarvitaan tukea tiimeille. Luottamus kärsii kun ei ole aikaa, tieto ei kulje tai tieto tulee vain tiiminvetäjälle. Tää on iso kulttuurinen muutos. Ja miten kaikki pysyy muutoksessa mukana? Tarvitaan aitoa tukea, aikaa ja malttia. Toisaalta mennään koko ajan parempaan suuntaan. Toisaalta klousataan asioita. (Entinen esihenkilö 2.)

Nyt tarvitaan yhteistyötä. Luottamusta, avoimuutta ja keskustelua. On vahvoja persoonia, mutta ajattelen että se on naamio epävarmuudelle, jos ei voi joustaa. Henkilöstö on tosi joustavaa ja sitoutunutta, vaikka pulputusta pidetään. Silti hommat hoidetaan tunnollisesti. Mikä on se, mikä veis eteenpäin, on kannustaa, luottaa ja kannustaa. Arvostaa. Marmatuksen taustalla on epävarmuus että selviänkö, osaanko ja pärjäänkö? Nyt on ollut paljon harvemmassa se johdon kannustus, sitä vielä lisää. Siitä tulee viestiä, että luotetaan. Ettei tule epäilystä. Ja toisaalta johdolla on ne natsat, puuttua. Pitää puuttua jos on tarvis. Muuten tulee ajatus että niin voi toimia, jossei puututa. (Entinen esihenkilö 1.)

Kuten haastatteluotteista voidaan huomata, tiimiohjautuvassakaan organisaatiossa odotukset ylintä johtoa kohtaan eivät autonomian myötä kokonaan poistu. Johtotiimi ja entiset esihenkilöt olivat näkemyksissään yksimielisiä siitä, että autonomiaa voidaan antaa aina, kun toiminta on yhteisten tavoitteiden ja arvojen mukaista. Informantit toivat esille strategian pohjalta asetettavien tavoitteiden keskeistä roolia tiimien ja yksilöyöntekijöiden toiminnassa. Heidän näkemyksissään korostuivat odotukset siitä, että tavoitteita ja päämääriä asetettaessa tiimeissä pohdittaisiin, miten ne edistävät organisaation yhteisiä päämääriä, omien tavoitteiden sijaan. Seuraavassa luvussa paneudutaan henkilöstön omaehtoiseen osallisuuteen sekä strategian ja arvojen merkitykseen tiimiohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden ohjureina.

5 JAETUN JOHTAJUUDEN OHJURIT

5.1 Omaehtoinen omistautuminen ohjurina

Oman tekemisen oma-aloitteinen liittäminen tiimin onnistumiseen ja organisaation menestykseen lisäävät tutkitusti myös yksilön sitoutumista. Käytän sitoutumisesta puhuttaessa mieluummin termiä omistautuminen, koska se kuvaa paremmin tätä omaehtoista sitoutumista. Työelämäkeskusteluissa on puhuttu siitä, kuinka hyvä olisi sitouttaa ja osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon ja kehittämiseen. Tämä on kuitenkin ulkoapäin ohjautuvaa osallistumista (Cooperrider & Sekerka, 2003, 228–231). Omaehtoinen osallistuminen sen sijaan on oma-alotteista omistautumista: halua vaikuttaa ja toimia (engl. *human agency*, *professional agency*). Osallisuuden kokemus luo tutkimusten mukaan perustan jaetulle johtajuudelle ja tiimiohjautuvuudelle. (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin 2005, 6–8.)

Organisaatioon omistautumisen kannalta tarkasteltuna kyse on jaetusta tiedosta (engl. *shared cognition*) sekä yhteisiin päämääriin sitoutumisesta. (ks. Soini ym. 2003). Psykologinen sitoutuminen lisää entisestään osallisuutta. Pontevan (2010, 15) mukaan myönteisesti suhtautuvat henkilöt haluavat useammin samaistua organisaatioonsa ja sen päämääriin. Työntekijöille on usein tärkeää sekä yksilöllinen että kollektiivinen identiteetti: omat ja organisaation onnistumistarinat ja niihin samaistuminen. (Kalliomäki 2014, 169–170). Tällainen molemminpuolinen hyötysuhde perustuu yksilön ja organisaation aktiiviseen vuorovaikutukselliseen yhteyteen (dialogiin) sekä myönteiseen tunnetilaan. (Kreiner & Ashforth 2004, 8–9.)

Kohdeorganisaatiossa tällaista vahvaa omaehtoista osallistuvuutta sekä osallistavaa johtamista oli havaittavissa. Yksi informantti kuvasi henkilöstön osallistumista näin:

En ole missään koko pitkän urani aikana törmännyt tällaiseen, näin tehokkaaseen henkilöstön mukaan ottamiseen. Kaikki ketä halusivat, on saaneet sanoa ja vaikuttaa. Kaikki ei tietysti halua, mutta kaikki on ollut hirveän avointa koko ajan. (Entinen esihenkilö 1.)

Henkilöstön laaja-alaisen osallisuuden mahdollistaminen on ollut kohdeorganisaation johdolta tietoinen valinta. Johtotiimin haastattelussa tunnistettiin näkemys, että osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet lisäävät omistautumista ja edistävät siten kehittymistä. Stockdale ja Brockett (2011, 165) havaitsivat, että kun työntekijä on aidosti omistautunut organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, hän toteuttaa niitä myös ollessaan vailla

kontrollia ja seurantaa. Kun organisaation toimintatavat ja tavoitteet ovat tulleet myös yksilöiden ja tiimien jaetuiksi tavoitteiksi, on todennäköisempää, että nuo tavoitteet saavutetaan. (ks. Carmeli, Meitar & Weisberg 2006, 76; Day 2011, 38). Kohdeorganisaation johtotiimi oli kiinnittänyt huomiota kiinnostuksen ja motivaation vaikutuksesta osallistumishalukkuuteen. Tästä seuraava ote teemahaastattelusta:

Kiinnostus on hyvä signaali aina. Kun on kiinnostusta organisaation kehittämiseen. Jos ei oo motivaatiota, niin ei halua ottaa mitään ylimääräisiä vastuurooleja. Jos ei oo hyvinvointia niin ei oo kiinnostustakaan. (Johtotiimin jäsen 2).

Kun johtajuus on jaettua ja tiimit ohjaavat itse omia tavoitteitaan ja toimintaansa, on jokaisen osallisuus ja oma-aloitteisuus merkityksellistä. Empiirisessä aineistossa esihenkilöiden osalta tuli esille myös näkemyksiä niin sanotuista “vapaamatkustajista” ja “aliskuoriutujista” sekä “sooloilijoista”. Esille tuli myöskin näkökulma, että samat ihmiset saattavat olla osallisena niin monissa kehittämistiimeissä, että oma perustyö tai jaksaminen saattavat jo kärsiä siitä. Sitäkin nämä informantit pohtivat, tulisiko rajata kehittämistiimien osalta sitä, moneenko työryhmään työntekijä voi kuulua yhtäaikaaisesti. Toisaalta katsottiin sen olevan luottamista yksilöiden kykyyn johtaa itse itseään, kun uskotaan että jokainen hoitaa perustehtävänsä laadukkaasti, kehittämistyöstä riippumatta. Johtamisviestinnällä voidaan vaikuttaa myönteisesti henkilöstön osallisuuden kokemukseen: vuorovaikutuksen ja viestinnän ollessa kannustavaa ja luottamukseen perustuvaa, yksilöt ja tiimit uskaltavat toimia omaehtoisesti ja pro-aktiivisesti (Mayrowetz, 2008, 425).

5.2 Osallistava johtajuus mahdollistajana

Edellisessä luvussa kuvattu omistautuminen on keskeisempää, kuin osallistava johtaminen, mutta varsinkin tässä vaiheessa kohdeorganisaation kehittymistä kohti jaettua johtajuutta tarvitaan vielä myös tietoista osallistamista. Henkilöstön osallisuutta lisää osallistava johtajuus.

Offerman ja Scuderi (2007, 72) näkevät että jaettu johtajuus on nimenomaan osallistamista. Gergenin (1999, 60) mukaan johtajien käsitys henkilöstön kyvykkyydestä ja toimijuudesta on yksi keskeisin tekijä osallistavan organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Stewartin (2006, 4) mukaan onnistuneesti työtään toteuttavat johtajat keskittyvät parantamaan henkilöstönsä osallistuvuutta ja antavat autonomiaa. Ylin johto

voi joko aktiivisesti edistää henkilöstön osallisuutta tai toiminnallaan estää heitä käyttämästä koko potentiaaliaan (Spillane 2005, 144).

Ylimmän johdon viestinnällä on vaikutusta henkilöstön osallistuvuuteen. On hyvä tunnistaa, kannustetaanko johtamisviestinnällä enemmän tiimiohjautuvuuteen vai itseohjautuvuuteen. Johtamiskäyttäytymisen johdonmukaisuus, tavoitteiden ja strategian selkeys, dialogisuus sekä erityisesti ylimmän johdon viestinnän yhdenmukaisuus edistävät yhteisen ymmärryksen syntymistä. Lisäksi osallistavalla johtajuudella voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen: mitä enemmän henkilöstö saa itse olla vaikuttamassa päätöksiin, sitä sitoutuneempia yleensä ollaan organisaatioonkin. (Bass 1990, 21–23.)

Kaikkien informanttien näkemykset olivat yksimielisiä siitä, että henkilöstö on saanut osallistua strategiatyöhön ja organisaation uudistamiseen sekä vaikuttaa johtajuutta koskeviin muutoksiin. Suurimmat näkemuserot ylimmän johdon ja entisten esihenkilöiden kesken kohdistuivat siihen, kuinka paljon osallistavaa johtamista tutkimushetkellä organisaatiossa oli. Ylin johto näki antavansa autonomiaa ja luottavansa henkilöstön osaamiseen. Entiset esihenkilöt näkivät, että ylimmän johdon tulisi luottaa enemmän, ”antaa pallo takaisin tiimeille” sekä tukea itseohjautuvuudessa ja kannustaa oma-aloitteisuuteen.

Vaikka osallistaminen edellyttää enemmän aikaa verrattuna siihen, että johto tekisi päätökset itse, lopputulos on usein myös parempi (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh 2012, 193–194). Tämä näyttäytyi myös tutkittavan organisaation toiminnassa. Henkilöstön kehittämispajat ja erilaiset keskustelun foorumit edellyttävät panostusta niin ajallisesti kuin taloudellisesti, sillä kehittämistyöhön käytetty aika on pois suorittavasta ja tuottavasta työstä. Kohdeorganisaation johtotiimi näki nimenomaan tämän ajallisen panostuksen olevan sujuvan yhteistyön ja ketterän kehittymisen edellytys. Vaikuttaisi siltä, että jaetun johtajuuden tavoitteena olisi se, että ylin johto johtaa kulttuuria, innovaatioita ja strategista muutosta, kun operatiivinen vastuu on yksilöillä. (Murphy, Smylie & Seashore 2009, 4; Robinson, 2008, 246.)

Eräässä entisen esihenkilön haastattelussa tuli esille toive, että johtotiimissä olisi vielä enemmän rohkeutta ja ymmärrystä hellittää operatiivisesta johtamisesta. Johtotiimi toi esille, että tiimiohjautuvuus perustuu sekä luottamukseen, että vastuun kantamiseen. Autonomiaa annetaan suhteessa tiimien ja yksilöiden kyvykkyyteen ottaa vastuuta.

Etnografisen aineiston perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden odotusarvo ihmiskeskeisestä ja osallistavasta johtajuudesta toteutui kohdeorganisaatiossa suhteellisen hyvin. Entisten esihenkilöiden näkemysten mukaan johtotiimin tulisi pyrkiä lisäämään henkilöstön kokemusta kyvykkyydestään sekä lisätä valtaa ja vastuuta samassa suhteessa, organisaation näkökulmasta järkevällä tavalla.

Kohdeorganisaatiossa jokaisella tiimillä on määritelty tarkoitus, yhdessä asetetut tavoitteet ja keskenään sovitut vastuut. Tiimit sopivat itse myös omista pelisäännöistään. Skyttän (2002) mukaan toimivissa tiimeissä ymmärretään, että tiimi pääsee tavoitteisiinsa vain, kun jokainen sen jäsen saavuttaa omat aikaansaamisen tavoitteensa. Joillekin yksilöille yhteistyön vaade ja laaja autonomia sopivat paremmin, kuin toisille. Havaittaessa liiallista itseohjautuvuutta ilman yhteistyötä, tulee johtamistoimenpiteillä ohjata työntekijöitä yhteistyöhön. (Skyttä 2002, 15–16.)

Etenkin johtotiimin informanttien osalta, mutta myös entisten esihenkilöiden näkemyksissä korostuivat yhteisten päämäärien ja tavoitteiden merkitys sekä valittua strategiaa ja organisaation arvoja edistävän itseohjautuvan toiminnan arvostus. Seuraavaksi paneudutaan strategian ja arvojen merkitykseen itseohjautuvan toiminnan ja jaetun johtajuuden ohjureina.

5.3 Strategia ohjurina

Johtamisessa on ensisijaisesti kyse ihmisten saamisesta mukaan yhteisten päämäärien toteuttamiseen (Kurttila & Aalto 2015, 13). Tarvitaan riittävän selkeitä ja yhdenmukaisesti ymmärrettyjä strategisia tavoitteita, jotta tiimit ja yksilöt ponnistelevat itsenäisesti samaan suuntaan (Bhatti ym. 2012, 193). Alasoinin, Lyly-Yrjänäisen, Ramstadin ja Heikkilän (2014, 34) mukaan itseohjautuvien asiantuntijoiden johtajuudessa tulisi keskittyä viestimään arkikielellä ja ymmärrettävästi strategisista päämääristä ja visiosta sekä ohjata henkilöstöä yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa asetetut päämäärät. Harrisin (2013, 548–551) mukaan ne johtajat, jotka edistävät viestinnällään yhteistä strategista ymmärrystä ja samanaikaisesti osoittavat luottamusta ja mahdollistavat autonomian, saavat todennäköisemmin aikaiseksi odottamia tuloksia. Kun tavoitellaan itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta, tarvitaan entistäkin selkeämpää strategista johtajuutta ja sisäistä strategiaviestintää. (ks. Aura ym. 2020, 27; Deluga 1994, 317; Martela ja Jarenko 2017, 169.)

Empiirisen aineiston pohjalta oli havaittavissa, että informanttien käsitykset tiimiorganisaatiomallin tavoitelluista hyödyistä olivat hyvin yhteneviä: tavoitteena on ollut edistää arvojen ja strategian toteutumista. Strategian toteuttamiseksi organisaation rakennetta Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymässä on alunperinkin lähdetty pohtimaan: millainen toiminnan organisointitapa palvelisi tavoitteiden toteutumista ja millaisella rakenteella mahdollistettaisiin strategian ja arvojen parempi toteutuminen. Lhkk:n henkilöstöpajoissa syntynyt johtopäätös oli ollut, että silloinen perinteinen organisaatorakenne ja esihenkilöjohtoinen johtamismalli eivät palvelleet ketteryyttä ja edelläkävijyyttä. Näkemys muutostarpeeseen oli tullut henkilöstöltä.

Tiimiohjautuvuuden johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa organisaation visio, strategia ja arvot sekä konkreettiset tavoitteet toimivat parhaimmillaan ohjureina työntekijöiden henkilökohtaisissa tavoitteissa. (ks. Kark & Van Dijk 2007, 503; Kurttila & Aalto 2015, 120; Rehn 2018, 118; Sydänmaanlakka 2012, 64). Useiden tutkimusten mukaan keskeistä ei ole niinkään yksilön kyky itseohjautuvuuteen, kuin strategian selkeys ja vision innostavuus. (Ks. esim. Floyd ja Wooldridge, 2000; Ezzamel ja Willmott, 2010; Laine ja Vaara, 2007). Toisaalta strategia ja arvot toteutuvat ja konkretisoituvat nimenomaan yksilöiden arjen toiminnassa.

Auran ym. (2020, 27) mukaan henkilöstön aktiivinen osallistuminen strategiatyöhön tukee tavoitteiden toteutumista. Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymässä strategia on laadittu yhdessä henkilöstön kanssa. Lisäksi kohdeorganisaatiossa toimii laajennettu johtoryhmä, jossa jokaiseen johtotiimin kokoukseen osallistuu vuorollaan kahden tiimin edustajat. Henkilöstön jäsenet ovat näissä kokouksissa täysivaltaisina osallistujina, aktiivisina ideoijina, päätöksentekijöinä ja keskustelijoina. Tiimit valitsevat edustajan tiimistään kulloiseenkin johtotiimin kokoukseen. Myös opiskelijoita kutsutaan osallistumaan johtotiimin kokouksiin. Tällä tavoin jokainen voi osallistua organisaatiotason päätöksiin ja strategiseen kehittämistyöhön.

Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymän strategiset painopisteet ovat: 1) vahva ja dynaaminen yhteys seutukunnan eri toimijoihin ja verkostoihin, 2) markkinoinnin ja viestinnän vahvistaminen, 3) toiminta syrjäytymisen ehkäisyssä, 4) ilmasto- ja kiertotalousteemat, 5) teknologia ja sen hyödyntäminen sekä 6) kilpailukyvyyn vahvistaminen. (Lhkk:n strategia). Näiden tavoitteiden osuutta yksilöiden itseohjautuvuuden ja tiimiohjautuvuuden ohjureina informantit pohtivat myös

haastatteluissa. Informantit pohtivat myös sitä, kuinka yhdenmukainen näkemys eri tiimeissä on näistä kuudesta tavoitteesta. Organisaation tulevaisuuden tavoitteiden selkeyttämistä voidaan ajatella strategiatyön kannalta keskeisimpänä tehtävänä (Virtanen & Stenvall 2019,103).

5.4 Arvot ohjureina

Kohdeorganisaation arvot ovat edelläkävijyys, yhteisöllisyys ja vastuullisuus. Jotta arvot toimisivat toiminnan ohjureina, keskeistä on se, miten hyvin ne vastaavat henkilöstön kokemuksta organisaation todellisesta johtamisesta ja arjen toiminnasta (Alvesson 2002, 124–125; Mackavey 2006, 245–246). Yhteisesti jaetut arvot edistävät parhaimmillaan strategisten tavoitteiden toteutumista (Hautala 2005, 22). Koivumäki (2008, 144) toteaa, että mikäli arvot eivät näy organisaation arjessa, ne saavat todennäköisesti osakseen kritiikkiä.

