



Turun yliopisto  
University of Turku

**JAETUN JOHTAJUUDEN JA TYÖHYVIN-  
VOINNIN VÄLINEN YHTEYS**  
**Tutkimus media-alan henkilöstön kokemuksista**

Liiketaloustiede, Johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu – tutkielma

Laatija:  
Raimo Laaksonen

Ohjaaja:  
KTT Jouko Toivonen

1.4.2014  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics





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

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	1.4.2014
Tekijä	Raimo Laaksonen	Matrikkelinumero	501727
		Sivumäärä	86 s. + liitteet
Otsikko	Jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys, tutkimus media-alan henkilöstön kokemuksista.		
Ohjaaja	KTT Jouko Toivonen		

#### Tiivistelmä

Työhyvinvointi työpaikoilla on Työterveyslaitoksen vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan heikentynyt ja tästä kertyvät kustannukset yhteiskunnalle ovat 24 miljardin euron vuodessa. Yritykset ovat pyrkineet vastaamaan tähän haasteeseen muun muassa jaetun johtajuuden keinoin ja panostamalla työntekijöiden työhyvinvointiin. Koska tästä työhyvinvoinnin laskusta koituvat kustannukset heikentävät yritysten kannattavuutta, on tätä asiaa syytä tutkia tarkemmin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä pelialan ja TV-tuotantoyrityksissä. Lisäksi pyritään löytämään uusia työhyvinvointia ja jaettua johtajuutta linkittäviä tekijöitä.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla pelialalla ja TV-tuotantoyrityksissä työskenteleviä ihmisiä, heidän kokemuksiaan työhyvinvoinnista ja jaetusta johtajuudesta. Aiemmista työhyvinvoinnin tutkimuksista nostettiin esille neljä tutkijaa, joiden johtopäätökset olivat ydinviestiltään hyvin yhteneväisiä. Jaetun johtajuuden merkitys aiemman tutkimuksen valossa tiivistyi yksilön huomioonottamiseen ja hänen vahvuuksiensa hyödyntämiseen. Verrattaessa työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden tutkimusten tuloksia, havaittiin niillä olevan useita yhteisiä tekijöitä. Haastatteluaineistoa lähestyttiin analyysissä induktiivisesti grounded teorian pohjalta koodaamalla ja luokittelemalla haastatteluaineistoa yläkategorioiksi, tiettyä asiakokonaisuutta koskeviksi kuvauksiksi. Näiden yläkategorioiden välisistä sidoksista muodostetusta käsitelkartasta etsittiin selittäviä sidoksia jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisille yhteyksille. Merkittävimpinä yläkategorioina käsitelkartasta olivat *liiketoiminta*, *motivaatio* ja *ihmissuhteet*. Näissä kiteytyvät jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden ydinsanoma; menestyvä liiketoiminta tarvitsee motivoituneen henkilöstön, jonka ihmissuhteet ovat hyvässä kunnossa. Uutena tekijänä tutkimuksessa löydettiin organisaation sisäisen ja ulkoisen *vapauden* positiivinen vaikutus jaetulle johtajuudelle ja työhyvinvoinnille.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta saatiin johtamisen ja työhyvinvoinnin positiivinen sykli, jossa sosiaalisessa prosessissa yrityksen työntekijöiden luomat arvot ohjaavat niitä tavoitteita, joihin yritys pyrkii. Tämä motivoi työntekijöitä toteuttamaan näitä tavoitteita sekä kehittämään itseään ja ihmissuhteitaan. Työntekijöiden osallistuminen sosiaaliseen prosessiin sitoutuneisuutta heitä yrityksen liiketoimintaprosessiin. Liiketoimintaprosessista saatava palaute muokkaa edelleen yrityksen arvoja ja näin sykli käynnistyy uudelleen. Vapaus oli haastatelluissa yrityksissä tyypillinen uusi välittävä tekijä jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin välillä.