Kyseisistä kohdeorganisaation arvoista yhteisöllisyys ja vastuullisuus edistävät toteutuessaan myös jaettua johtajuutta. Vastaavasti toteutuessaan tiimiohjautuvuus on yhteisöllistä toimintaa ja perustuu yksilöiden vastuulliseen tekemiseen. Empiirisessä aineistossa näiden kahden koettiin olevan aktiivisesti käytössä ja toteutuvan melko hyvin. Edelläkävijyys jakoi näkemyksiä. Ensimmäisenä arvoista tarkastellaan edelläkävijyyttä.

Entisten esihenkilöiden näkemysten mukaan osa henkilöstöstä näki organisaationsa edelläkävijyyden olevan totta tai ainakin tavoiteltavaa, kun osa heistä koki sen olevan näennäistä eikä nähnyt tämän arvon toteutuvan käytännössä, suhteessa muihin alan toimijoihin. Kritiikki kohdistui etenkin teknologisiin ratkaisuihin. Itseohjautuvuutta tavoittelevissa organisaatioissa arvostetaan usein kokeilukulttuuria ja oma-aloitteisuutta (Anderson & Simester 2011, 102–103). Kevyet rakenteet mahdollistavatkin ketterän ja joustavan toiminnan (Hatch 1997,163–164). Ketterä kehittäminen taas parhaimmillaan auttaa organisaatioita olemaan edelläkävijöiden joukossa.

Parzefallin ym. (2008, 182) mukaan edelläkävijyys syntyy kyvystä toimia innovatiivisesti ja pro-aktiivisesti. Heidän mukaansa organisaatiotason innovaatiokykyä näyttäisi edistävän innostava ja konkreettinen visio, sekä ymmärrys sidosryhmien odotuksista sekä laaja-alaisesta yhteistyöstä ja sen hyödyntämisestä. Parhaimmillaan kehittämistä tapahtuu heti kehittämistarpeiden ilmentyessä (Yukl 2006, 7). Kilpailukyvyn ja edelläkävijyyden

näkökulmasta oleellista on kyky reagoida nopeasti. Kun henkilöstö on osaavaa, innostunutta ja motivoitunutta, he seuraavat oma-aloitteisesti mitä toimialalla tapahtuu. Kun on vapaus kokeilla ja pilotoida, syntyy sen kautta myös mahdollisesti organisaatiota kehittävää, ketterää kokeilukulttuuria. (Martela, 2014, 169–170.)

Ketterää kehittymistä ja innovatiivisuutta edistävän organisaatiokulttuurin tunnusmerkkeinä nähdään muun muassa rohkeus riskien ottamiseen ja oppiminen onnistumisista ja epäonnistumisista (Seeck 2013, 266). Parhaimmillaan ajatellaan, että erehdysten ja kokeiluiden kautta saadaan sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä (Huttunen 2018, 161; McLean ym. 2005, 228–246). Regerhin ja Evan (2006, 34) mukaan epäonnistumisiin voidaan suhtautua sallivasti, kun mahdolliset virheet nähdään suunnannäyttäjinä kehittymiselle. Virheet tuovat esille sen, missä tarvitaan muutosta, parannusta tai korjausta. Martela ja Jarenko (2017, 169) puhuvat organisaation adaptaatiokyvystä, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa toteutetaan jatkuvia pieniä muutoksia toimintamalleihin, suorituskyvyn parantamiseksi.

Kohdeorganisaatiossa autonomiaa on aidosti annettu henkilöstölle ja visio ja strategia on luotu yhdessä. Etnografisten havaintojen perusteella virheiden pelko ja ymmärrys siitä, missä kohtaa päätöksentekovalta on aidosti tiimeissä, ja missä asioissa johtotiimi haluaa olla mukana linjaamassa päätöksiä tai päättämässä, koettiin vielä jokseenkin epäselväksi. Myös entiset esihenkilöt toivat haastattelussaan esille, että osassa tiimeistä etenemistä haittaavat luottamuksen puute omaan osaamiseen ja kyvykkyyteen. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaation menestys riippuu pitkälti sen kyvystä uudistua, kehittyä ja toimia uudella tavalla. (ks. Burger & Buskens 2009, 63–64; Virtanen & Stenvall 2019, 160; Powell & Grodal 2005, 59–60). Kokeilukulttuurin keinoin voidaan kehittää ketterämmin innovatiivisia ratkaisuja ja parempia palveluita (Anderson & Simester 2011, 102–103). Tällaisen ilmapiirin muodostuminen edellyttää molemminpuolista luottamuksen kokemusta. (Bono & Judge 2003, 554; Martela, 2014, 169; Martela & Jarenko 2017, 38–40.)

Tutkijoiden mukaan henkilöstön kehittävää asennetta edistetään siten, että ylimmän johdon johtamistyyli on valtuuttava (ks. Harris 2013, 549; Sydänmaalakka 2009, 163). Tällainen yhteistyössä tapahtuva ketterä kehittäminen edistää parhaimmillaan edelläkävijyyttä ja yhteisöllisyyttä, kun toimintaa kehitetään pitkälti työntekijöiden itsenäisesti muokkaamana (Gheorghe, Puechârea & Popescu 2018, 405). Kun

kohdeorganisaation kotitiimeissä, yhteistyötiimeissä ja pop-up-tiimeissä ideoidaan ja pilotoidaan uusia toimintamalleja, samalla edistetään koko organisaation oppimista. Yhteiskehittämisessä on keskeistä, että kehittämistyöstä viestitään ja että toimitaan avoimesti ja läpinäkyvästi (Martela, 2014, 169).

Toinen kohdeorganisaation arvoista on yhteisöllisyys. Itseohjautuvan tiimiorganisaation toiminta perustuu yleensäkin toimivalle yhteistyölle. Lawlerin ja Mohrmanin (2000, 20) mukaan tehokkaimmat tiimit ovat niitä, jotka tuottavat lisäarvoa toimimalla kumppanina muille tiimeille. Myös ketterässä kehittämisessä ja kokeilukulttuurissa yhteistyön sujuvuus on merkittävässä roolissa (Bono & Judge 2003, 555). Yhteisöllisyyden kokemus lisää koettua hyvinvointia. Yhteistyön voidaan nähdä olevan merkittävä organisatorinen menestystekijä monessa suhteessa: se on nähty keinona hyvinvoinnin ja motivaation lisäämiseen, organisaation uudistumiseen, osaamisen ja resurssien jakamiseen sekä uusien taitojen hankkimiseen. (ks. Burger & Buskens 2009, 63–64; Virtanen & Stenvall 2019, 160; Powell & Grodal 2005, 59–60.)

Kohdeorganisaatiossa autonomia ulottuu myös kehittämistiimien perustamiseen: kuka vain voi perustaa kehittämistarpeeseen projektitiimin ja kutsua siihen parhaat osaajat organisaation sisältä ja sidosryhmistä. Tämä edellyttää työntekijöiden keskinäistä arvostusta ja toistensa osaamisen tuntemusta. Tämän toimintamallin ansiosta henkilöstö pystyy myös omaa toimenkuvaansa laajemmin hyödyntämään osaamistaan ja kiinnostustaan eri teemoista. Kohdeorganisaatiossa on yhteistyötiimejä, joissa kehitetään asioita yhdessä, koko organisaation edelläkävijyyttä ajatellen.

Kolmas arvoista, vastuullisuus on itseohjautuvan toiminnan edellytys. Nyman, Tikka ja Turunen (2019, 117–118) näkevät, että mitä matalampi organisaatorakenne on, sitä enemmän yksilöiden tulee ottaa vastuuta. Itsensä johtaminen on vastuun ottamista omasta toiminnasta. Vastuullisuus on otettu laaja-alaisesti mukaan tavoitteisiin kohdeorganisaation toiminnassa. Vastuullisuutta arvioidaan ja kehitetään niin ympäristövastuullisuuden ja kestävän kehityksen, taloudellisen vastuun kuin sosiaalisen vastuunkin näkökulmasta. (Lhkk:n strategia).

Jaetussa johtajuudessa korostuvat vastuullisuus, osaamisen jakaminen, toisilta oppiminen sekä yhteinen kehittäminen (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15). Vastuun antaminen liittyy jaetun johtajuuden ajatukseen: vastuuta annetaan ja vastuullisuutta odotetaan. Informantit toivat esille, että koska autonomian antaminen ja vastuun ottaminen voi

aiheuttaa epävarmuutta, tarjolla olevasta tuesta tulisi muistaa viestiä usein. Tällainen epävarmuus voi erään informantin mukaan johtua joko työntekijän luottamuspulasta omaan osaamiseen tai siitä, ettei ihan uskota autonomian olevan niin laajaa kuin annetaan ymmärtää. Seuraavaksi paneudutaan luottamusta ja jaettua johtajuutta edistäviin tekijöihin kohdeorganisaatiossa.

6 JAETUN JOHTAJUUDEN EDISTÄMINEN

6.1 Luottamus

Aiemmissä luvuissa on käsitelty itseohjautuvuutta sekä tiimiohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta sekä organisatorisena ilmiönä että kohdeorganisaation käsityksissä. Tässä luvussa tarkastellaan jaettua johtajuutta edistäviä tekijöitä: luottamusta ja dialogisuutta. Luvun lopuksi tarkastellaan myös jaetun johtajuuden kompleksisuutta.

Luottamus muodostui yhdeksi pääteemaksi aineiston analysoinnissa ja luokittelussa. Sitä käsitellään tässä työssä jaetun johtajuuden edellytyksenä ja sitä edistävänä tekijänä. Jaettua johtajuutta ei synny ilman molemminpuolista luottamusta (Bono & Judge 2003, 555). Jotta tiimien itseohjautuvuus voisi toteutua, johtajuuden on oltava sen mahdollistavaa. Tämä edellyttää johdon arvostusta ja luottamusta henkilöstöään kohtaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johtotiimi antaa henkilöstön päättää asioista itse tai vähintäänkin kuuntelee henkilöstön mielipiteitä ennen päätöksentekoa, kannustaa henkilöstöä oma-aloitteellisuuteen ja päätösten tekemiseen sekä rohkaisee ratkaisemaan itsenäisesti myös ongelmatilanteita. (McLean ym. 2005, 8.)

Johtajuuden jakaminen perustuu kohdeorganisaatiossakin luottamukseen, kuten käy ilmi seuraavasta entisen esihenkilön haastatteluotteesta:

Että johtajuutta ei alleviivattaisi vaan sitä tukea ja palvelemista. Itseohjautuvan toiminnan tuki on tärkeintä. Ja organisaatioon avointa keskustelua. Toisen työn ymmärtämistä ja arvostamista. Se on suurin tavoite ja haaste. Kun ollaan erilaisia, toimitaan eri tavoin ja on erilaista osaamista. Ja se aktiivinen rooli ja osallistuvuus, läpinäkyvyys ja avoimuus. Esimerkiksi tämä laajennettu johtoryhmä on hyvä asia. (Entinen esihenkilö 3.)

Kuten edellinen kommentti kuvastaa, johtajuuden ajatellaan olevan olemassa organisaatiota ja sen asiantuntijoita varten, ei johtajaa itseään varten. Hougaard, Kalajo ja Ora (2018,11) näkevät luottamuksen osoittamisen toimintana, jossa johtajilla on myönteisyyttä henkilöstöä kohtaan ja jossa he hyödyntävät henkilöstöstä nousevia näkökulmia organisaation kehittämisessä. Näin toimien johto voi tehdä parempia päätöksiä organisaation hyväksi. Toisaalta myös ylimmän johdon johtamistoimenpiteillä tulee olla konkreettista lisäarvoa yksilötyöntekijöiden ja tiimien onnistumisen kannalta. (Huttunen 2018, 45). Johtajuuden tavoitteena tulisi olla onnistumisen edistäminen.

Tällöin perinteisen päätöksenteon ja ohjaamisen sijaan johtaja palvelee ja tukee muita (Goleman ym. 2002, 255).

Myötätuntoinen, inhimillinen johtaminen perustuu arvostukseen ja luottamukseen. Se ei ole myöntymistä kaikkeen, vaan johdonmukaista strategista johtamista, moniäänisyyttä kuunnellen. Luottaminen vaatii johtajalta rohkeutta luopua kontrolloinnista. (Hougaard ym. 2018, 11–12.)

Luottamus rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Luottamus punnitaan silloin, kun jokin asia ei onnistu tai tulee virheitä. Se, miten johto suhtautuu tuolloin, edistää tai heikentää luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Kun virheistä ei rangaista, vaan niihin suhtaudutaan oppimisen kokemuksina, tällöin tiimeissä uskalletaan keskustella myös mokista ja epäonnistumisista avoimesti ja oppia niistä yhdessä. (Kurttila ym. 2010, 44–45.)

Luottamuksen kokeminen antaa rohkeutta myös riskien ottamiseen. Kun ei tarvitse pelätä virheiden tai epäonnistumisen vuoksi, uskalletaan rohkeammin kehittää toimintaa. (Kark & Van Dijk 2007, 517.) Johtotiimi vaikutti hyväksyvän sen, että aina ei onnistuta. Haastattelussa tulivat esille vastuun ja vapauden tasapaino ja virheistä oppimisen asenne. Tästä seuraava haastatteluote:

Ei se vapaus poista sitä, että on vastuussa. Täytyyhän sitä nyt sillai kattoo ettei se nyt ihan leppään mene. Mutta kuitenkin onhan siinä reittejä, mitkä valita. (Johtotiimin jäsen 1.)

Kyseinen sitaatti kuvaa johdon käsitystä siitä, että virheitä saa tulla, kunhan niistä opitaan, ja kannetaan vastuu. Kommentista tulee esille myös kyseisen johtajan näkemys siitä, että virheen tapahtuessa on olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja, joista voi sitten valita. Haastattelussa käydyssä keskustelussa tuotiin esille, että ratkaisullekaan ei tarvitse hakea hyväksyntää johdolta. Riskit, virheet ja konfliktit ovat normaali osa työnteon arkea ja niitä vältellään ihan turhaan. Leithwood, Jantzi ja Steinbach (2002, 163) jopa korostavat organisaatiokonflikteista aiheutuvia myönteisiä puolia, kuten kehittymistä ja avoimuutta sekä moniäänisyyttä. He näkevät organisaation kehittymisen tapahtuvan juuri virheistä oppimisen kautta.

Luottamus liittyy laajemminkin johtajuuteen, vaikuttaen organisaation ihmissuhteiden taustalla. Savolainen (2013, 9–10) korostaa luottamuksen merkitystä yhteisen osaamisen hyödyntämisessä. Hänen mukaansa luottamus tulee näkyväksi yhteistyötavoissa, halussa

yhteisöllisyyteen sekä henkilöstön osallisuudessa ja organisaation vuorovaikutuskulttuurissa. Luottamuksen synnyttäminen on henkilöstön omistautumisen ja motivaation kannalta lähes välttämätöntä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15.)

Luottamuksen kokemus voi toki vaihdella tilanteiden ja johtamistoimenpiteiden mukaan. Tiimiorganisaation johtaminen on sekä tilannekohtaista, kontekstuaalista että vaihtelevaa. Informantit pohtivat myös sen haasteellisuutta, miten johtamistoimenpiteet näyttäytyvät muille osapuolille organisaatiossa: johtamistoimenpiteiden vaihtelevuudesta huolimatta tulee osoittaa tasa-arvoista johtajuutta ja oikeudenmukaisuutta. Kaikki informantit näkivät, että organisaatiossa tulisi olla vahva luottamus, avoin vuorovaikutusilmapiiri ja avoimet perustelut toimenpiteille. Johtotiimin käsityksissä korostui näkemys, että johtamistoimenpiteiden voimakkuus määrittyy sen mukaan, kuinka vahvaa on itseohjautuvuus sekä edistävätkö yksilöiden tekemiset yhteisiä päämääriä.

Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg (2010, 32) näkevät, että silloin kun johtajat kiinnittävät huomionsa ihmisten vahvuuksiin ja olemassa olevaan hyvään, organisaatiossa alkaa vahvistua psykologinen turvan kokeminen, lisääntyä myönteinen ajattelu ja avoin dialogi, ja sitä kautta rohkeampi kehittäminen. Luottamuksen kokemus rakentuu pitkälti vuorovaikutuksen ja johdon viestinnän pohjalta (Robertson 2007, 8). Jaetussa johtamisessa onkin keskeistä johtaa organisaation ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta. Tarkasteltaessa toimivien tiimiorganisaatioiden vuorovaikutustapoja, merkityksellisiksi kompetensseiksi nousevat johtajien tunneälykkyys ja dialoginen kommunikaatio. (Martela 2014, 122.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että itseohjautuvuuteen kannustava johtamistapa korreloi positiivisesti henkilöstön kokeman luottamuksen kanssa. (ks. Deci, Connel & Ryan 1989; Deci & Ryan 2009.) Kohdeorganisaation johtotiimi tunnisti myönteisen ihmiskäsityksen, luottamuksen ja siitä viestimisen tärkeänä osana toimintaansa, kuten seuraava ote kuvastaa:

Jos meist joku ajattelis et ei ne nyt mitään osaa ja kyllä niille pitää kuitenkin sanoo ni eihän se tukis johtamista...ei niin, ja meillä on varmaan samansuuntainen [luottamus] kuitenkin kaikilla. (Johtotiimin jäsen 2.)

Ryhmähaastattelussa luottamus oli yksi eniten puhututtaneesta teemasta koskien tiimiohjautuvuuden johtamista. Luottamuksen osoittamista pidettiin tärkeänä ja jopa itsestään selvyytensä, kuten seuraava haastatteluote osoittaa:

...ihan samalla lailla et kun on nähny mitä siitä voi seurata kun sen vapauden antaa. Et mimmosta loistetta ihmisten silmistä voi nähdä. Ei siel kenenkään tarvi pelätä että jos se menee nyt reisille se homma et no voi .. et joskus vaan käy niin. Mutta sit opitaan .. et se on se voimaantumisen tunne että, et välillä roiskuu ... mutta todennäköisesti on kuitenkin menty eteenpäin. Puhuisin luottamuksesta! Et niin kauan luotetaan ku voi luottaa. Ja onhan sit niitäkin tilanteita että luottamus loppui ja sitte tuleekin se kohta et joutuu puuttuu mut se on sitte eri asia. Et lähtökohtasesti se on ensin. Se luottamus. Mut ihmiskäsityksestä tässä varmaan puhutaan? (Johtotiimin jäsen 1.)

Kuten edellisessä haastatteluotteessa todettiin, lähtökohtana jaetulle johtajuudelle on luottamus. Johtajan osoittaman luottamuksen taustalla on ihmiskäsitys, jossa ajatellaan työntekijän olevan ajatteleva, osaava, sitoutunut ja vastuullinen. Kun ajatellaan että työntekijät ovat sitoutuneita päämääriin, välittävät organisaatiosta ja haluavat saada aikaan ja onnistua työssään, miksi he haluaisivat tehdä jotakin organisaation päämäärien kannalta haitallista (Huttunen 2018, 88). Johtajan ihmiskäsityksen ja itsetuntemuksen on katsottu vaikuttavan johtamistapaan enemmän kuin johtamismallien. Luottamukseen perustuva ihmiskäsitys tekee autonomian antamisesta helpompaa. Kun henkilöstölle annetaan autonomiaa ja päätösvaltaa, vastuu toimenpiteistä, aikaansaamisesta ja päätöksistä tulee tuon vallan mukana. (Aura ym. 2020, 7.)

Luottamus on edellytys itseohjautuvalle tiimitoimivuudelle, sillä luottamuksen kokemus luo uskalluksen tehdä päätöksiä itsenäisesti, ilman johtajaa. Johdon osoittama luottamus lisää sekä henkilöstön rohkeutta toimia itseohjautuvasti että molemminpuolista vuorovaikutusta: dialogisuutta. (Huttunen, 2018, 86; Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 34–36.)

Luottamuksellisen ilmapiirin tietoinen rakentaminen on keskeistä jaettua johtajuutta tavoittelevalle toiminnalle. Kun johtajuus rakentuu kunnioitukselle ja luottamukselle, jaettu johtajuus voi lisääntyä (Kark & Van Dijk 2007, 505). Luottamusta edistävä johtamisnäkemys lähtee optimistisesta ihmiskuvasta ja sisältää uskon, että riskitkin huomioon ottaen kannattaa yrittää saada henkilöstö aidosti motivoitumaan ja sitoutumaan (Skyttä 2002, 35). Kun uskotaan henkilöstön haluavan tehdä parhaansa, tällöin heihin myös luotetaan (Martela 2014, 204). Kun johtajat ovat aidosti kiinnostuneita

henkilöstönsä hyvinvoinnista, aikaansaamisesta ja kehittymisestä, yksilöiden kokema omistautuminen ja sisäinen motivaatio lisääntyvät (Kurtén 2001, 23).

Luottamuksellisen vuorovaikutuskulttuurin ja avoimen ilmapiirin merkitystä on tutkittu, ja tutkimuksissa on tunnistettu keinoja niiden edistämiseksi. Johtajien osoittama empaattisuus ja avoimuus ovat niiden mukaan luottamuksellisen organisaatioilmapiirin perusteita. (ks. Bono & Judge 2003, 554; Huttunen 2018, 87; Virolainen 2010, 89, 97). Kun samanaikaisesti luotetaan itseohjautuvaan tekemiseen ja tarjolla on myös tukea, se lisää kyvykkyyttä toimia parhaalla mahdollisella tavalla (Ristikangas & Ristikangas 2011, 266).

Keskinäistä luottamusta vahvistaa kokemus siitä, että yksilöt jakavat samat arvot ja yhteiset tavoitteet keskenään (Kurttila & Aalto 2015, 65). Luottamuksellinen ilmapiiri voi syntyä myös saadun tuen ja kannustuksen kautta: jos muut esimerkiksi suhtautuvat empaattisesti epäonnistumisen hetkellä, syntyy vahva luottamuksen kokemus. Läsnäolo ja kiinnostus tukevat luottamuksen rakentumista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä ei tarvitse pelätä kertoa epävarmuudesta, puutteistaan tai virheistään. (Huttunen 2018, 87–88.)

Koettu luottamus tai epäluottamus muokkaavat henkilöstön suhtautumista organisaatiota ja sen johtoa kohtaan (Huttunen 2018, 87). Epäluottamuksen kokeminen saattaa aiheuttaa itseohjautuvuuden vähentymistä (Schweiger & Goulet 2005, 1482). Luottamus on kontekstisidonnaista ja sen kokemus subjektiivista. Saloveyn ja Mayerin (1990) mukaan johtajan tunneälykyys pitää sisällään kyvyn havaita henkilöstön tunteita, tukea heitä emotionaalisesti sekä taidon ymmärtää ja hallita omia tunteitaan. Tunneäly tarkoittaa kyvykkyyttä tunnistaa muiden tunnetiloja sekä kykyä muokata omaa viestintäänsä tarkoituksenmukaisesti (Salovey & Mayer 1990, 186). Tunneälykäs johtaja ymmärtää itseorganisoitumiseen liittyviä tunteita ja auttaa henkilöstöä niiden tiedostamisessa ja sanoittamisessa. Lisäksi hän tunnistaa millaista viestintää kulloisessakin tilanteessa tarvitaan. Mitä paremmin johtotiimi osaa kuunnella henkilöstöä ja havainnoida organisaation tunneilmastoa, sitä paremmin se kykenee palvelemaan sitä. (Huttunen 2018, 32.)

6.2 Dialogisuus

Koska jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä päämääristä ja suunnasta, tarvitaan keskustelua sen syntymiseksi. Yhteisen ymmärryksen syntyminen edellyttää tiimien välistä dialogista vuorovaikutusta, osallistumista, osaamisen jakamista ja yhteiskehittämistä, keskinäistä luottamusta, joustavuutta sekä motivaatiota ja innostusta. Myös johdon ja henkilöstön välillä tarvitaan dialogisuutta (Spillane 2005, 143–145). Sen lisäksi tiedonkulun, avoimuuden ja yhteistyön merkitys korostuu (Kolari 2010, 19). Kuten on jo aiemmin tässä työssä havaittu, jaetun johtajuuden toteutumisen taustalla vaikuttavat yksilöiden itseohjautuvuuskyvykkyyden lisäksi halukkuus ja kyvykkyys yhteistyöhön. (Mäki 2017, 238.)

Kaikkien informanttien näkemyksistä havaittiin, että toimiva tiimiohjautuvuus rakentuu jaetulle johtajuudelle, jossa lähtökohtaisesti vastuuta sekä valtaa jaetaan samassa suhteessa henkilöstölle. Tämän toteutumiseen vaikuttaa merkittävästi molemminpuolinen luottamus. Luottamuksen kokemus vaikuttaa suoraan avoimuuteen, tiedonkulkuun ja dialogisuuteen. Organisaatiossa olisi oltava tarpeeksi virallisia, eli formaaleita ja epävirallisia, eli ei-formaaleita foorumeita tiedonkulun varmistamiseksi (Lawler & Mohrman 2003, 22). Salovaara (2020, 43–48) korostaa kannustavan viestinnän merkitystä organisaatioiden johtamisessa: viestinnässä tulisi painottaa vahvuuksia ja voimavaroja, rakentaa myönteistä ilmapiiriä ja edistää yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa vuorovaikutuskulttuurin tulisi tukea itseohjautuvaa tiimityötä: kun toiminta perustuu dialogille, ketterälle kehittämiselle ja yhteistyölle, yllättävätkin tilanteet saadaan ratkaistua sujuvasti ja laadukkaasti. Robinson (2008, 246) korostaa vuorovaikutusta johtamisen välineenä. Dialogia tarvitaan sekä odotuksista, vastuista että toimintatavoista viestimiseen. Keskustelulle tulee varata riittävästi aikaa ja koko henkilöstön kuulluksi tuleminen pyrkiä varmistamaan. (Aura ym. 2020, 33–34.)

Empiirisen tutkimusaineiston perusteella yhteisen dialogin vähyyden katsottiin olevan esteenä yhteistyön optimaaliselle sujuvuudelle. Syynä dialogisuuden vähäisyydelle entiset esihenkilöt näkivät aikaresurssien vähäisyyden. Ymmärrys organisaation toiminnan kokonaisuudesta ja systeemisydestä tukee onnistumista (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15). Tämä ymmärrys syntyy vuorovaikutuksen kautta. Yhdessä tapahtuva reflektointi on tapa selkeyttää rooleja ja tutkia arjen toimintaa. Vuorovaikutukseen liittyviä keskusteluja käytiin empiirisessä aineistossa yhteensä

kaksikymmentäyhdeksän eri keskustelua ja tämä teema puhututti useimpia informantteja. Vuorovaikutuksen tärkeys liittyy niin tiimin sisäisiin suhteisiin, tiimien väliseen yhteistyöhön, sidosryhmäyhteistyöhön kuin henkilöstön suhteeseen organisaation johtoon (Virtanen & Stenvall 2019, 77).

Halukkuus kehittää sekä omaa, että yhteistä toimintaa mahdollistavat ketterästi oppivan, itseohjautuvan organisaation synnyn (Kansanen 2004, 65–75, 99). Kohdeorganisaatiossa näitä yhteisen reflektoinnin mahdollistavia tilanteita ovat esimerkiksi tiimipalaverit, henkilöstökokoukset, laajennettu johtotiimi ja tiimien ryhmäkehityskeskustelut. Entinen esihenkilö pohti haastattelussa tätä teemaa seuraavalla tavalla:

Tarvitaan paljon kohtaamisia ja keskustelua. Keskustelua siitä, missä mennään ja miten nyt edetään. Uskallusta luopua myös jostakin. Ei tiimiorganisaatio tule valmiina eikä sormia napsauttamalla. Se vaatii aikaa ja keskusteluja. (Entinen esihenkilö 4.)

Tiimien itseohjautuvuuden kannalta tiimin sisäinen vuorovaikutusilmapiiri, toisten innostaminen ja kannustaminen, ideointi ja tuki vaikuttavat merkittävästi sekä tiimiytymiseen, että aikaansaamiseen ja toiminnan kehittymiseen (Virtanen & Stenvall 2019, 77). Visiointi ja viestintä ovat merkittävä osa tiimiohjautuvuuden edistämistä. Aktiivinen yhteistyö ja avoin vuorovaikutus organisaation sisällä ovat visioinnin kannalta merkittäviä tekijöitä. Lisäksi henkilöstön laaja osaaminen mahdollistaa uusiutumiskyvyn ja tiimiohjautuvuudesta syntyvän lisäarvon toteutumisen (Hirvikorpi 2005, 145, 149; Ojala & Ahonen 2003, 48).

Tiimiohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta voidaan edistää tukemalla avoimen vuorovaikutuskulttuurin syntymistä. Johtamisviestintä sekä tiimien sisäiset ja tiimien väliset keskustelut olivat entisten esihenkilöiden haastatteluissa usein esillä. Itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa vaikuttamisen voidaankin katsoa tapahtuvan nimenomaan erilaisten kohtaamisten, keskustelujen ja organisatoristen käytäntöjen avulla (Hooijberg, Hunt, Antonakis & Boal 2007, 289). Dialogisuus ja erilaiset vuorovaikutuksen foorumit ovat tärkeitä yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Näille vaikuttamisen foorumeille olisi entisten esihenkilöiden mukaan annettava enemmän tilaa ja aikaa. Johtotiimin näkemyksissä tulivat esille luottamuksen osoittamisen, ajan antamisen, kiinnostuksen osoittamisen ja oman johtamistyön yhteensovittamisen vaikeus, josta seuraava haastatteluote kertoo:

Mulla ainakin on se että kun olisi vähän enemmän aikaa niin ...ni vaikka tiimien kanssa niin aikataulutettu niin säännönmukaset, että jutellaan ja katotaan missä mennään, niin et aikataulut vaan on ollut nyt semmoset et ei oo aina päässy palavereihin. Et mun täytyy koittaa hylätä sit niit muita juttuja... et ihan oikeesti pääsee sinne kuuulemaan ja mitä siellä tapahtuu ja mitä siellä on meneillään... mut nyt on ollu ajanpuutteen vuoks ni se ei oo ollu ihan mahdollista... ja sitte on toisaalta halunnu antaa myös sitä aikaa ja tilaa ja ettei ole siellä, niinku hääräämässä taustalla. Ettei tuu semmosta että voidaanks me nyt tehdä tälleen kun toi on ennen tehty jotenki toisella tavalla. (Johtotiimin jäsen 2.)

Kiinnostuksen osoittamisen ja läsnäolon, sekä autonomian antamisen ja luottamuksen osoittamisen tasapainottelu koettiin johtotiimissä haasteelliseksi. Entiset esihenkilöt näkivät keskeiseksi keinoksi edistää tiimiohjautuvuutta, johdon tahtotilan olla läsnä ja kuunnella henkilöstön keskusteluja. Shotterin (2010, 103) mukaan kehittämisessä olisikin tärkeää saada luoduksi turvallisia keskustelufoorumeita, joissa ihmiset voivat pohtia suhteita menneisiin tapahtumiin ja uudenlaisia reagoititapoja nykyisiin tapahtumiin ja tutustua toisiinsa. Hänen mukaansa dialogissa syntyy sellaista ainutkertaista tietoa, jota ei syntyisi ilman sosiaalista vuorovaikutusta (engl. *knowing from within*). Kun erilaiset näkökulmat yhdistyvät faktatietoon (engl. *knowing what*) ja käytännölliseen tietoon (engl. *knowing how*) siitä tulee kehittämistyön kannalta hyödyllistä (Shotter 2010,103–104).

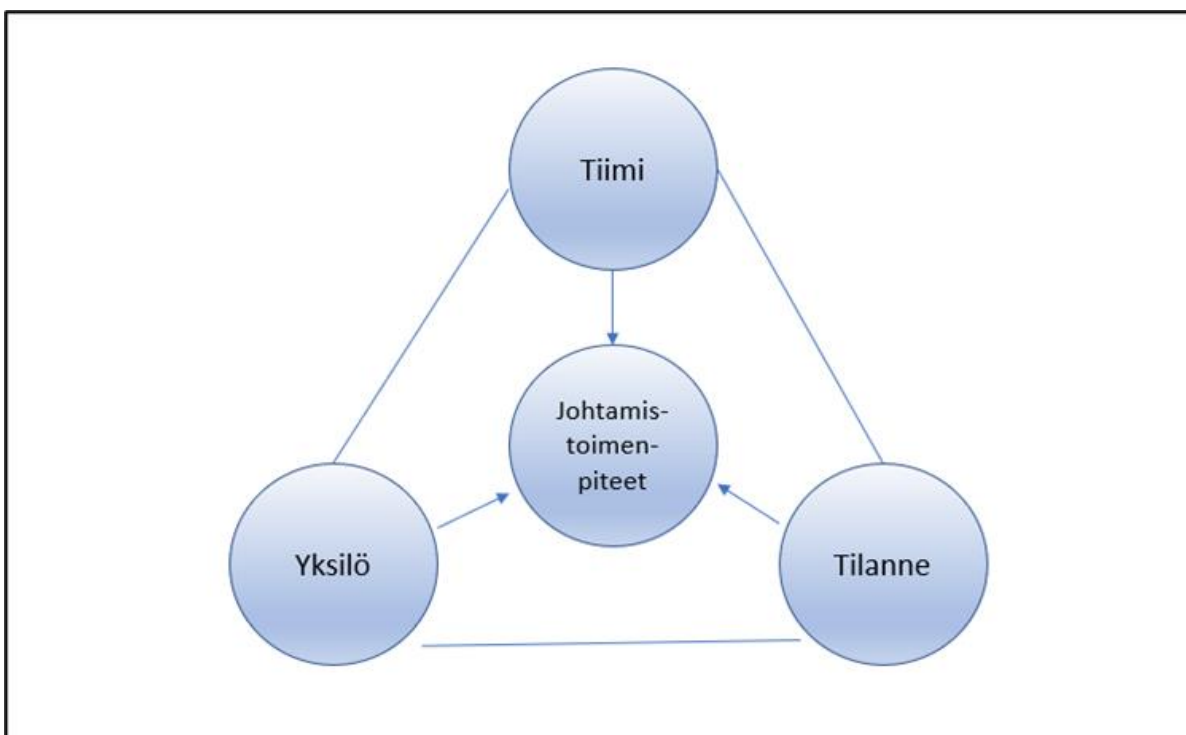
Organisaation kehittäminen edellyttää siis säännöllistä dialogin käymistä, jossa yhteinen utelias ja ihmettelevä etsintä tuo parhaimmillaan esille uusia näkökulmia ja erilaisia vaihtoehtoja (Andersson & Burney 1999, 117–121). Avoin kaksisuuntainen johtamisviestintä ei ole tiedottamista, vaan yhteistä dialogia. Johdon osallistuvuus organisaation keskusteluihin korostuu johtajuuden ollessa jaettua. Keskusteleminen ja dialogisuus nousevat keskeiseksi johtamisen välineeksi, koska jaetussa johtajuudessa organisaation tavoitteet saavutetaan sekä ihmisten kautta, että ihmisten kanssa (Rehn, 2018, 104; Virolainen & Virolainen, 2016).

Pelkästään määrällisesti runsas vuorovaikutus ei ole toimivan tiedonkulun ja yhteistyön tunnusmerkki (Soini, Rauste-VonWright & Pyhältö 2003, 284–285). Olisi tärkeää saada aikaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Empiirisessä aineistossa tuli esille se, että viestintä ei toimi vielä parhaalla mahdollisella tavalla tiimeistä johtoon päin. Johtotiimi toi esille, etteivät he aina tiedä, miten tiimeissä menee tai mitä tiimien näkökulmasta johdolta kulloinkin odotettaisiin. Entiset esihenkilöt toivoivat johdon viestivän

selkeämmin, millaisissa asioissa he haluavat osallistua päätöksentekoon ja missä tiimeillä on täysi autonomisuus tehdä päätöksiä.