Asiasanat	johtaminen, liiketoiminta, media-ala, peliteollisuus, työhyvinvointi, vapaus
Muita tietoja	



## Sisällys

1	Johdanto .....	9
1.1	Työhyvinvoinnin haaste johtamiselle .....	9
1.2	Jaetun johtajuuden kyky vastata toimintaympäristön kiihtyvään muutokseen..	11
1.3	Tutkimuksen tarkoitus .....	14
1.4	Metodologia .....	16
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	17
2	Grounded teorian, työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden viitekehys.....	19
2.1	Teorian ja käytännön suhde liiketaloustieteessä.....	19
2.2	Grounded teoria (GT) .....	20
2.3	Työhyvinvointi aiemmissä tutkimuksissa.....	23
2.3.1	Työhyvinvoinnin yhteys yksilön tarpeisiin .....	23
2.3.2	Ihmisen mekanistinen malli .....	24
2.3.3	Työhyvinvoinnin mallit eri tutkijoiden mukaan .....	25
2.3.4	Työhyvinvoinnin mallien vertailu .....	34
2.4	Jaettu johtajuus aiemmissä tutkimuksissa.....	36
2.4.1	Itsensä johtaminen ja luottamus perustana jaetulle johtamiselle.....	36
2.4.2	Jaetun johtajuuden käyttöönotto .....	39
2.4.3	Jaetun johtajuuden vaikutus tiimin menestykseen.....	41
2.4.4	Kestävän tehokkuuden muodostuminen jaetussa johtajuudessa.....	43
2.5	Työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välinen teoreettinen yhteys aiemman tutkimuksen valossa .....	45
3	Haastattelututkimuksen toteutus .....	48
3.1	Teemahaastattelujen perustelut ja niiden suunnittelu .....	48
3.2	Tutkittavien organisaatioiden ja haastateltavien kuvaus .....	49
3.3	Teemahaastattelujen toteutus ja litterointi .....	51
3.4	Haastatteluaineiston analysointi .....	53
3.4.1	Aineiston avoin koodaus.....	53
3.4.2	Aineiston aksiaalinen koodaus .....	54
3.4.3	Aineiston tiivistäminen yläkategorioiden kuvauksiksi .....	56
3.4.4	Aineiston selektiivinen koodaus .....	64
3.5	Haastatteluaineiston pohjalta löydetty ydin- ja välittäjäkategorioiden väliset sidokset.....	66
3.5.1	Ydinkategorioiden vaikutukset työhyvinvointiin ja jaettuun johtajuuteen.	67
3.5.2	Mediaattorikategorioiden toiminta ydinkategorioiden välittäjinä .....	72
3.5.3	Jaetun johtajuuden ilmeneminen haastatteluaineistossa .....	75

3.5.4 Tulosten sijoittuminen aiempaan työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden tutkimustietoon ja teoriaan .....	75
4 Tutkimuksen arviointi.....	77
4.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointikriteerit.....	77
4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arvio .....	79
4.3 Tutkimuksen eettinen arvio .....	80
5 Johtopäätökset .....	81
5.1 Sosiaalisen ja liiketoimintaprosessin positiivinen sykli .....	81
5.2 Vapauden merkitys hyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välittäjänä.....	83
5.3 Vastauksia tutkimuskysymyksiin .....	86
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja havaitut puutteet .....	88
5.5 Jatkotutkimusaiheita .....	88
Lähteet .....	89
Liitteet.....	95
Liite 1 Tutkimusseloste.....	95
Liite 2 Haastateltujen perustiedot - lomake .....	96
Liite 3 Teemahaastattelujen kysymykset.....	97
Liite 4 Yläkategorioiden esiintyvyydet eri haastatteluissa .....	98