6.3 Jaetun johtajuuden edistämisen kompleksisuus

Itseohjautuvan tiimiorganisaation johtamisen toimintakenttä on laaja-alainen, kontekstisidonnainen ja kompleksinen (Espejo 2004, 54). Ylimmän johdon johtamistoimenpiteet, arjen tilanteet kuin myös yksilöiden ja tiimien toiminta voivat joko edistää tai hidastaa jaetun johtajuuden kehittymistä. Kuviossa 4 kuvataan Ropen ja Kettusen (2012) mallia mukaillen tätä johtamisen kontekstisidonnaisuutta:



Kuvio 4 Tiimiorganisaation johtamisen kontekstisidonnaisuus (mukaillen Rope & Kettunen 2012, 31).

Kuten edellisessä kuviossa on havainnollistettu, sekä yksilölliset tarpeet, tiimin toiminta kuin myös arjen tilanteet vaikuttavat johtamiskäytänteisiin. Informanttien keskustelujen perusteella tunnistettiin seuraavia ristiriitaisia odotuksia. Johdon tulisi:

- osoittaa luottamusta mutta puuttua oikea-aikaisesti tarvittaessa,
- antaa vapautta mutta osoittaa kiinnostusta,
- innostaa ja kannustaa henkilöstöä kokeilemaan itse, mutta samanaikaisesti ohjata kehittämistyötä vahvasti visiolla ja strategialla,

- viestiä selkeästi organisatorisista tavoitteista mutta antaa vapaus määrittellä tavoitteet itse,
- tukea sekä itseohjautuvuutta että yhteistyötä,
- antaa autonomiaa mutta olla tietoinen, miten tiimeissä kulloinkin menee ja olla sekä taustalla että läsnä.

Kaikki tuo edellä kuvattu tekee johtamisesta kompleksista. Nämä vastakkaiset odotukset tulivat esille sekä johtotiimin reflektoidessa omaa johtajuuttaan, että entisten esihenkilöiden näkemyksissä. Tästäkin syystä edellisessä alaluvussa kuvattu avoin dialogisuus olisi merkityksellistä, jotta jaettu johtajuus onnistuisi parhaalla tavalla. Kun kohdeorganisaatiossa tuo johtajuus on jaettua, johtajuuden vastuu ja valta on jaettu 170:lle työntekijälle, mikä tekee siitä entistäkin kompleksisempaa. Siksi edellisissä luvuissa kuvatut tekijät: yhteiset päämäärät, luottamus ja dialogisuus tulisi olla hyvällä tasolla ja strategian ja arvojen toimia jaetun johtajuuden ohjureina. Ylimmän johdon tehtäväksi jää edistää tuon toteutumista ja tunnistaa johtajuuden tarpeita arjessa.

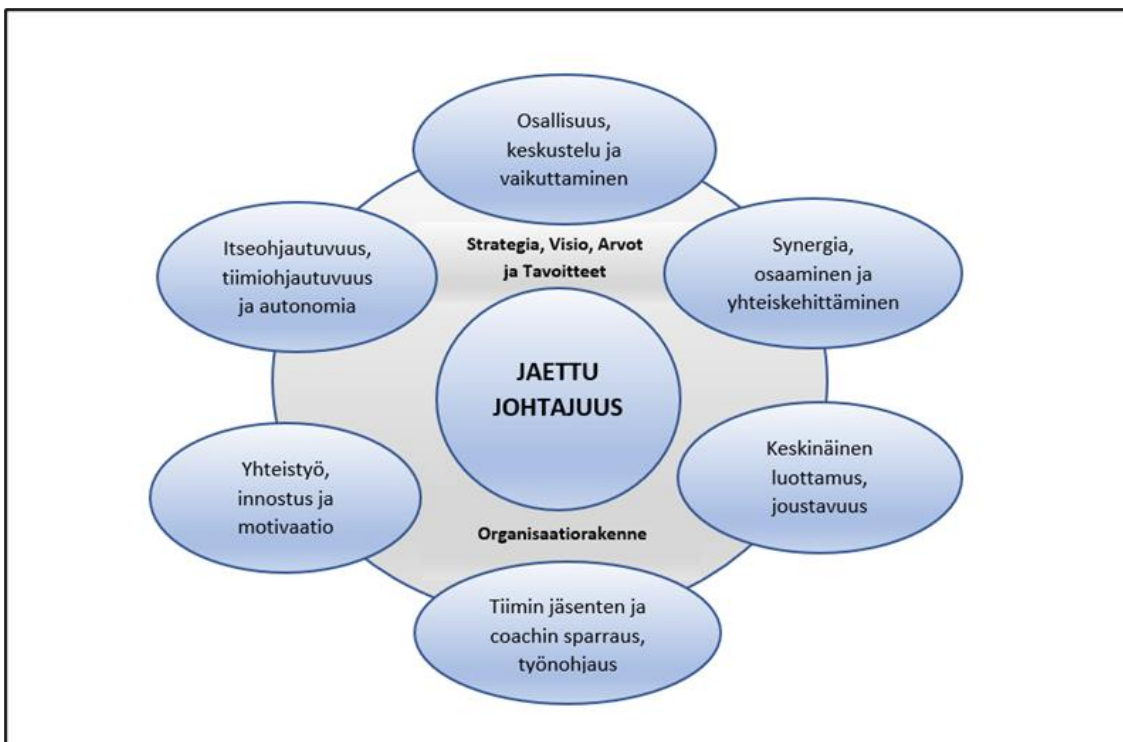
Johtamisen toimintakenttä on laaja-alainen. Saarisen (2013, 16) mukaan johtaminen sisältää sekä visioinnin, tuloksellisuuden varmistamisen, valtuuttamisen, valmentamisen että muutoksen johtamisen. Lisäksi johtajan kyky käyttää tilannetajua ja tunneälyä edistävät hänen mukaansa yhteistyötä. Jaetun johtajuuden johtaminen on vieläkin kompleksisempaa kuin perinteinen valtaan ja asemaan sekä auktoriteettiin perustuva johtaminen (Salovaara 2020, 44–45). Johtajalta edellytetäänkin perinteisten johtamistaitojen lisäksi itsetuntemusta, tilannetajua sekä ihmissuhde- ja tunnetaitoja. (ks. esim. Kark & Van Dijk 2007, 506–507; Salovey & Mayer 1990, 182, 189). Johtajuuden kompleksisuudessa ovat yhtä aikaa vaikuttamassa niin yksilölliset odotukset, tiimien sisäiset prosessit, strategiaan liittyvät tekijät kuin sidosryhmien odotuksetkin (Chao & Moon 2005, 1128–1129).

Organisaation onnistuminen riippuu paljolti siitä, miten yhdenmukaisesti tiimit kykenevät toimimaan muuttuvia ja jopa keskenään ristiriitaisia odotuksia sisältävässä, autonomisessa toimintaympäristössä. Väitöskirjassaan johtajuuskulttuurin kehittämistä tutkinut Mäki (2017) puhuu mosaiikkimaisesta organisaatiokulttuurista Chaon ja Moonin (2005) artikkeliin peilaten. Hänen mukaansa ”arjen toiminnan pirstaleisuuteen saadaan mielekkyyttä, jos organisaation toiminta nähdään yhtä aikaa sekä kokonaisuutena että osiensa summana”. Kompleksisuutta lisää se seikka, että jokaisen työyhteisön jäsenen

käyttäytyminen, tekeminen ja tekemättä jättäminen vaikuttavat lopputulokseen. (Mäki 2017, 238–240.)

Kaplanin ja Nortonin (2002, 388) mukaan kyky luoda organisaatio, joka itseohjautuvasti toteuttaa valittua strategiaa syntyy ennen kaikkea johdon kyvykkyydestä johtaa ihmisiä. Heidän mukaansa johtajat luovat organisaation ilmapiirin ja käsityksen siitä mitä halutaan saavuttaa. Johtamisprosesseilla tuetaan toimivaa kommunikaatiota, dialogista vuoropuhelua ja strategian omaksumista. Tässä strategisen ymmärryksen luomisessa kohdeorganisaatiossa on selvästikin onnistuttu, sillä henkilöstökyselyn mukaan valtaosa vastaajista koki strategian osaksi omaa arjen työtään. (Lhkk:n henkilöstökysely ja johdon teemahaastattelu). Dialogisuutta, avoimuutta ja luottamuksesta viestimistä tulisi informanttien näkemysten perusteella vahvistaa.

Jaetun johtajuuden mahdollistaa se, että ylin johto luottaa ja antaa aidosti tilaa henkilöstön vaikuttamiselle ja päättämiseksi, huolehtien siitä, että toimintaa ohjaava visio ja päämäärä on mahdollisimman yhtenäisesti ymmärretty. (Aura ym. 2020, 12, Hargreaves 1999, 62–69). Tällainen emergentti johtajuus tukee Mäen (2017) mukaan organisaation mahdollisuuksia kehittää pitkäjänteisesti toimintaansa (Mäki 2017, 237–238). Tätä emergenssisyyttä avataan tarkemmin seuraavassa kuviossa 5:



Kuvio 5 Jaettu johtajuus ja johtajuuskontekstin kompleksisuus (mukaellen, Mäki 2017, 238)

Edellä kuvattu malli havainnollistaa sitä, kuinka kompleksisessa ympäristössä korostuvat luottamus, yhteistyön koordinointi ja tiedonkulku. Lisäksi strategia, visio, arvot, tavoitteet ja organisaatorakenne luovat perustaa johtamistoimenpiteille. Organisaatorakenne mahdollistaa teknisellä tasolla jaetun johtajuuden toteutumisen, toimiva itseohjautuvuus on lähtökohta jaetulle johtajuudelle, kun taas strategia, arvot ja visio toimivat keskeisinä ohjureina. Valmennusten, keskustelujen ja ohjauksen keinoin voidaan tukea jaetun johtajuuden kehittymistä. (Mäki 2017, 238.)

Luvun lopuksi vielä kiteytyksenä havaintoja siitä, miten kohdeorganisaatiossa jaettua johtajuutta voitaisiin edistää. Vuorovaikutus, johdon viestintä ja tiedonkulku tiimien välillä olivat entisten esihenkilöiden näkemyksissä merkittävässä osassa. Keskustelulle ja dialogille kaivattiin enemmän aikaa ja niiden katsottiin olevan edellytys yhteisen ymmärryksen syntymiselle. Vastaavasti johtotiimi koki, että heidän tulisi saada enemmän tietoa siitä, mitä tiimeissä on meneillään. Myös yhteisen ymmärryksen lisäämistä kaivattiin. Yhteisen ymmärryksen merkitys toiminnasta, tavoitteista ja päämääristä korostuvat, kun johtajuus on jaettua (Hautala 2005, 141). Yhteiseen ymmärrykseen päästään Anderssonin ja Burneyn (1999, 119–120) mukaan parhaiten avoimen, moniäänisyyden sallivan keskustelun ja dialogin avulla.

Autonomian antaminen ei saa olla johtajuuden puuttumista. Työntekijät odottavat entistä useammin työnantajaltaan vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia, autonomiaa ja hyvää johtamista. (ks. Martela & Jarenko 2014; Martela 2017; Martela 2020). Salovaaran (2020, 132) mukaan työntekijät arvostavat sitä, että organisaatiota johdetaan kulttuuri ja ihmiset edellä.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenvetoa tutkimustuloksista

Tutkimuksessa tarkasteltiin ylimmän johdon ja entisten esihenkilöiden näkemyksiä jaetusta johtajuudesta, itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa. Toimeksiantona toteutetussa tutkimuksessa tavoitteena oli tuottaa ymmärrystä jaetun johtajuuden tilanteesta tutkimushetkellä sekä tarjota kehitysehdotuksia kohdeorganisaation johtamistarpeisiin.

Päätutkimuskysymyksenä oli, millaisena jaettu johtajuus näyttäytyi johdon ja entisten esihenkilöiden käsityksissä. Vastauksena päätutkimuskysymykseen, millaisena jaettu johtajuus näyttäytyi johdon ja entisten esihenkilöiden käsityksissä, havaittiin sekä samansuuntaisia että keskenään ristiriitaisia käsityksiä. Yhteisinä näkökulmina kummallekin tutkimusryhmälle olivat seuraavat näkemykset:

1. Yksilöiden itseohjautuvuuskyvykkyyttä tarvitaan, jotta jaettu johtajuus ja tiimiohjautuvuus voivat toteutua. Tätä itseohjautuvuutta ja sen taustalla olevaa itseluottamusta tulisi tukea kannustamalla ja viestimällä enemmän luottamuksesta, sekä valmentamalla. Itseohjautuvuus ilman toimivaa yhteistyötä nähtiin ei-toivottavana, jopa riskinä organisaation toiminnalle.
2. Jaettu johtajuus toteutuu kohdeorganisaatiossa vaihtelevasti. Tiimit ovat eri lähtökohdissa ja sen vuoksi johdon tulisi tunnistaa milloin kaivataan vapautta ja milloin tukea ja ohjausta. Tämän tunnistamiseksi tarvitaan lisää dialogisuutta ja parempaa tiedonkulkua.
3. Molemminpuolinen luottamus [johdon luottamus henkilöstöön ja henkilöstön luottamus johtoon] tunnistettiin keskeiseksi jaetun johtajuuden toteutumisen edellytykseksi. Luottamuksen kokemusta ei kuitenkaan juurikaan arvioitu, vaan ainoastaan sen tarpeellisuutta.
4. Jaetun johtajuuden keskeisimpänä tavoitteena oli edistää tiimien kehittymistä ja organisaation edelläkävijyyttä sekä tuoda arjen toimintaan ketteryyttä (engl. *agile*). Päätöksentekovalta on siirretty sinne, missä työkin tehdään, jotta muutoksia voidaan tehdä heti muutostarpeen ilmaantuessa. Kaikkien

informanttien käsityksissä sekä tämä tavoite, että siihen liittyvät kehitystarpeet olivat saman suuntaisia.

5. Jaetun johtajuuden onnistumisen mittareina informantit pitivät organisaation arvoihin sitoutumista sekä strategisten tavoitteiden edistämistä. Heillä oli yhteinen käsitys siitä, että itseohjautuvuuden tulee edistää yhteisten päämäärien toteutumista ja yhteistyön sujuvuutta, jotta johtajuuden jakaminen on mielekästä.

Aineiston perusteella ylimmän johdon keskeisimpinä tehtävinä nähtiin olevan strategisen suunnan näyttäminen, visiointi, innovatiivisen kehittämisen edistäminen, tiimien yhteistyön ja onnistumisen tukeminen sekä organisaation menestyksen mahdollistaminen. Lisäksi johdon käsityksissä korostuivat näkemykset siitä, että kun henkilöstölle annetaan vapautta ja vastuuta, tunnistetaan potentiaalia sekä arvostetaan ideoita ja aloitteita, niin organisatorinen kehittyminenkin on ketterämpää. Johtotiimin näkemyksissä tuli esille myös itseohjautuvan tiimiorganisaatorakenteen näkeminen edelläkävijyytenä koulutuslalla. Haastattelussa tuli esille tyytyväisyyttä ja ammattiympäryden kokemista tähän havaintoon liittyen. Entiset esihenkilöt eivät tuoneet tätä näkökulmaa esille.

Yksilötyöntekijöiden omaehtoisen työnsä kehittämisen ja tiimiohjautuvuuden sujuvuuden sekä tiimien välisen yhteistyön havaittiin olevan keskeisimpiä kehittämistarpeita. Tutkimuksesta havaittiin, että autonomiaa halutaan lisätä, kunhan arjen toiminta edistää yhteisiä päämääriä. Entisten esihenkilöiden näkemysten mukaan vuorovaikutukselle ja dialogisuudelle tulee antaa vieläkin enemmän aikaa, jotta tämä yhteinen ymmärrys syntyy. Johtotiimin käsityksissä aikaa tiimiytymiselle ja dialogille oli annettu ja he näkivät että nimenomaan henkilöstön mukaan ottamisella kehittämiseen ja uusien toimintatapojen luomiseen halutaan varmistaa jaetun johtajuuden vakiintuminen toimintamalliksi.

Erojakin informanttien käsityksissä oli. Entisten esihenkilöiden näkökulmissa korostuivat yksilöiden itseohjautuvuusnäkökulmat sekä johtajuuden ja kannustuksen tarve. He näkivät keskeisimpänä edistävänä tekijänä molemminpuolisen luottamuksen, johdon osoittaman arvostuksen ja työn sujuvuuden varmistamisen. Heidän näkökulmissaan tulivat esille myös perinteinen esihenkilötyö ja johtaminen, kun ylin johto ei käsitellyt niitä teemoja. Se on inhimillistä ja ymmärrettävää, kun ottaa huomioon, että he ovat rakentaneet ammatillista identiteettiään ja uraansa nimenomaan lähijohtamisen

kontekstissa ja kehittäneet itseään siitä näkökulmasta ja nyt esihenkilörooleja ei kohdeorganisaatiossa enää ole. Johtajuuden jakaminen ja tasavertaisena tiimiläisenä oleminen entisten johdettaviensa kanssa on heille uusi tilanne. Osa oli kokenut organisaatiouudistuksen tuomat muutokset henkilökohtaisena arvon alennuksena, vaikka uskoivatkin sinänsä tiimiohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen.

Ylimmän johdon näkemyksissä korostuivat luottamus henkilöstön kyvykkyyteen suoriutua tehtävistään ja kehittää toimintaa itsenäisesti. Heillä oli vahva luottamus siihen, että strategia ohjaa itseohjautuvuutta ja henkilöstö edistää toiminnallaan arvojen, etenkin edelläkävijyyden ja vastuullisuuden toteutumista. Yhteisöllisyyden edistämisen he näkivät vaativan vielä panostamista.

Autonomian antamista [johtamisnäkökulma], itseohjautuvuuskyvykkyyttä [yksilön näkökulma] ja yhteistyön toimivuutta [tiiminäkökulma] pidettiin kaikkien informanttien osalta edellytyksinä jaetun johtajuuden toimivuudelle. Kaikki informantit korostivat myös yksilöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin. He näkivät, että halusta luottaa ja antaa autonomiaa ei ole hyötyä, jos henkilöstöllä itsellään ei ole kiinnostusta vastuun ottamista, aikaansaamista ja kehittymistä kohtaan. Yksilön motivaation ja osaamisen tulisi olla vähintäänkin hyvällä tasolla, jotta jaettu johtajuus ja tiimiohjautuvuus onnistuisivat (Saarinen 2013, 119).

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, minkälaisia odotuksia kohdeorganisaatiossa on jaetun johtajuuden edistämistä kohtaan. Tämänkin kysymyksen suhteen informanteilla oli sekä samansuuntaisia, että toisistaan eriäviä odotuksia. Entisten esihenkilöiden näkemyksissä tuli esille ylipäätään johtoon kohdistettuja odotuksia operatiivistenkin asioiden osalta, kun taas ylin johto koki että se ei ole tarpeen eikä tavoiteltavaa.

1. Entisten esihenkilöiden odotuksia ylimmän johdon toimintaa kohtaan olivat aktiivisempi luottamuksen osoittaminen, palautteen ja tunnustuksen antaminen, johdettavien kykyjen ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen. Johtotiimi näki luottavansa henkilöstöönsä, mutta hekin tunnistivat siitä viestimisen kehittämiskohteeksi.
2. Johtotiimin omat odotukset kohdistuivat mahdollisuuteen keskittyä enemmän strategiseen kehittämiseen, arjen toimintojen sujuessa itseohjautuvasti.

Odotuksena oli, että tiimiohjautuvuuden ja vastuullisen itseohjautuvan toiminnan lisääntyessä operatiivisten asioiden käsittely jäisi johtotiimin osalta vähemmälle.

3. Informanttien odotukset henkilöstöä kohtaan kohdentuivat sekä itseohjautuvuuteen että aktiivisempaan yhteistyöhön. Strategian ja arvojen toivottiin ohjaavan kehittämistoimintaa. Kokeiluiden ja kehittämisen toivottiin olevan rohkeampaa. Samoin tiimien sisäisen ja tiimien välisen yhteistyön toivottiin olevan vuorovaikutteisempaa ja aktiivisempaa.
4. Tiimiytymisen kehittämisen koordinoitua ja kokeilukulttuurin tukemisen merkitys johtamistoimenpiteinä korostuivat molempien tutkimusryhmien käsityksissä. Johtoryhmän näkemyksissä korostui odotus siitä, että itseohjautuvuuden ja tiimiohjautuvuuden toteutuessa he voivat keskittyä strategiseen kehittämiseen, arjen ongelmien ratkomisen sijaan. Entiset esihenkilöt taas näkivät, että juuri tässä vielä kaivattaisiin johdon tukea.

Tutkimuksen perusteella jaettua johtajuutta toteuttavan organisaation ylimmän johdon toiminnan voidaan katsoa olevan osallistamista, esteiden poistamista, suunnan näyttämistä ja organisaation toiminnan sujuvoittamista. Johtotiimin huomio keskittyi organisaation eri toimintojen ja sidosryhmien väliseen yhteistyöhön, ei niinkään yksittäisten tekijöiden vaikutuksiin. Yhteneviä informanttien käsitykset olivat siitä, että johtajuuden tulisi edistää henkilöstön onnistumista, sujuvoittaa arjen työtä ja poistaa esteitä onnistumisten tieltä. Nämä odotukset nousivat esille sekä entisten esihenkilöiden haastatteluissa että etnografisessa havainnoinnissa. Johtajuuden tarve määrittyy sen kulloisessakin tilanteessa, sen kontekstissa sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tällainen johtaminen on tilannekohtaista johtamista, jossa nähdään kokonaiskuva mutta pyritään ymmärtämään kulloistakin tilannetta ja siihen liittyviä johtamistarpeita.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle käytännön tietoa odotuksista johtamista kohtaan sekä antaa ehdotuksia organisaation kehittämiseksi. Tutkimus toi näkyväksi asioita, joissa kohdeorganisaation johtajuudessa on onnistuttu ja myös niitä, joihin tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Empiirinen aineisto selkeytti käsitystä siitä, missä kohdeorganisaatiossa mennään nyt ja mitä tarvitaan jatkossa, esimerkiksi tuen ja valmennusten näkökulmasta.

Itseohjautuvuuden ilmiöt ja siihen liittyvät vaikutukset tulivat vahvasti mukaan suomalaiseen työelämä tutkimukseen noin vuonna 2014. Keskeisimpiä tutkijoita olivat muun muassa Frank Martela ja Karoliina Jarenko. Sitten itseohjautuvuutta ja autonomista organisaatiokulttuuria ihannoivaa johtajuutta on myös kritisoitu johtajuuden puuttumisena ja jopa henkilöstön ”heitteillejättönä”. (vrt. *laizzer-faire leadership*) Laissez-faire-johtajat luottavat vahvasti henkilöstöönsä, antavat heille laajan autonomian tehdä omat päätöksensä ja toteuttaa työtä omalla tavallaan. He eivät edellytä välttämättä raportointia, eivät seuraa aktiivisesti taukua paljoakaan ohjausta. Sen sijaan he antavat työntekijöille vapauden käyttää luovuuttaan, resurssejaan ja kokemustaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 77–78.) Tällainen saatetaan kokea kuitenkin huonona johtamisena tai johtajuuden puuttumisena. Kuten empiirisestä aineistosta havaittiin, joillekin henkilöille tällainen autonomia sopii paremmin kuin toisille. Itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossakaan tarve johtajuudelle ei katoa, se vain muuttaa muotoaan (Grunes, Gudmundsson & Irmer 2014, 113–114). Itseohjautuvuuden ilmiön rinnalle on tullut yhteisohjautuvuuden käsite. Yhteisöllisyyden kokemuksen on havaittu lisäävän esimerkiksi työhyvinvoinnin kokemista. (ks. Burger & Buskens 2009, 63–64; Virtanen & Stenvall 2019, 160; Powell & Grodal 2005, 59–60). Itseohjautuvuutta tutkittaessa on havaittu yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden olevan keskeisempiä kuin autonomian vaikutukset itsessään. (ks. esim. Salovaara 2020.) Tämä havainto oli samankaltainen kuin kohdeorganisaation informanttien näkemykset olivat.

Mitä toimivampaa yksilöiden itseohjautuvuus on, sitä vähemmän johtajat joutuvat ratkomaan operatiivisia asioita. Tällöin johdon toiminnassa painottuu kehittymisen mahdollistaminen (Aura ym. 2020, 29). Tällöin ylin johto voi keskittyä sidosryhmätyöhön, verkostoitumiseen ja ekosysteemyöhön sekä skenaariotyöskentelyyn ja strategisen kehittämisen edistämiseen. Reflektiivisyyden ja dialogisuuden lisääntyessä työntekijät ja tiimit kykenevät ottamaan vastaan palautetta muilta, sekä kykenevät myös itse arvioimaan omaa toimintaansa, ilman esihenkilöltä saatavaa ohjausta tai palautetta. (Ks. esim. Malo 2012).

Mäki (2017, 240) korostaa sitä, miten henkilöstön ja johdon odotukset sekä organisaation käytännöt tulee saada nivottua yhteen, selkeyden ja ketteryyden mahdollistavaksi strategiseksi kokonaisuudeksi. Organisaation tehtävänä on toteuttaa asetetut tavoitteet (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185). Organisaation rakenteen, prosessien ja resurssien tulisi tukea tavoitteiden toteuttamista (Kark & Van Dijk 2007, 505).

Jaetun johtajuuden toimivuus perustuu muun muassa selkeisiin tavoitteisiin, innostavaan visioon, työntekijöiden tarpeisiin vastaamiseen, vuorovaikutukseen keskittyvään tilannekohtaiseen johtamiseen sekä yhteistyössä tapahtuvaan aikaansaamiseen (Pirnes 2003, 220). Jotta tiimit voivat toimia itseohjautuvasti, tulisi tiimien jäsenten olla itseohjautuvia. Heillä tulisi olla päämäärä ja merkitys tekemiselleen, sekä tarvittava osaaminen tuon päämäärän saavuttamiseksi. (Bono & Judge 2003, 557; Martela & Jarenko 2017,12; Stockdale & Brockett 2011.)

Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että 1) yksilöiden itseohjautuvuuskyvykkyys, 2) molemminpuolinen luottamus sekä 3) yhteisesti ymmärretyt tavoitteet ja päämäärät ovat edellytyksiä jaetulle johtajuudelle. Jaettu johtajuus synnyttää parhaimmillaan kehittymistä ja ketteryyttä (engl. *agile*) (Hirvikorpi 2005, 152). Tutkimuksesta havaittiin, että autonomiaa halutaan kyllä antaa ja lisätä, kunhan arjen toiminta edistää yhteisiä päämääriä. Jaetun johtajuuden onnistumisen mittarina informantit pitivät organisaation tavoitteisiin sitoutumista ja strategisten tavoitteiden edistämistä. Heidän näkemyksensä mukaan itseohjautuvuuden tulee edistää yhteisten päämäärien toteutumista ja yhteistyön sujuvuutta, jotta johtajuuden jakaminen on hyödyllistä. Vuorovaikutukselle ja dialogisuudelle tulee antaa aikaa. Henkilöstön mukaan ottamisella kehittämiseen ja uusien toimintatapojen luomiseen varmistetaan jaetun johtajuuden vakiintuminen toimintamalliksi. Tiimien välisen yhteistyön havaittiin aineiston perusteella olevan keskeisimpiä kehittämistarpeita.

Uusimmissa työelämäntutkimuksissa on havaittu, että henkilöstön odotukset lisääntyvälle autonomialle, ihmiskeskeiselle johtajuudelle sekä dialogisuudelle ovat kasvaneet. Työ2030 ohjelman loppuraportissa (31.3.2023) esiteltiin ohjelmakaudella syntyneet oivallukset suomalaisen työelämän tarpeista. Ne on koottu viideksi työelämän hyvinvointia ja tuottavuutta lisääväksi ratkaisuksi, jotka ovat: 1) luottamuksen vahvistaminen, 2) vuoropuhelun lisääminen, 3) yhdessä oppimisen mahdollistaminen, 4) luovuuden vapauttaminen ja 5) johtamisen kehittäminen. Yhtenä varovasti yleistettävänä johtopäätöksenä voitaneen siten todeta, että tiimiohjautuvuus ja jaettu johtajuus voisivat siten toteutuessaan edistää suomalaisen työelämän kehittymistä ja hyvinvointia, koska ne vastaavat toteutuessaan juuri näihin tutkimusraportissa esitettyihin tarpeisiin.

Yhä useammat haluavat toteuttaa työn kautta itseään, hyödyntää laaja-alaisesti kompetenssejaan ja vaikuttaa työnsä sisältöön. Oleellista on tunnistaa, milloin

itseohjautuvuus palvelee organisaation menestymistä, ja milloin ei. Keskeistä on, että kaikkea organisaation toimintaa ohjaisivat sen yhteiset päämäärät, sen missio, strategia, arvot, visio ja tavoitteet. (ks. Bono & Judge 2003, 555; Carmeli ym. 2006, 76; Martela & Jarenko, 2017, 324.)

Vaikka itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen kompetensseja arvostetaan yleisesti, kaikilla ei ole siihen kuitenkaan yhtä hyviä valmiuksia (Martela & Jarenko 2017, 319). Tutkijoidenkaan mukaan kaikille ei itseohjautuva toimintamalli sovi, sillä edelleen moni kaipaa palautetta, turvallisuutta ja selkeitä rakenteita (Regerh & Eva 2006, 36–37). Entiset esihenkilöt toivat esille myös motivaatio- ja hyvinvointinäkökulmat, sekä huolensa henkilöstön jaksamisesta muutoksen keskellä. He pohtivat myös sitä, miten huomioidaan niiden työntekijöiden onnistuminen, aikaansaaminen ja jaksaminen, jotka kaipaavat vielä ohjausta ja johtamista. Heidän haastatteluissaan tuli esille myös huoli siitä, että mikäli tiimeiltä puuttuvat yhtenäiset toiminnan etenemisen seurantamallit, saattaa syntyä ylivastuullisuutta tai vastuuttomuutta, josta voi seurata työuupumusta tai työmotivaation heikentymistä ja konflikteja. Informantit olivat yksimielisiä siitä, että mikäli työntekijä tekee työtään siten, että se ei edistä yhteisten tavoitteiden toteutumista, johdon tulisi siihen puuttua. Tällainen oikea-aikainen jämäkkä puuttuminen itse asiassa lisää luottamuksen ja arvostuksen kokemuksesta (Saarinen 2013, 20). Johtopäätöksenä siis todettakoon, että toiminnan vapauden tulisi perustua organisatorisia päämääriä edistävään toimintaan. Mikäli toiminta on yhteisten päämäärien vastaista, tiimin jäsenten ja viimekädessä johtotiimin tulee puuttua toimintaan.

Hughesin, Ginnetin ja Curphyn (2006, 6) mukaan tavoitteisiin sitoudutaan helpommin silloin, kun on saanut olla itse mukana niitä luomassa. Kohdeorganisaatiossa toimitaan näin: tiimit määrittävät itse omat tavoitteensa, jakavat resurssinsa ja arvioivat suoriutuistaan. Näin toimittaessa on havaittu henkilöstön myös ponnistelevan kovemmin yhteisen päämäärän ja organisaation menestymisen eteen. (Anderson & Simester 2011, 102–103; Martela & Jarenko 2017, 18–20; Salovaara 2020, 130–131.)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus oli empiirinen tapaustutkimus, ja siten sen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa (engl. *case study research*) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta käyttämällä eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa

miten- ja miksi-kysymysten avulla. (Töttö 2000,75; Yin 1994, 5–13.) Laadullisessa tutkimuksessa muutoinkin objektiivisuuden ja toistettavuuden vaatimus on haastavaa. (Puusa & Kuittinen 2011, 167.)

Vaikka tässä tutkimuksessa ei edes pyritty tekemään johtopäätöksiä yleistettävyyden näkökulmasta, voidaan tämänkin tutkielman pohjalta saada suuntaviivoja vastaavanlaisten organisaatioiden johtamista ajatellen. Lähdeaineistossa on mukana johtamisnäkökulmia suomalaisesta itseohjautuvuuskeskustelusta. Jotkut asiat tiimiohjautuvuuden johtamisessa saattaisivat näyttäytyä samankaltaisina odotuksina laajemminkin tarkasteltuna, kuin ne näyttäytyivät kohdeorganisaatiossa. Tällaisia yleisestikin arvostettuja johtamiskäytänteitä voisivat olla tarve vuorovaikutuksen lisäämiselle, päätöksentekoprosessien selkeyttäminen ja molemminpuolisen luottamuksen osoittaminen. Hirsjärvi ym. (2004, 171) ovatkin todenneet, että “yksittäisessäkin tutkimuksessa on aina jotain yleistä.” Yleistyksiä ei voida kuitenkaan tehdä suoraan empiirisestä aineistosta, vaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista (Saaranen-Kauppinen 2009, 54). Vertailua tulosten osalta on tehty muiden samasta aihepiiristä tehtyjen tutkimustulosten ja tulkintojen suhteen ja niitä on käytetty tutkimuksessa teorialähteinä.

Entisten esihenkilöiden haastattelujen osalta luotettavuus olisi lisääntynyt, mikäli haastateltavat olisivat nähneet ennen analysointivaihetta puhtaaksi kirjoitetut kuvaukset haastatteluaineistosta. Lisäksi jaetun johtajuuden toteutumisen onnistumisen arvioinnin luotettavuutta olisi lisännyt henkilöstön näkemysten selvittäminen.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistämistä voidaan ajatella myös siirrettävyytenä. Teoreettisia käsitteitä voidaan soveltaa toisenlaisissa yhteyksissä kuin missä niitä on tässä tutkimuksessa käytetty. Siirrettävyydellä voidaan tarkoittaa tutkimustulosten soveltumista toiseen toimintaympäristöön (Eskola & Suoranta 2014, 73). Tulosten siirrettävyyteen vaikuttaa se, miten samanlaisia ovat tutkittu ympäristö ja ympäristö, johon se haluttaisiin siirtää. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009,54–55.)

Tutkimusprosessin laadunarvioinnin katsotaan soveltuvan käsitteinä laadullisen tutkimuksen kokonaisarviointiin paremmin kuin perinteisten, validiteetin ja reliabiliteetin. Reliabiliteetti ei sovellu mittariksi tämän tutkimuksen osalta, tutkimuksen kontekstilähtöisyydestä ja tapauskohtaisuudesta johtuen. Johtajuuden ollessa tilannesidonnaista ja kokemusten johtajuudesta subjektiivisia, ei voitane olettaa, että eri

organisaatioissa, eri ajankohtina ja eri tutkimusmenetelmillä saavutettaisiin täysin samankaltaisia tuloksia. (Puusa & Kuittinen 2011, 168.)

Arvioinnissa tarkastellaan myös, kuinka empiirisessä aineistossa esiin tulleet eriävyydet on otettu kokonaiskuvan rakentamisessa huomioon (Hänninen 2016, 112). Jotta lukijalla on ollut mahdollisuus saada käsitys tehdyistä valinnoista, tutkimusprosessin eri vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana on tutkittavan ilmiön sekä aineiston ja tutkimusmenetelmien vastaavuus. Tutkimuksen hyödyllisyys määräytyy suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja toimeksiantajan tavoitteisiin tutkimuksen hyödyistä konkreettiseen kehittämiseen. (Mäki 2017, 259.)

Etnografiseen tutkimukseen ja haastatteluihin liittyy tulkinnallinen riski, jos ei huomioida erilaisia haastattelijasta ja haastateltavasta aiheutuvia virhelähteitä (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001). Tällöin aineistoa saatetaan käyttää kyseenalaistamatta sen soveltuvuutta tutkimusaiheeseen tai edes harkitsematta muita tulkintoja. Olen pyrkinyt tietoisesti huomioimaan roolini sisäpiiriläisenä, sekä ne erilaiset näkökulmat, joita aineistosta nousi esille, että myös arvioimaan kriittisesti mahdollisia taustaoletuksiani tiimiorganisaation johtamisesta.