## Kuvat

Kuva 1 Työelämän laatu vuosina 2007–2010 kouluarvosanoilla mitattuna. (TEM 2011, 15).....	10
Kuva 2 Johtamisruudukko (mukaiillen Blake – McCause 1991).....	13
Kuva 3 Työhyvinvoinnin ja ihmisen tarpeiden vertailu (mukaiillen Ojala ja Ahonen 2003, 20–22).....	24
Kuva 4 Työhyvinvoinnin tekijät (mukaiillen Ojala 2003, 17, 80) .....	26
Kuva 5 Työhyvinvoinnin voimavaratekijät (Manka 2006, 16; Nuutinen ym. 2013, 16–19).....	28
Kuva 6 Työn ja yksilön voimavaratekijät (Christensen et al. 2008, 72) .....	33
Kuva 7 Itsensä johtamisen taidon merkitys jaetulle johtajuudelle (mukaiillen Bligh et al. 2006, 299) .....	37
Kuva 8 Koordinoitu jaettu johtajuus (Mehra et al. 2006, 235).....	42
Kuva 9 Fragmentoitunut jaettu johtajuus (Mehra et al. 2006, 236) .....	43
Kuva 10 Jaetun johtajuuden ja kestäväen tehokkuuden muodostuminen jaettujen yhteisten arvojen kautta (mukaiillen Manz et al. 2010, 213).....	44
Kuva 11 Työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden teemojen limittyminen.....	47

Kuva 12	Litteraation tunnistetietojen ja käytettyjen merkintöjen otsikkotaulu.....	52
Kuva 13	Yläkategorioiden selektiivinen koodaus ja ydinkategorioiden korostaminen tummana.....	65
Kuva 14	Ydin- ja välittäjäkategorioiden keskinäiset suhteet.....	66
Kuva 15	Mediaattori-kategorian eli välittäjäkategorian periaate (mukaillen Baron – Kenny 1986) .....	73
Kuva 16	Sosiaalisen ja liiketoimintaprosessin positiivinen sykli.....	82
Kuva 17	Vapaus jaetun johtajuuden ja hyvinvoinnin moderaattorina.....	84
Kuva 18	Vapauden vaikutukset organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin tekijöihin ....	85

## Taulukot

Taulukko 1	Eri tutkijoiden työhyvinvoinnin tekijöiden vertailu (Ojala 2003, Manka 2006, Christensen 2008, Marjala 2009).....	35
Taulukko 2	Haastateltujen ikäjakauma .....	50
Taulukko 3	Haastateltujen työsuhteen tai yrittäjyyden kesto nykyisessä yrityksessä ....	50
Taulukko 4	Haastateltujen koulutustausta .....	50
Taulukko 5	Alakategorioiden esiintyvyydet (kpl) litteraatiossa ja niiden tiivistäminen yläkategorioksi.....	55
Taulukko 6	Yläkategoriat ja niiden esiintyvyydet (kpl) litteraatiossa .....	56

## Käytetyt lyhenteet

AKAVA	Korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö ( <a href="http://www.akava.fi">www.akava.fi</a> )
GT	Grounded teoria
<i>malli</i>	ylä- ja ydinkategorioiden nimet tekstissä.
SCRUM	Tehokas tiimityöskentelymenetelmä, joka auttaa tiimejä monimutkaisissa projekteissa. ( <a href="http://www.scrum.org">www.scrum.org</a> ).
SH	Strateginen hyvinvointi
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö ( <a href="http://www.stm.fi">www.stm.fi</a> )
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö ( <a href="http://www.tem.fi">www.tem.fi</a> )
TENK	Tutkimusettinen neuvottelukunta ( <a href="http://www.tenk.fi">www.tenk.fi</a> )
TTL	Työterveyslaitos ( <a href="http://www.ttl.fi">www.ttl.fi</a> )





# 1 JOHDANTO

Työelämä on voimakkaan muutospaineen alaisena. Taitamaton johtaminen pyrittäessä tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseen saattaa lisätä työntekijöiden työmäärää, aiheuttaa kasvavaa epätietoisuutta omasta suoriutumisesta ja näiden seurauksena lisääntyvää stressiä ja heikentynyttä työhyvinvointia.