Tässä tutkimuksessa menetelmä- ja aineistonkeruutriangulaation käytön perusteena olivat eri näkökulmien esiin tuominen ja moniäänisyyden mahdollistaminen, sekä sitä kautta tutkimustulosten mahdollisimman hyvä autenttisuus ja hyödynnettävyys kohdeorganisaation jaetun johtajuuden kehittämiseen.

7.4 Toimintaehdotuksia ja jatkotutkimuksen teemoja

Tutkimusaineiston pohjalta voidaan havaita, että laajaa autonomiaa arvostettiin ja yhteistyötä haluttiin lisätä entisestään. Kohdeorganisaation johtotiimi tukee tiimien keskinäistä toimintaa sekä autonomiaa ja riippuvuutta sopivassa suhteessa. Autonomian antamisen ja mahdollistavan johtajuuden (engl. *enabling leadership*) tehtävänä on luoda mahdollisuuksia itseohjautuvaan työskentelyyn (Uhl-Bien ym. 2007, 313). Informanttien näkemysten mukaan kaikki työntekijät eivät välttämättä vielä osanneet toimia joko tarpeeksi itseohjautuvasti tai tarpeeksi yhteisölähtöisesti. Jaetun johtajuuden toteutumisen edistämiseksi on esitetty johdolle seuraavia toimintaehdotuksia. Itsetuntemuksen lisäämistä, itsensä johtamisen taitojen kehittämistä sekä

yhteistyötaitojen ja yhteistyöhalukkuuden teemoja tulisi pitää esillä keskusteluissa, strategisten päämäärien lisäksi. Formaaleille ja ei formaaleille keskusteluille tulisi luoda yhtenäisiä toimintatapoja, sillä nykyisellään oli havaittu hajontaa sen suhteen, toimitaanko tiimeissä yksin vaiko yhdessä.

Myös tiedonkulkua tulisi lisätä sillä 1) samoja asioita kehitettiin useissa tiimeissä yhtä aikaa, toisistaan tietämättä ja 2) johtotiimi ei aina saa tarvitsemaansa tietoa siitä, mitä organisaatiossa on meneillään. Yhteiskehittämistä voisi koordinoida ja ohjata systemaattisemmin. Parhaimmillaan avoimuus ja dialogisuus tuottavat organisaatiolle syvällistä ymmärrystä nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Dialogisuus tukee myös organisaation innovatiivisuutta. Innovatiivisuus taas tukee edelläkävijyyden toteutumista.

Toimintaehdotuksena on myös sen pohtiminen, miten rakentaa mahdollisimman toimiva palaute- ja kannustinjärjestelmä, joka tukisi samanaikaisesti sekä itseohjautuvuutta ja yhteistyötä. Entisten esihenkilöiden haastatteluaineistojen perustella itseluottamuksen vahvistamiseen, henkilöstön rohkaisuun ja kannustamiseen kaivattiin aktiivisemmin ylimmän johdon viestintää. Itseluottamuksen vahvistaminen ja luottamuksesta viestiminen ovatkin keskeisiä, sillä esimerkiksi Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan vain itseluottamusta omaava työntekijä kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä ja valintoja. Avointa dialogia tulisi käydä sekä itseohjautuvuuden ilmiöstä, että yksilöiden toiminnasta tiimeissä ja tiimien välillä. Hyvinvointiin ja jaksamiseen kaivattiin lisää tukea ja panostusta. Yhteisenä näkökulmana kaikilla informanteilla oli, että pelkkä itseohjautuvuus ja oman työnsä hallitseminen eivät riitä, vaan on ymmärrettävä myös organisaation toimintaa laaja-alaisesti.

Lisäksi empiirisessä aineistossa tuli esille se, että ylin johto ei aina tiedä, miten tiimeissä menee tai mitä tiimien näkökulmasta johdolta kulloinkin odotettaisiin. Jaettua johtajuutta toteuttavassa organisaatiossa henkilöstön tehtävänä on auttaa sen johtajia ymmärtämään organisaation kehittämistarpeita. Tällaisen kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseen olisi tarvetta luoda jonkinlainen toimintatapa. Vasta silloin kun ongelmat tulevat johdolle tiedoksi, johtotiimi kykenee mukauttamaan johtamistaan suhteessa näihin odotuksiin. (Hanson 2013, 108.) Tiedonkulun kehittämisessä on jo otettu käyttöön laajennettu johtotiimi ja kotitiimien edustus niissä. Kuitenkin tuo osallistuminen tapahtuu vain kahdesti vuodessa, yhden tiimin osalta. Koska osallistuminen johtotiimin kokouksiin on melko harvoin ja koska tiimien tarpeet eivät ole yhteneviä, voisi olla hyvä

pohtia mitkä voisivat olla keinoja saada tietoa tarpeista nopeammin johtotiimille. Oleellinen tieto ei muutu käytännön kehittämistoimenpiteiksi johtuen tiedonkulun, viestinnän ja päätöksentekoprosessien haasteista. Voisiko dialogisuuden lisääminen ja systemaattisen sekä säännöllisen ajan ja paikan tarjoaminen erilaisille formaaleille ja ei-formaaleille keskusteluille auttaa tämän kehittämisessä?

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tunnistaa kohdeorganisaatiossa olevan suhteellisen korkea autonomisuuden aste, vahvaa itseohjautuvuutta, avointa viestintää, jaettua asiantuntijuutta, innovatiivisuutta sekä johdon halukkuutta luottaa. Jaetun johtajuuden osalta on vielä ne viimeiset askeleet ottamatta: yhteisöohjautuvuuden ja yhteisen suunnittelun sekä tiimien keskinäisen tiedonkulun osalta kehittämistyötä kannattaisi systematisoida ja johtaa. Aineistosta havaittiin tarvetta myös päätöksentekoprosessien selkeyttämiselle ja molemminpuolisen luottamuksen lisäämiselle.

Yksilön pätevyyden omaan tehtäväänsä koettiin olevan edelleen keskeisin osaamisen mittari. Kuitenkin tällaisessa organisaatorakenteessa osaamisen arvioinnin tulisi käsittää sekä oman tekemisen vaikutukset kokonaistoimintaan että organisaation arvojen ja strategian vaikutukset yksilön toimintaan ja kehittämiseen. Olennaiseksi tekijäksi jaetun johtajuuden onnistumiselle muodostuu kyky suhteuttaa oma osaaminen organisaation osaamiseen. Itseohjautuvuus on kohdeorganisaatiossa erittäin korkealla tasolla. Entisten esihenkilöiden näkemyksen mukaan yhteistyön kehittämisen osalta toimintaa tulisi vielä kehittää, samoin resurssien tasaisemman jakautumisen suhteen. Näiden kehittämiseksi ja kokonaisuymmärryksen lisäämiseksi voisi miettiä keinoja.

Kohdeorganisaatiossa on todella paljon osaamista ja motivaatiota, mutta niitä ei ole selvästikään totuttu nostamaan esille. Tässä voisi olla organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta yksi keskeinen tavoite: miten onnistumisia ja omistautumista voisi tuoda esille ja vaikka tarinallistaa? Toki tarinoiden tuottaminen omasta työkontekstista edellyttää rohkeutta. Myönteiset tarinat kun tutkitusti edistävät kontekstuaalisen ymmärryksen ja ammattiyllpeyden rakentumista. Tarinallinen lähestymistapa myös vahvistaa organisaation moniäänisyyttä ja sosiaalisen arvostuksen rakentumista. (Kalliomäki 2014, 244–245.) Organisaation menestymiselle on tärkeää, että henkilöstö olisi motivoitunut toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen (Huttunen 2018, 86). Motivaation kannalta on keskeistä, että he tunnistaisivat oma työpanoksensa

vaikutukset organisaation menestykseen ja tiimin onnistumiseen (Martela 2014, 172, 208).

Etnografisten havaintojen perusteella virheiden pelko ja ymmärrys siitä, missä kohtaa päätöksentekovalta on aidosti tiimeissä, ja missä asioissa johtotiimi haluaa olla mukana linjaamassa päätöksiä tai päättämässä, koettiin vielä jokseenkin epäselväksi. Entiset esihenkilöt toivat haastattelussaan esille, että osassa tiimeistä etenemistä haittaavat luottamuksen puute omaan osaamiseen ja kyvykkyyteen. Kun aiemmin esihenkilöt olivat olleet palautteen antajina, käyttäneet valvontaa ja tarjonneet ohjausta, tuen ja palautteen tulisikin nyt tiimiorganisaatiossa tulla itseltään tai kollegoilta. Martela ja Jarenko (2017, 12) korostavat yksilön itseluottamusta itseohjautuvuuden mahdollistajana. He katsovat, että jollei asiantuntija luota omaan toimintaansa, hän ei usein pysty myöskään itseohjautuvuuteen toiminnassaan. Joustavien ratkaisumallien itsenäinen hakeminen ja käyttö liittyvät heidän mukaansa nimenomaan itseluottamukseen. Joten viimeisenä kehitysehdotuksena ehdotus palaute- ja kannustinmenetelmien luomisesta tiimeille.

Jatkotutkimuskohteena voisi olla henkilöstön käsitysten tutkiminen jaetusta johtajuudesta. Tässä tutkimuksessa haastateltiin ylintä johtoa ja entisiä esihenkilöitä. Itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa johtamistoimenpiteiden toteuttaminen, arviointi ja kehittäminen käsittävät koko henkilöstön toiminnan. Ymmärrys yhteisten raamien suhteen toiminnan suunnittelun, onnistumisten arvioinnin ja toisille raportoinnin suhteen tulisi olla käytössä itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossakin normaaliin tapaan. Virtasen (2005, 147) mukaan yhteisten, toimintaa koordinoivien mittarien tarve saattaa tiimiohjautuvuuteen siirryttäessä jopa kasvaa. Hänen mukaansa oleellisinta on ymmärtää, mikä pitää tiimit toiminnassa ja saa ne oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Olisi kiinnostavaa tuoda näkyväksi henkilöstön käsityksiä tässä työssä esiin tulleista asioista ja verrata niitä johdon ja esihenkilöiden käsityksiin.

Luottamuksen kokemusta voisi myös tutkia. Luottamuksen kokemus tunnistettiin informanttien näkemyksissä keskeiseksi edellytykseksi jaetun johtajuuden onnistumisessa. Strategista ymmärrystä ja sen vaikutusta henkilöstön arjen toiminnassa oli tutkittu. Voisiko samaan tapaan tutkia eri osapuolten kokemusta luottamuksesta?

Toki edelleenkin myös ylimmän johdon johtamista tulee arvioida ja kehittää. On hyvä keskustella siitä, millaista johtamista kukin tiimi tarvitsee meneillään olevassa tilanteessa. (Kark & Van Dijk 2007, 503.) Dialogisuuden avulla johtajat voivat tunnistaa, millä tavoin

asioita saadaan kulloinkin parhaiten yhdessä aikaan (Robinson 2008, 245–256). Jaetulle johtajuudelle läheisiä johtamistyyli-teorioita ovat valmentava johtajuus ja palveleva johtajuus. Nämä voisivat olla hyödyllisiä jatkotutkimusaiheita kohdeorganisaation johtamisen kehittämiseksi. Valmentava johtajuus (engl. *executive coaching*) ja palveleva johtajuus (engl. *servant leadership*) ovat hieman eri käsitteitä. Carsson ja Forssell (2017, 25) määrittävät valmentavan johtamisen “eettisesti kestävä, ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovana johtamisena.”

Valmentavassa johtamisessa korostuvat johtajan autenttisuus, aitous, joustavuus ja persoonallisuus. Johtamisroolissa ovat mukana sekä asiajohtaminen että ihmisjohtaminen. Valmentavan johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat suunnan näyttäminen sekä yhteistyön ja onnistumisten mahdollistaminen. Tiedonkulun varmistaminen tiimien ja työntekijöiden välillä, sekä johdon suuntaan on myös keskeistä. (Juuti ja Luoma 2013, 232.)

Valmentava johtajuus voidaan määritellä ”johdon ja henkilöstön väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, jonka tarkoituksena on johdettavien potentiaalin löytäminen ja yksilöiden kyvykkyyksien kehittäminen, sekä sitä kautta organisaation suorituskyvyn parantaminen” (Choi 2005, 16–17). Valmentavaa johtajaa on kuvattu tutkimuksissa arvostavana ja kuuntelevana sekä läsnäolevana, jolla on myönteinen asenne ja joka edistää johtajuudellaan yksilöiden toimijuutta sekä organisaation kyvykkyyttä (Mäki 2017, 253). Jaettu johtajuus ei ole vain valtuuttamista ja delegointia, vaan aidon osallistumisen mahdollistamista organisaation päätöksentekoon ja kehittämiseen (Harris 2013, 552). Kohdeorganisaatiossa henkilöstöä osallistetaan niin suunnittelutyöhön, arviointiin kuin kehittämistyöhönkin.

Loppusanoina voidaan todeta, että ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa jaettua johtajuutta tai itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota, vaan sopivin johtamistapa riippuu tilanteesta, ihmisten valmiusasteesta itseohjautuvuuteen ja useiden organisatoristen tekijöiden yhteensopivuudesta. Ei ole myöskään sellaista itseorganisoinnin mallia, jota voitaisiin suositella kaikkiin organisaatioihin, vaan jokaisen tulee löytää omaan toimintaansa sopivin itseohjautuvuuden aste (Martela & Jarenko, 2017, 327). Organisaatiot ovat olemassa niiden perustehtävän toteuttamista varten ja aikaansaaminen on oikeutettu tavoite (Rehn 2018, 8–9).

Lähteet

- Aaltonen, T. – Heiskanen, E. – Innanen, P. (2003) *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. ISBN 951-0-27230-2 WSOY, Helsinki.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs, uudistettu painos. ISBN 978-951-768-385-2 Osuuskunta, Vastapaino. Tampere.
- Alasoini, T. – Lyly-Yrjänäinen, M. – Ramstad, E. – Heikkilä, A. (2014) *Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla*. ISBN 9789524575836 Tekesin katsaus 311/2014. Tekes, Helsinki.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. ISBN: 9781412931304 Sage, London.
- Alvesson, M. (2011) *Leadership and organizational culture*. Teoksessa: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Toim). *The Sage Handbook of Leadership*. Sage, 151–178. ISBN: 0761970061 United Kingdom: SAGE Publications.
- Anderson, H. – Goolishian, H. (1992) *The client is the expert: A not-knowing approach to therapy*. Teoksessa: S. McNamee & K. Gergen (Toim). *Social Construction and the Therapeutic Process*. Newbury Park, CA: Sage 1992.
- Anderson, E. T. – Simester, D. (2011) A step-by-step guide to smart business experiments. *Development and Learning in Organizations: Harvard Business Review, An International Journal*, 25(6), 98–105.
- Ardichvili, A. – Manderscheid, S. V. (2008). Emerging practices in leadership development. An introduction. *Advances in Developing Human Resources* 10: 5, 618–631.
- Aura, O. – Ahonen, G. – Hussi, T. – Ilmarinen, J. (2020) *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020*. Tutkimusraportti. ISBN 978-952-68651-7-1 (PDF)
<https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf> haettu 7.3.2021.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18: 3, 19–31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S

- Bhatti, N. – Maitlo, G.M. – Shaikh, N. – Hashmi, M.A. – Shaikh, F.M. (2012) The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research* Vol. 5, No. 2; February 2012. p. 192–201. DOI: <<http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>>
- Blanchard, K.H. – Zigarmi, D. – Nelson, R.B. (1993) Situational Leadership after 25 Years: a Retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 1., No. 1. DOI <<https://doi.org/10.1177/107179199300100104>>
- Blom, R. – Melin, H. – Pyöriä, P. (2001) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. ISBN: 951-662-829-X Gaudeamus, Helsinki.
- Bratton, J. – Gold, J. (2017) *Human Resource Management: Theory and Practise*. ISSN: 0143-7720 Palgrave. BINGLEY: Emerald Group Publishing.
- Boddy, C. (2005) Projective techniques in market research. Valueless subjectivity or insightful reality? *International Journal of Market Research* 47: 3, 239–254.
- Bono, J.E. – Judge, T.A. (2003) Self-Concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*. 46 (5) 554–571.
- Burger, M.J. – Buskens, V. (2009) Social Context and Network Formation: An experimental Study. *Social Networks* 31. (2009) s. 63 -75.
- Carlsson, M. – Forssell, C. (2012) *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 2., uudistettu laitos. ISBN: 978-951-885-428-2 Tietosanoma, Helsinki
- Carmeli, A. – Meitar, R. – Weisberg, J. (2006) Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27 (1),75–90.
- Chao, G. T. – Moon, H. (2005) The cultural mosaic. A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology* 90: 6, 1 128–1 140.
- Choi, M. S. (2005) *A Case study of an Action Learning Program. Can Action Learning be an Approach to Enhance a Manager's Coaching Skills?* Washington D.C.: The George Washington University. Doctoral dissertation.
- Cooperrider, D. L. – Sekerka, L.E. (2003) *Elevation of inquiry into appreciable word: Toward a Theory of positive organizational change*. Teoksessa: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (toim). Positive Organizational scholarship: Foundations of a new discipline, 225 – 240. San Francisco: Berrett- Koehler.
- Day, D. (2011) *Leadership development. A review in context*. *Leadership Quarterly*, 11: 4, 581–613. Day, D. (2011) Teoksessa: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B.