Näihin muutospaineisiin on jo pidemmän aikaa pyritty vastaamaan mm. jaetun johtajuuden keinoin. Tässä johtajuus ei ole enää sidottu tiettyyn asemaan, vaan on tehtävä- ja tilanneriippuva. Tällä on todettu olevan kannustava vaikutus työntekijöihin ja samalla sen on todettu parantavan työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välistä sidosta ei ole suoranaisesti tutkittu, mutta näihin vaikuttavissa tekijöissä on havaittavissa selviä yhtäläisyyksiä; tietyt tekijät vaikuttavat sekä jaettuun johtajuuteen, että työhyvinvointiin positiivisesti. Tämän kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tarkoituksena on kartoittaa näitä tekijöitä ja löytää niiden keskinäisiä vaikutusmekanismeja. Lisäksi pyritään löytämään uusia tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti sekä työhyvinvointiin että jaettuun johtajuuteen.

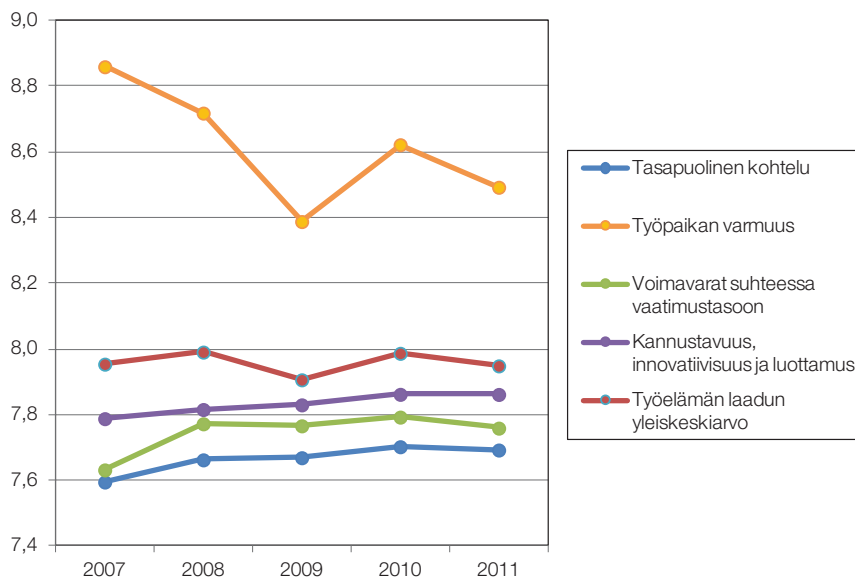
## 1.1 Työhyvinvoinnin haaste johtamiselle

Työterveyslaitoksen (TTL) johtajan Guy Ahosen (2011) kantaa ottava artikkeli työhyvinvoinnin puutteista suomalaisilla työpaikoilla ja siitä aiheutuvista kustannuksista yhteiskunnalle havahdutti mielenkiinnon tutkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkemmin. Esimerkiksi vuosina 2003–2008 ennaaikaisen eläköitymisen kustannukset olivat 23-24 miljardia euroa vuodessa. Samana ajanjaksona ennaaikaisesta eläköitymisestä koituvat kustannukset nousivat voimakkaimmin alle 35-vuotiaiden ryhmässä. (Ahonen, 2011.) Huonosta työhyvinvoinnista koituvat kulut kohdistuvat välittömästi ja välillisesti yritysten kannettavaksi lisääntyneinä sairauspoissaoloina, ennaaikaisina eläkkeelle siirtymisinä, työtehon alenemisena ja kyvykkäimpien työntekijöiden siirtymisenä organisaatioihin, joissa työhyvinvoinnista on huolehdittu paremmin.

Samoin TTL oli 2011 mukana Aurasen, Ahosen ja Ilmarisen (2011) tutkimushankkeessa, jossa tutkittiin 697 suomalaisen yrityksen strategisen hyvinvoinnin (SH) tilaa. Raportin määritelmän mukaan SH on se osa henkilöstön hyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Raportissa strateginen hyvinvointityö oli selvästi johdettua vain kolmasosassa yrityksistä. Näissä yrityksissä johtamisen sisältö, tavoitteet, suunnitelmat, voimavarat ja seuranta oli määritetty. Sitä vastoin esimiesten rooli oli kehittynyt positiivisesti vuodesta 2009 vuoteen 2010. Merkittävimpinä tekijöinä SH:n paranemiselle nähtiin kehityskeskustelujen laadun paraneminen ja työpaikka-

kiusaamistapausten väheneminen. Strategiseen hyvinvointiin investoitiin enemmän kuin vuonna 2010 ja muutos oli kahdessa vuodessa 9%. (Aura ym. 2011.)