- Jackson & M. Uhl-Bien, Leadership development. (Toim). The Sage Handbook of Leadership. Sage, 37–50.
- Deci, E. L. – Connell J. P. – Ryan R. M. (1989) Self-Determination in a Work Organizations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 4, 580-590.
- Deci, E.L. – Ryan, R.M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* ,2000, Vol. 11, No. 4, 227–268.
- Deluga, R. J. (1994) Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. Received 2 July 1993; Revised version received 7 March 1994. *Journal of occupational and organizational psychology*, 1994-12, Vol.67 (4), p.315-326.
- Edwards, G. – Turnbull, S. (2013) Special issue on new paradigms in evaluating leadership development. *Advances in Developing Human Resources* 15: 1, 3–9
- Eskola J. (2001a) *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Julkaisussa: Aaltola J, Valli R.(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 133-157. Jyväskylä: PS-kustannus, 2001. Chydenius-Instituutin julkaisuja 3.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. ISBN: 951-768-035-X Gummerus, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2014) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* 10. p. ISBN: 951-768-035-X Gummerus, Jyväskylä.
- Espejo, R. (2003) *Social systems and the embodiment of organizational learning*. Teoksessa: E. Mitleton-Kelly (Toim). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations. The Application of Complexity Theory to Organizations*. London: London School of Economics. 53–69.
- Ezzamel, M. – Willmott, H. (2008) Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies* 29(2): 191–217.
- Fletcher, J. – Käufer, K. (2003) *Shared Leadership. Paradox and Possibility*. Teoksessa G. Pearce & J. Conger (Toim). *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London: Sage. 21-47.
- Flick, U. (1998) *An introduction to qualitative research*. London: SAGE.

- Floyd, S. W. – Wooldridge, B. (2000) *Building Strategy from the Middle*. London: Sage.
- Fredriksson, M. – Saarivirta, T. (2015) *Johtaminen eilen ja tänään. Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1. OKKA-säätiö. 7–20.
- Furtner, M.R. – Baldegger, U. – Rauthmann, J.F. (2012) Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4).
- Gheorge, S. – Puechàrea, A. A. – Popescu, M. (2018) *New management and e-marketing practises analysis with applivcation to holocracy*. Strategica International Academy conference, Bugharest, Orctober 11-12.2018. Strategica-2018-Challenging-the-Status-Quo-in-Management-andEconomics.pdf
- Goleman, D. – Boyatzis, R. A. – McKee, A. (2002) The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. February 2002.
- Greenleaf, R. K. (1970) *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenockle, K.M. (2010) *The New Face in Leadership: Emotional Intelligence Quest* National Association for Kinesiology in Higher Education, 2010-08-01, Vol.62 (3), p.260-267.
- Grunes, P. – Gudmundsson, A. – Irmer, B. (2014) To what extent is the Mayer and Salovey (1997) model of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? *Educational management, administration & leadership*, 2014-01, Vol.42 (1), p.112-135.
- Grönfors, M. – Vikka H. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Toinen painos. Juva: WSOY. <http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf> , haettu 14.6.2021
- Harris, A. (2013) Distributed Leadership: Friend or Foe? *Education Management Administration and Leadership*. 41(5) 545–554.
- Harris, A. – Hargreaves. A. (2013) *Schools Performing Beyond Expectations*. London: Routledge.
- Hatch, M. J. (1997) *Organization theory*. Oxford University press Inc. New York. ISBN: 978-0-19-926021-8

- Hautala, T.M. (2005). *Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders*. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto, Vaasa.
<<https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-105-X>>, haettu 16.6.2021
- Hautamäki, A. (2010) *Sustainable Innovation. A New Age of Innovation and Finland's Innovation Policy*. Sitra Reports 87. ISBN: 978-951-563-725-3 Sitra. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. ISBN: 978-951-31-4836-2 Tammi. Helsinki. 15. uudistettu painos.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. ISBN: 978-952-495-073-2 Helsinki: Helsingin yliopistopaino.
- Hirvikorpi, H. (2005) *Valta jakkupuvussa - Naiset ja johtaminen*. WSOY. Helsinki. ISBN 951-0-30020-9
- Hooijberg, R. – Hunt, J. G. – Antonakis, J. – Boal, K. B. (2007) *Leading through strategy, structures and systems. Concluding thoughts*. Teoksessa: R. Hooijberg, J. G. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal & N. Lane (Toim). Being There Even When You Are Not. Leading Through Strategy, Structures and Systems. Monographs in leadership and management, Vol. 4. Amsterdam: Elsevier. 289–300.
- Hougaard, R. – Carter, J. (2018) *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results Hardcover*. *Harvard Business Review Press*. March 2018.
- Hougaard, R. – Kalajo, T. – Ora, H. (2018) *Miten johdat tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin*. ISBN: 978-952-14-3679-6 Alma Talent. Helsinki
- Huttunen, T. (2018) *Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Meedia Zone. ISBN: 978-952-246-552-8 Kauppakamari. Viro
- Ingraham, P. W. (2005) *Striving for Balance: Reforms in Human Resource Management*. Teoksessa Ferlie, E. & Lynn, L. & Pollit, C. (toim.): *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Jokinen, A. – Juhila, K. (2002) Yhdessä kirjoittaminen. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty (toim), *Tieteellinen kirjoittaminen* (s. 109–118). ISBN: 951-768-110-0 Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)istä*. Gummerus. Jyväskylä. ISBN: 978-951-768-218-3
- Juuti, P. – Luoma, M. (2009) *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* ISBN: 978-951-1-23639-9 Otava, Helsinki.

- Juuti, P. – Luoma, M. (2013) *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Työsuojelurahaston julkaisu. ISBN: 978-951-5411-59-0
<<https://oma.tsr.fi/api/projects/475514cb-d741-417b-acc2-f1d3b44af5f1/attachment/ec42b055-60ac-4788-88cb-2769c6f712a4>>, haettu 20.6.2021.
- Kallinen, T. – Kinnunen, T. (2021) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/metelmaopetus/>>, haettu 1.7.2021.
- Kalliomäki, A. (2014) *Tarinallistaminen – Palvelukokemuksen punainen lanka*. ISBN: 978-952-14-2045-0 Talentum, Helsinki.
- Kansanen, O. (2004) *Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin*. ISBN: 951-0-28967-1. WSOY. Juva.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2008) *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. ISBN : 978-1-4221-2116-0 Boston, Massachusetts; Haward Business School Press.
- Kark, R. – Van Dijk, D. (2007) Motivation to lead, Motivation to follow: The role of selfregulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32 (2), 500–528.
- Katzenbach, R. J. – Smith, K. D. (1998) *Tiimit ja tuloksetkas yritys*. Porvoo: WSOY
- Kesti, M. (2010) *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. ISBN 978-952-14-1508-1 Talentum, Helsinki.
- Ketola, T. (2009) Työpaikkojen menestysreseptit. Teoksessa Raimo Blom ja Ari Hautaniemi (toim). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi*. Helsinki. Gaudeamus, 120–150. ISBN: 978-952-495-096-1
- Koivumäki, J. (2008) *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampere: Tampere University Press.
- Koivumäki, J. (2009) Luottamus byrokratian jälkeisissä organisaatioissa. Teoksessa Raimo Blom ja Ari Hautaniemi (toim). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi*. Helsinki. Gaudeamus, 103–120. ISBN: 978-952-495-096-1
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. ISBN: 978-951-768-175-9 Vastapaino, Tampere.

- Kreiner, G.– Ashforth, B. (2004) Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester: Feb 2004, Vol. 25, Iss. 1. p. 1 – 27.
- Kurtén, S. (2001) *Uraputkesta itsensä johtamiseen*. ISBN: 951-97776-9-5 Dialogia Oy.
- Kurttila, M. – Aalto, P. (2015) *Pomon parhaat ratkaisut*. ISBN: 978-952-246-389-0 Kauppakamari. Viro
- Kuula, A. (2006) *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. ISBN: 978-951-768-310-4 Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. – Juvakka, T. (2007) *Laadullinen terveystutkimus*. ISBN: 978-951-37-4795-4 Helsinki: Edita.
- Laine, P.-M. – Vaara, E. (2007) Struggling Over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group. *Human Relations* 60(1): 29–58.
- Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations*. ISBN: 9782960133516 Englanti.
- Lawler, E. E. III – Mohrman, S.A. (2003) HRM as a strategic partner: What does it take to make it happen? *HR. Human resource Planning*, Vol. 26. No: 3, 15 – 29.
- Leithwood, K. – Jantzi, D. – Steinbach, R. (2002) *Changing Leadership for Changing Times. Changing Education Series*. 3rd ed. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Lounais-hämeen koulutuskuntayhtymän verkkosivut*. <<https://www.lhkk.fi/>> , haettu 10.6.2021.
- Lounais-hämeen koulutuskuntayhtymän strategia* <<https://www.lhkk.fi/tietoa-meista/strategia-ja-saannot/>> , haettu 10.6.2021, 18.10. 2022.
- Lounais-hämeen koulutuskuntayhtymän henkilöstöstrategia*, Lounais-hämeen koulutuskuntayhtymän intranet. <<https://faktia.sharepoint.com/sites/intra>> , haettu 10.6.2021.
- Lounais-hämeen koulutuskuntayhtymän henkilöstökysely*, <<https://faktia.sharepoint.com/sites/intra>> , haettu 4.3.2022. sekä keskustelu henkilöstöpäällikön kanssa 4.3.2022.
- Lounais-hämeen koulutuskuntayhtymän henkilöstön kehittämispajojen muistiot*. Lounais-hämeen koulutuskuntayhtymän intranet. <<https://faktia.sharepoint.com/sites/intra>> , haettu 4.3.2022, 18.10.2022.
- Lönnqvist, J. (2002) *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. 2. Painos. Helsinki: Edita. ISBN: 978-951-37-3487-9

- Lönnqvist, A. – Kujansivu, P. – Antola, J. (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen*. ISBN: 951-9411-39-9 JTO-palvelut. Tykes, Tampere.
- Mackavey, M. (2006) Practicing ethics in HR. Where's the action? *The Journal of American Academy of Business* 9: 2, 244–249.
- Mamia, T. (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy. Teoksessa Raimo Blom ja Ari Hautaniemi (toim). *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi*. Helsinki. Gaudeamus, 20–55. ISBN: 978-952-495-096-1
- Martela, F. (2014) *Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää*. <<https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>> , haettu 26.7.2021.
- Martela, F. – Jarenko, K. – Järvilehto, L. (2015) *Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent, Helsinki.
- Martela, F. – Jarenko, K. (2017) *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* ISBN: 978-952-14-3039-8 Alma Talent. Helsinki.
- Martela, F. (2020) *Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista*. Työn Tuuli 2/2020, Henkilöstöjohdon ryhmä ry, Helsinki. <<https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli.%20html>> , haettu 26.7.2021.
- Martti, K. (2012) *Työtyytyväisyys ja autonomia työyhteisöissä*. Pro Gradu–tutkielma. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83987/gradu06230.pdf?sequence>> , haettu 26.7.2021.
- Mayrowetz, D. (2008) Making Sense of distributed leadership: exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly* 44(3): 424–435.
- McLean, G.N. – Yang, B. –Kuo, M.H. –Tolbert, A. – Larkin, C. (2005) Development and initial validation of an instrument measuring coaching behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), s.157 – 158.
- McLean, L. D. (2005) Organizational culture's influence on creativity and innovation. A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 7: 2, 228–246.
- Mintzberg, H. (1973) Strategy-Making in Three Models. *California Management Review*, 16,2, Winter: 44 – 53.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper & Row.

- Mintzberg, H. (1998) *Strategy Safari; Your Complete Guide Thought the Wilds of Strategy Management*. ISBN: 978-0273719588 New York: Prentise Hall.
- Mintzberg, H. (2003) Strategic Thinking as Seeing. Teoksessa B. Garratt (toim.) *Developing Strategic Thought*, s.79-84. ISBN: 978-1861976598 London, Profile Books.
- Murphy, J. –Smylie, M. –Seashore, L. K. (2009) The role of the principal in fostering the development of distributed leadership. *School Leadership and Management* 29(2):181-214 <DOI:10.1080/13632430902775699>
- Mäki, A. (2017) Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Vaasa.< <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>> , haettu 8.7.2021.
- Northouse, P. G. (2013) *Leadership. Theory and Practice*. 6th ed. London: Sage.
- American Journal of Educational Research*. 2017, Vol. 5 No. 7, 694-709 <DOI: 10.12691/education-5-7-2>, haettu 9.8.2021.
- Nummenmaa, T. – Konttinen, R. – Kuusinen, J. – Leskinen, E. (1997) *Tutkimusaineiston analyysi*. ISBN: 951-0-21369-1 Porvoo: WSOY.
- Nyman, R. – Tikka, A. – Turunen, A. (2019) *Koordinaatiokaaos - ja miten se kesytetään pelottomalla johtajuudella*. ISBN: 978-952-351-079-1 Into kustannus Oy.
- O’Driscoll, M. P. – Pierce, J. L. – Coghlan, A-M. (2006) The psychology of ownership. Work environment structure, organizational commitment and citizenship behaviors. *Group & Organization Management* 31: 3, 311–416.
- Offerman, L. R. – Scuderi, N. F. (2007) Sharing leadership. Who, what, when and why. Teoksessa: B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (toim). *Followers-centered Perspectives on Leadership*. A Tribute to the Memory of James R. Meindl. Greenwich: Information Age. 51–91.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Toinen uudistettu painos. ISBN: 951-0-31159-6 Helsinki: WSOYpro.
- Parris, D.L.– Peachey, J.W. (2012) A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*. 113(3), 377– 393.

- Parzefall, M-L – Seeck, H – Leppänen, A. (2008) Employee innovativeness in organizations. A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics* 2, 165–182.
- Pirnes, U. (2003) *Kehittyvä johtajuus, johtamisen dynamiikka*. Kustannusosakeyhtiö ISBN: 951-1-19004-0 Otava, Helsinki.
- Ponteva, K. (2010) *Onnistu muutoksessa*. ISBN: 978-951-0-36503-8 WSOY Pro.
- Powell, W.W. – Grodal, S. (2005) *Networks if Inovations*. Teoksessa Fagerberg, J. ym. (toim.) *The Oxford Handbook if Innovation*. Oxford: Oxford University Press. S.56-85.
- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. ISBN: 978-951-9411-52-1 Helsinki: JTOjohtamistaidon opisto. 73–87.
- Puusa, A. – Kuittinen, M. (2011) *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä*. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita tutkimuslähestymistavan valintaan*. ISBN: ISBN: 978-951-9411-52-1 Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 167–180.
- Regerh, G. – Eva, K. (2006) Self-assessment, Self-direction, and the Self-regulating. *Professional Clinical Orthopedics and related research*. 449, 34–38. Lippincott Williams & Wilkins. <Doi: 10.1097/01.blo.0000224027.85732.b2>, haettu 29.7.2021
- Rehn, A. (2018) *Johtajuuden ristiriidat*. ISBN: 978-952-291-470-5 Docendo Oy, Jyväskylä.
- Rissanen, M. – Kaseva, E. (2014) *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto toimintapolitiikkayksikkö strateginen suunnittelu – ryhmä.
<<https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>> , haettu 14.2.2023.
- Ristikangas, M-R. – Ristikangas, V. (2019) *Valmentava johtajuus*. ISBN 978-952-14-3253-8 Alma Talent, Helsinki.

- Robertson, B. J. (2007) *Organization an the Leading Edge: Introducing Holocracy*. June 2017. <<https://gbds.us/clientuploads/%20downloads/holocracy>> , haettu 4.9.2021.
- Robinson, V. M. J. (2008) Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. March 2008. *Journal of Educational Administration* 46(2):241-256.
- Rope, T. – Kettunen, S. (2012) *Halujohtaminen*. ISBN: 978-952-246-180-3 Kauppakamari, Helsinki.
- Ropo, A. – Eriksson, M. – Sauer, E. – Lehtimäki, H. – Keso, H. – Pietiläinen, T. – Koivunen, N. (2005) *Jaetun johtajuuden särvät*. ISBN: 952-14-0873-1 Talentum, Helsinki.
- Ruohotie, P. (2006) Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (Toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. 114–128. ISBN: 978-952-5349-33-7 Otava, Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen A. – Puusniekka, A. (2009) *Kvalitatiivisten menetelmien verkkopikirja*. Tampereen yliopisto. Tampere. <<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>>, haettu 6.6.2021
- Saarin, P. (2013) *Johdon tunneälyosaaminen ja sen kehittäminen coachingin keinoin*. Pro Gradu tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201309242347>> , haettu 17.7.2021.
- Salovaara P. (2020) *Johtopäätös - Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos, Helsinki. ISBN 978-951-851-991-4.
- Salovey, P. – Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence. *Journal Sagebook*. Vol.9, Issue 3. <<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6C>> University of New Hampshire, haettu 14.8.2021
- Sanchez, R. – Heene, A. (2004) *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*. New York; Wiley. ISBN: 0-471-89953-4
- Savolainen, T. (2013) *Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa*. Teoksessa S. Hokkanen (Toim.). Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Kangasniemi: Sho Business Development Oy. 6–31. ISBN: 978-952-6674-03-2
- Schell, S. – Bischof, N. (2021) Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European management review*, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.1111/emre.12457>>

- Shotter, J. (2010) Adopting a process orientation in practice. Chiasmic relations, language, and embodiment in a living world. Teoksessa T.Hernes – S.Maitlis (toim.) *Process. Sensemaking and Organizing*. Oxford: Oxford University Press.
- Schreiber, C. – Carley, K. M. (2008) *Dynamic network leadership. Leading for learning and adaptability*. Teoksessa: M. Uhl-Bien & R. Marion (Toim). *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte, NC: Information Age. 291–332.
- Schweiger, D.M. – Goulet, F.K. (2005) *Facilitating Acquisition Integration Through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment*. Sage Journals. *Organization Studies*. First Published October 1, 2005.
- Seeck, H. (2013) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Kolmas, uudistettu painos. ISBN: 978-952-495-245-3 Helsinki: Gaudeamus
- Senge, P. – Smith, B – Kruschwitz, N. – Laur, J.- Scley, S. (2008) *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. Lontoo & Boston: Nicholas Brealey Publishing. ISBN:13: 9780385519014
- Silverman, D. (2001) *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2. painos. Lontoo: Sage Publications. ISBN : 0-7619-6865-2
- Skyttä, A. (2002) *Tiimitys ja sen läpivienti. Kohti matalampia organisaatioita*. Otava. ISBN: 951-96153-6-9
- Soini, T. – Rauste-VonWright, M-L. – Pyhältö, K. (2003) Oppiva organisaatio - tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatuksen artikkeli. 5.11.2003. Teoksessa: –*Tutkimus yhtenäisen peruskoulun toteutumisen ehdoista*. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja A1:2003. <<https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-980532>>, haettu 27.8.2021.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2022) *Menetetyn työpanoksen kustannukset*. <<https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>> , haettu 21.2.2022.
- Spillane, J. P. (2005). *Distributed leadership*. *The Educational Forum* 69: 2, 143–150.
- Stewart, J. (2006) Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54, June 26, 2006. © 2006 by CJEAP and the author(s). <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ843441.pdf>> , haettu 27.8.2021.