Tosin näitä Ahosen (2011) ja Auran ym. (2011) artikkeleita vastaan puhuu Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM 2012, 12–32) työolobarometri lokakuulta 2011, joka kertoo tutkittujen tunteneen työelämän laadun olleen melko hyvän. Vastausten keskiarvo oli 8 asteikolla 4–10 eikä tilanteessa ollut nähtävissä heikennystä edelliseen vuoteen verrattuna, kuten kuvasta 1 näkyy. Tasapuolinen kohtelu oli esimerkiksi valtion organisaatioissa päinvastoin parantunut vuodesta 2010 vuoteen 2011. Kokonaisuutena työntekijät tunsivat, että työolot ovat pysyneet tarkastelujaksoneu muuttumattomina.



Kuva 1 Työelämän laatu vuosina 2007–2010 kouluarvosanoilla mitattuna. (TEM 2011, 15)

Kuva 1 kuvaa työelämän laadun neljää summaparametriä; työpaikan varmuuden, voimavarojen suhde vaatimuksiin ja kannustavuus sekä näiden keskiarvon, muutokset vuosina 2007–2010. Näillä summaparametreillä pyritään kuvaamaan työelämän laadun keskeisiä tekijöitä. Työpaikan varmuus sai työntekijöiltä parhaat arvosanat, mutta siinä näkyvät vuosien 2008–2009 talouden vaihteluiden vaikutukset ja vuoden 2011 Euroopan velkakriisin paheneminen, jotka molemmat laskivat arvosanaa. Muiden työelämän laadun alueiden osalta kehitys oli hyvin lievästi positiivinen. (TEM 2011, 14.)

Esimiehen ja hänen alaisten suhteista TEM:n työolobarometri (TEM 2012, 166) kertoo, että noin 60% työntekijöistä kokee työntekijän ja esimiehen välillä olevan ristiriitaja. Toisaalta johtamisodotukset ovat ikäriippuvia, kuten Marjala (2009, 200), Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi (2013, 11–16, 101–103) sekä Manka (2006, 210–213) toteavat; nuoret odottavat johtajaltaan valmentavaa otetta, oppiva tekijä valtuuttavaa johtamista, ammattilainen vastuuta antavaa johtamista ja kokenut työntekijä arvostavaa

johtamista. Viimeisenä ikäkautena seniorit odottavat vielä johtajaltaan kysyvää johtajuutta, jossa heidän pitkällä urallaan hankkimaansa kokemusta hyödynnettäisiin (Marjala 2009, 200; Nuutinen ym. 2013, 11–16, 101–103; Manka 2006, 210–213). Kokemuksen merkitystä ikäihmisten oppimisessa korostaa Manka (2006, 210–213) toteamalla, että vaikka ikäihmiset ovat hitaampia prosessoimaan informaatiota, pystyvät he kompensoimaan tätä hidastumista iän mukanaan tuomalla kokemuksella.

Valtiovaltakin on tiedostanut työelämän laadun merkityksen ja miten johtamisella voidaan tähän laatuun vaikuttaa. Vuoden 2011 hallitusohjelmaan (Valtioneuvosto, 2011) hallituspuolueet kirjasivat omana tahtotilanaan:

*”Johtamisella ja esimiestaidolla on suuri merkitys työelämän laatuun. Työterveyslaitoksen organisoimana perustetaan johtamisen kehittämisverkosto, joka pohtii ja levittää esimiestaitoja työpaikoille. Edistetään johtamiskoulutuksen saatavuutta. Julkiselle sektorille luodaan hyvän johtamisen laatukriteerit ja edistetään niiden toteutumista.”*

Valtiovallan kanssa samoilla linjoilla on Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) (2007, 26–27) työsuojelustrategiassa, jonka avulla Suomessa toimeenpantiin Euroopan komission 2007 julkaisema uusi työsuojelustrategia. Tässä strategiassa painotettiin työterveys- ja työturvallisuuspuutteiden ennaltaehkäisyä tiedottamisen ja ennakoasenteisiin vaikuttamisen kautta etenkin pk-yrityksissä. Lisäksi kiinnitetään huomiota mielen-terveyden edistämiseen, sillä mielenterveysongelmat ovat neljänneksi yleisin työkyvyttömyyden syy Suomessa. Strategiassa nähdään työpaikoilla olevan mahdollisuus toimia näiden ongelmien torjuna. (STM 2007, 29.)

Työelämä on ollut voimakkaassa muutoksessa viimeiset 40 vuotta, jota ajanjaksoa voidaan kuvata sanoilla: IT-teknologian merkityksen kasvu, globalisaatio, organisaatioiden muutokset sekä työsopimusentän turbulenssi. Kaikki nämä paineet vaikuttavat ihmisten jaksamiseen työelämässä ja siksi tulisikin yhä enemmän kiinnittää huomiota heidän työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. (Marjala 2009, 17–18.) Työhyvinvoinnin merkityksen ovat havainneet monet merkittävät talouden ja politiikan vaikuttajat. Heidän puheenvuoroissaan ovat korostuneet yhteisöllisyyden, arvojen, ihmisten kunnioituksen ja vastuunkannon merkitys työpaikkojen työhyvinvoinnille. (Sauer – Salovaara – Mikkonen – Ropo 2010, 15.)

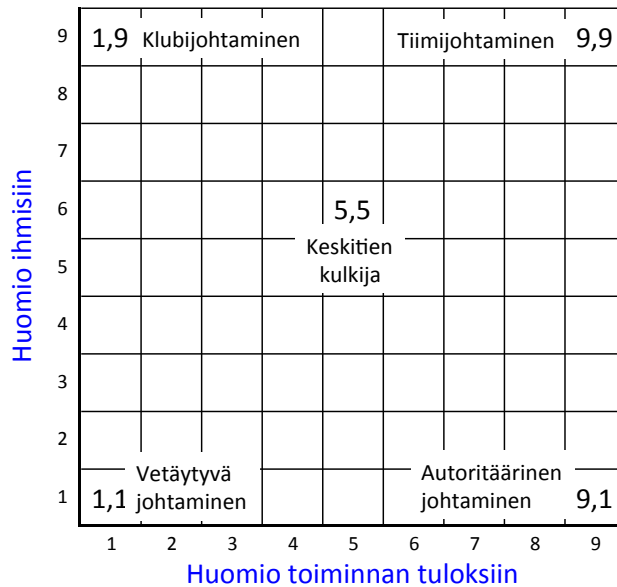
## **1.2 Jaetun johtajuuden kyky vastata toimintaympäristön kiihtyvään muutokseen**

Organisaatioiden pitäisi pystyä reagoimaan yhä nopeammin muuttuviin tilanteisiin ja se edellyttää päätösten tekemistä suoraan tilanteissa. Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen (2005, 14–15, 18–19) toteavat, että tämä edellyttää johta-

juuden uudenlaista määrittelyä; johtajuus ei ole enää henkilöön tai asemaan sidottu vaan tilanneriippuvaa yhdessä tekemistä. Burns ja Stalker (1961, 103–107) esittivät jo 1961 että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa organisoida yrityksen toimintaa, vaan paremmuus riippuu toimintaympäristöstä, jossa organisaatio toimii. Tarkastelemalla organisaation toimintaympäristön teknologista ja markkinatilanteen muutosnopeutta voidaan löytää kyseisiin olosuhteisiin parhaiten sopiva organisaation muoto. Jos organisaatio toimii hyvin stabiilissa ympäristössä, voidaan toiminta järjestää tehokkaimmin mekanistisessa organisaatiossa, jolle on tyypillistä tehtävien, vallan ja vastuiden tarkka jako eri työntekijöille ja organisaatiotasolle, hierarkkinen kontrolli, tarkka tehtävien ohjeistus ja lojailisuus. Mekanistisessa organisaatiossa työt on jaettu hyvin tarkkaan niiden tekijöille ja työt on eristetty toisistaan itsenäisiksi kokonaisuuksiksi, jotka elävät ”keinotodellisuudessa irrallaan reaali maailmasta”. (Burns – Stalker 1961, 103–107.)