- Stockdale, S.L. – Brockett, R.G. (2011) Development of the PROSDLS: A Measure of Self-Direction in Learning Based on the Personal Responsibility Orientation Model. *Adult Education Quarterly*. 61(2), 161–180.
- Storey, J. (2014) *New Perspective on Human Resource Management*. Routledge Revivals. London & New York. Routledge.
- Susimetsä, M. (2006) *Motivated and self-regulated learning of adult learners in a collective online environment*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto, Tampere. <<https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6667-5>> , haettu 27.8.2021.
- Sydänmaanlakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. ISBN: 978-952-14-1242-4 Talentum, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. ISBN: 978-951-31-5369-4 Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2012) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. ISBN: ISBN: 978-951-31-5369-4 Yhdeksäs, uusittu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työ2030 päätöswebinaari*. 31.3.2023. < https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/uutinen/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan?hs_preview=xtsVuRTR-107635794219> , haettu 31.3.2023.
- Työ2030 Johtajuusverkosto*. <<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/johtamisverkosto>> Haettu 31.3.2023.
- Työ2030 ohjelmafoorumi. <<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>> , haettu 31.3.2023.
- Töttö, P. (2000) *Pirullisen positivismin paluu – Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. ISBN: 951-768-077-5 Gummerus, Jyväskylä.
- Uhl-Bien, M. –Marion, R. – McKelvey, B. (2007). *Complexity leadership theory. Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. *The Leadership Quarterly* 18: 4, 298–318.
- Uusitalo, K. – Kohtamäki, M. (2011) Konstruktiiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon valtaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 102– 115. ISBN: 978-951-9411-52-1

- Vahtera, J. – Kivimäki, M. – Pentti, J. – Theorell, T. (2000) Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *J Epidemiol Community Health*, 2000; 54: 484 – 493.
- Vartiainen, P. – Ollila, S. – Raisio, H. – Lindell, J. (2013) *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* ISBN: 978-952-495-315-3 Gaudeamus, Helsinki.
- Vilkka, H. (2006) *Tutki ja havainnoi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
<<http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi>>., haettu 27.8.2021.
- Virolainen, H. (2010) ”*Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin*” – *Virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Väitöskirja. Turun Yliopisto. Turku.
<<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021093047665>> , haettu 28.8.2021.
- Virolainen H. – Virolainen, I. (2016) *Mielen voima työssä*. ISBN: 978-952-260-548-1 Viisas elämä-kirjat. Helsinki.
- Virtanen, P. – Stenvall, J. (2019) *Julkinen johtaminen*. ISBN: 978-951-885-306-3 Tietosanoma. Helsinki.
- Velinov, E. – Vassilev, V. – Denisov, I. (2018) *Holacracy and Obliquity: contingencymanagement approaches in organizing companies. Problems and Perspectives in Management, Business perspectives*, 20 March 2018. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.32
- Wenström, S. (2020) *Positiivinen johtaminen- Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. ISBN: ISBN 978-952-370-023-9 PS- Kustannus, Jyväskylä.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 978-1-4129-6099-1
- Yukl, G. (2006) *Leadership in Organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall. ISBN: 0-13-149484-8

Liitteet

Liite 1. Johdon teemahaastattelun teemat



Forssan ammatti-instituutti | Faktia Oy
LOUNAIS-HÄMEEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

- Johtotiimin jäsen 1.
- Johtotiimin jäsen 2.
- Johtotiimin jäsen 3.
- Johtotiimin jäsen 4.
- Johtotiimin jäsen 5.

Teemahaastattelun runko:

Päätutkimuskysymykset:

- Millaisena jaettu johtajuus näyttäytyy johdon ja entisten esihenkilöiden käsityksissä?
- Minkälaisia odotuksia kohdeorganisaatiossa on jaetun johtajuuden edistämistä kohtaan?

Tarkentavia kysymyksiä:

- Miksi tiimiorganisaatorakenne on valittu?
- Miten henkilöstön itseohjautuvuus ja tiimiohjautuvuus näkyvät arjessa?
- Minkälaista on tiimiohjautuvuutta edistävä johtajuus.
- Missä nyt mennään muutoksessa?
- Mitä tarvitaan nyt? Mikä edistäisi itseohjautuvuutta ja tiimiohjautuvuutta?

Litterointi:

- 22.4.2021 18:01 – 22:36 (8 sivua) 3 h. 30 min.
- 23.2.2021 18:29 – 20:37 (5 sivua) 2 h
- 25.4.2021 10:40 – 14:20. (9 sivua) 3 h 45 min
- 25.4. 2021 17:20 – 20:11 (7 sivua) 2 h 5 min

Yhteensä 29 sivua ja 11 h 20 minuuttia

Liite 2. Entisten esihenkilöiden haastattelujen kysymykset ja haastattelut



Forssan ammatti-instituutti | Faktia Oy
LOUNAIS-HÄMEEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

Entisten esimiesten haastattelut:

- 21.4.2021 Entinen esihenkilö 1.
- 21.4.2021 Entinen esihenkilö 2.
- 24.2.2021 Entinen esihenkilö 3.
- 24.2.2021 Entinen esihenkilö 4.
- 30.4.2021 Entinen esihenkilö 5.
- 3.5.2021 Entinen esihenkilö 6.

Päätutkimuskysymykset:

- Millaisena jaettu johtajuus näyttäytyy johdon ja entisten esihenkilöiden käsityksissä?
- Minkälaisia odotuksia kohdeorganisaatiossa on jaetun johtajuuden edistämistä kohtaan?

Tarkentavia kysymyksiä:

1. Miten ja miksi organisaatiouudistus itseohjattuvaksi tiimiorganisaatioksi on toteutettu? Mistä kaikki alkoi? Miten se on edennyt?
 2. Mikä oli organisaatiouudistuksen tavoite? (itseohjautuva tiimiorganisaatio)
 3. Miten henkilöstö on osallistunut / osallistettu?
 4. Miten muutos jaettuun johtajuuteen ja tiimiohjautuvuuteen on toteutunut:
 - vaiheet?
 - tavoitteet?
 - toteutuminen?
 - uudistuksen / muutoksen johtaminen?
 5. Missä nyt mennään?
 6. Mitä tarvitaan nyt?
 7. Mikä edistäisi jaettua johtajuutta, itseohjautuvuutta ja tiimiohjautuvuutta?
 8. Miten johtamisen on muututtava, että tiimiohjautuvuus ja jaettu johtajuus on mahdollista?
 9. Miten entisten esimiesten roolin muutos lähiesihenkilöstä on toteutunut?
 10. Sana on vapaa - mitä muuta haluat sanoa?
-

Liite 3. Aineiston luokittelutaulukko

Taulukossa on esitetty esimerkein, miten tutkimuksen aineisto on pelkistetty ja miten ala- ja yläluokat on muodostettu (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–113)

ESIMERKIT HAASTATTELUOTTEISTA	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA (14)	YLÄLUOKKA (6)	PÄÄLUOKKA (3)
	Kiteytys teemoista (26)	Teemojen luokittelu alaluokkiin	Teemojen luokittelu pääluokkiin	Teemojen pääluokat
<i>"Me haluttiin se aika sille käyttää Koska me haluttiin kuulla aidosti että mitä ne sanooja kaikki sano! ..."</i>	Vuorovaikutus	Vuorovaikutuksen edistäminen	Osallistava johtaminen ja autonomian antamien	Jaettu johtajuus
<i>"Ei ole vuorovaikutusta taivaalta tippunut...yhteistyötä tulisi buustata."</i>	Kuunteleminen			
<i>"...tottakai kans, sitä mukaa mitä niitä asioita on. Olla siinä silleen herkällä korvalla ja aistii et mitä on menossa. Mihin suuntaan ehkä pitää vähän tuupata... Ei kuitenkaan niin et olis sanomassa että näin pitää tehdä... "</i>	Tiedonkulku	Tiedonkulun varmistaminen		
<i>" kyll se vie aikaa. Ja nythän me ollaan oikeestaan yhteistyöttimienki osalta on jarrutettu, kun siellä olis niissäki jo kauheesti menty eteenpäin, ni päinvastoin että nyt vähän hitaammin."</i>	Edelläkävijyys	Organisaation arvot toiminnan ohjurina		
<i>"ettei ole takanapäin puhumista vain avointa vuorovaikutusta. Vahvaa viestiä, että kaikkia tarvitaan. Ja että nähtäisiin "me" eikä "minä". "</i>	Yhteisöllisyys			
<i>"On monia asioita joissa on tehty huippuduunია ja joissa organisaationa ollaan aidosti edelläkävijöitä, ja niistä ollaan aika hiljaa?"</i>				
<i>"kyllähän ihmiset keskimäärin haluaa olla onnistujien joukossa...!"</i>				
<i>"Suvantovaihe nyt menossa. alun kiihdytysvaihe on mennyt....aina ei olla ihan tietoisia mikä on oma rooli ja tiimin vastuu, mutta ollaan jo tutustuttu toisiinsa"</i>				
<i>"Kiinnostus on hyvä signaali aina. kun on kiinnostusta organisaation</i>				

<i>kehittämiseen. ...jos ei oo motivaatiota, nin ei haluta mitään ylimääräisiä Jos ei oo hyvinvointia niin ei oo kiinnostustakaan..."</i>	Vastuullisuus		Strateginen johtaminen	
<i>"...Tässä kohtaa pitäis laittaa oma tiimi janalle, että missä vaiheessa ollaan ja mihin kaikkeen kotitiimin toiminta kytkeytyy ..Tämä voisi olla hellällä kädellä ohjattua, mutta vähintään viestittyä... Siis strategiaohjausta!"</i>	Strategia	Startegia toiminnan ohjurina		
<i>"...muutosta ajatteluun.....myös johdon rooli vaatii ajattelun muutosta, jotta tiimiohjautuvuus ja edelläkävijyys toteutuu. Sen tunnistamista, milloin tulee olla esimies ja milloin etäämmällä oleva strateginen johtaja. "</i>	Visio			
<i>"...mä aattelen just et ryhmä on vahvempi kuin yksilö, et kun on erilaisia asiantuntijoita ne yksilöt siellä, tiimissä ni siit saadaan vaikka mitä, kun ne pääsee ne tiimit toimimaan ku saadaan se asiantuntijuus yhdistettyä ja niit rooleja haettua."</i>	Yhteistyö	Erilaisuuden hyödyntäminen ja yhteistyön johtaminen	Luottamusta edistävä johtajuus	
<i>"En ole missään koko pitkän urani aikana törmännyt tällaiseen, että että näin tehokkaaseen henkilöstön mukaan ottamiseen. Kaikki ketä halusivat, on saaneet sanoa ja vaikuttaa. Kaikki ei tietysti halua, mutta kaikki on ollut hirveän avointa koko ajan... se on tärkeitä..."</i>	Avoimuus			
<i>"...Eli et me on hakemalla haettu ne kipupisteet ja missä sakkaa, mikä on ihan päin hemmettiä ollu... ja missä on jo hyvä alkua et mitä kannattaa vahvistaa tässä uudessa organisaatiossa. Mut siitä tuli se turvallinen olo et kyllä tää menee..."</i>	Luottamus	Luottamus ja avoimuus molempiin suuntiin	Luottamus	
<i>"Mut et ihan aidosti ja oikeesti me haluttiin lähteä sille matkalle yhdessä ja kattoo et mihin henkilöstö haluaa sitä kuljettaa ja viedä...!"</i>				
<i>"...kyllä se nyt hyvä olis, että on hyvä tietää et mitä täällä tapahtuu, kun se voi heijastua sit taas omaan työhön. ja et on kiva joka tapauksessa olla kartalla et mitä organisaatiossa tapahtuu..."</i>	Henkilöstön osallisuus	Henkilöstön osallisuuden varmistaminen		
<i>"Mut se itseohjautuvuus tuo just sitä niinku sitä vastuunottokykyä.. ...nyt on se et nyt mun pitää meidän itse tämä myös ratkasta ja sitä kautta oppii ja sitä kautta niinku se tiimi vahvistuu"</i>	Tiimiohjautuvuus		Henkilöstön osallisuus	

"...mei ei pystytä kaikkia seitsemätoistatuhatta prosessin vaihetta miettii etukäteen et kuka tän nyt sit hoitaa ja kirjoittaa tehtävänkuvia, mut kyl tää menee..."	Itseohjautuvuus	Tiimiohjautuvuuden ja itseohjautuvuuden koordinointi		
"Johtajan ei tarvi tietää kaikkee. Mää voin sanoo et "En tiedä!" Te tiedätte paremmin tai joku tietää paremmin. Mites tää hoidetaan ? Et kuka tietää tähän ja kuka osaa auttaa?"	Johtajuuden muutos			
"...Sellanen organisaatio missä on hyvä olla ja hyvä tehdä, se tuo myös sen tuloksen. Et ku sitä on nyt tässä vuosia kattellu, esimiehen näkökulmasta, mikä saa ihmisen tekemään parhaansa...ni se et antaa tehdä... ...et anna tehdä...anna itse...ni se on paljon haus Kempaa itselleki."	Työn sujuvuus	Yksilön hyvinvoinnin ja organisaation ilmapiirin johtaminen	Tiimiohjautuvuuden mahdollistava johtajuus	Itseohjautuvuus ja tiimiohjautuvuus
"Meidän pitää varmasti ainakai vaan itse sitkeesti vaan jatkaa sitä positiivista palautteen antamista !" ". Ja et se tulis sisältä se ylpeys niinku se ylpeys siitä toisesta, että se ei oo minulta pois ku toi onnistu toi kaveri. !"	Arvostus			
"Mun mielestä keskeinen on se yhteisöllisyyden kokemus. Se että toisen onnistuminen ei oo pois toiselta... et se jotenki tarttis saada että se ei oo keltään poijes jos jossain onnistutaan, niinku koko yhteisön näkökulmasta."	Yhteisöllisyys	Yhteistyötä koordinoiva johtaminen		
"Asiantuntija ja tiettyöhön sopii parhaiten mun mielestä tällainen johamisen malli, kun jokainen ollaan omia ongelmanratkaisijoita omassa työssään. Saa käyttää omaa osaamista. Siitä tulee se kokemus oman työn tärkeydestä"	Merkityksellisyys			
"Organisaatiouudistuksen tavoite oli autonomia, ketteryys ja osallisuus. Haluttiin henkilöstön osaaminen ja vaikuttavuus näkyväksi."	Kokeilut ja ideat kehittämistyössä	Kehittäminen ja kehittyminen		
"Sitä mejän täytyy vahvistaa... et tää on oikeesti täällä meillä ja me yhdessä täällä pähkitään ja mietitään ja miten tämä oisi niinku järkevää...sitä kautta oppii ja sitä kautta niinku vahvistuu."				
"Yhteiskunta muuttuu koko aika, et meidän täytyy olla koko ajan niinku sinne eteenpäin jo ja sen mukaan viedä sitä muutosta eteenpäin koko ajan."	Muutosten huomioiminen			
"Tää muovautuvuus annetaan henkilöstölle, että perustakaa tiimejä, kokeilkaa!"				
"Kaikilla on vahvuuksia. Vahvuudet saadaan nyt oikeanlaiseen				
		Edelläkävijyyttä edistävä johtajuus		

<i>käyttöön, kun on organisoitu uudella tavalla. Tässä on onnistutettu. Meillä ei irtisanottu ketään. Päinvastoin palkattiin lisää ihmisiä. “</i>				
<i>“Koko muutoksen tavoitteenahan oli osaamisen parempi hyödyntäminen, yhdenmukaisempi organisaatio. Resurssitehokkuus ja osaamisen synergia yli koulutusalojen. Osaaminen näkyväksi....ja oman talon yleisivistys.”</i>	Osaaminen	Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen	Systemisyyden johtaminen	
<i>“Se työn sujuvuus: kun kaikki sujuu jää voimavaroja muuhunki... tajuaa mitä joku osaa ja mitä ei ja se vahvistuu.. mä nään sen siinä että kuinka se rupee toimimaan... sitä että ku tehdään sitä hommaa, ni se toimii. ”</i>	Synergiaedut			
<i>“On rikkaus että on niin erilaisia ihmisiä. ja aika moni uskaltaa sanoa, ja sekin on asia joka vie organisaatiota eteenpäin.”</i>	Ihmisten erilaisuus ja sen johtaminen	Kontekstisidonnainen johtaminen		
<i>“Olen itse ollut aina tiimiorientoitunut mutta ei kaikki oo. Joillekin muutoks oli henkilökohtainen pettymys ja ne teki sitten työnsä vain väkisin.”</i>				
<i>“Osa ei rohkene ottaa omaa roolia vielä, vaan kaipaa entisen esimiehen tukea, Osa kipuilee omasta roolista luopumisen kanssa. Osa ei uskalla, vaikka osais!”</i>				
<i>“...jokasella on varmaan sitä piirrettä että voi olla mä nyt tässä teen tän tästä pois, sooloilen niinku tällai sit, kun pitäis koittaa silleen että yhdessä.... sitä on niinku vaikee jos on tottunu kauheesti tekeen yksin ja itse, ni sitä on vaikee antaa, mut siinä vois luottaa siihen että vois jakaa ...</i>	Verkostoyhteistyö ja sen koordinointi	Systemisyys tiimiorganisaation toiminnassa		
<i>“Et just se semmosen rohkeuden lisääminen ja luominen nyt tässä samalla ni ku tätä uutta opetellaan ja tehdään että se rohkeus kasvais. siihen myöskin just et ne epäkohdat mitkä ehkä mättää tällä hetkellä että myöski tuotas ne esille.”</i>	Olosuhteiden muutokset arjessa			
<i>“yks tosi tosi iso asia tässä koko jutussa on tää korona-aika. Tää tekee sen mitä on ennen käyttäny paljo hyväkseen sis semmosta kontaktin...vaikeeks!”</i>				