Orgaaninen organisaatio taas on tehokkain toimija turbulentsissa toimintaympäristössä, jossa painottuvat tilanteen mukaiset työtehtävät, yksilön tehtävien muuttuminen tilanteen mukaan, oikeuksien ja vastuiden rajallisuus, sitoutuneisuus, epämuodollinen valvonta-, kommunikaatio- ja valtavverkosto, runsas vaakasuuntainen kommunikaatio ja organisaation jäsenen aseman määräytyminen hänen osaamisensa ja kykyjensä eikä muodollisen aseman perusteella. (Burns – Stalker 1961, 103–107.)

Johtamiskäyttäytymistä kuvaavan johtamisruudukon (Managerial Grid) kehittivät alun perin Blake ja Mouton (1964) ja sitä edelleen kehittivät Blake ja McCauley (1991). Johtamisruudukossa tutkijat kuvasivat miten johtaja, pyrkiessään johtamaan organisaatiotaan kohti sen päämäärää, kiinnittivät huomiota kahteen tekijään: toiminnan tuloksiin ja ihmisiin. Kuvassa 2 on kuvattu eri johtamistyyliä. Tiimijohtaminen on ainut johtamistyyli, jossa huomio on kohdistettu sekä toiminnan tulokseen, että ihmisiin. Näidenkin tutkimustulosten valossa jaettu johtajuus tiimijohtamisen osana näyttäisi soveltuvalta lähestymistavalta peli- ja TV-tuotantoympäristöön.



Kuva 2 Johtamisruudukko (mukaiillen Blake – McCaense 1991)

Menestyäkseen nykyisessä nopeatempoisessa ja verkottuneessa toimintaympäristössä, pitää organisaation omassa kehitystyössään pystyä löytämään tasapaino myös toistensa kanssa ristiriitaisten eksploraation ja eksploitaation välillä. Eksploraatiossa organisaatio hyödyntää innovatiivisuuttaan ja laajentaa toimintaansa uusille alueille. Eksploitaatiossa taas organisaatio hyödyntää nykyistä tietotaitoaan ja kyvykkyyksiä nykyisen tarjoomansa kehittämässä. Vaikka eksploraatio ja eksploitaatio ovatkin keskenään ristiriitaisia pyrkimyksiä, ei kumpaakaan voida hylätä kehitettäessä organisaatiota. Jos organisaatio pyrkii kehittämään toimintaansa ainoastaan eksploraation kautta, aiheutuu sille näistä uusien alueiden kokeiluista runsaasti kustannuksia, mutta ei välttämättä hyötyjä. Vastaavasti jos organisaatio pitäytyy pelkästään eksploitaatioon kehittäessään toimintaansa on vaarana, että organisaatio jää vähitellen oman alueensa vangiksi eikä pysty vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. (March 1991, 71; Andriopoulos – Lewis 2009, 697.) Lisää haastetta johtamiselle luovat yhtäältä yritysten rajapintojen hämärtyminen erilaisten yhteistyösopimusten ja verkottumisen kautta ja toisaalta yritysten muuttuminen sisäisiltä rakenteiltaan monimutkaisemmiksi matriisi-, verkosto- tai prosessiorganisaatioiksi (Hayes 2010, 159–173).

Organisaatioiden toiminnan ja toimintaympäristön muuttuminen yhä monimutkaisemmaksi vaatiikin yhä useampien oman alansa asiantuntijoiden yhteistyötä, sillä kukaan yksittäinen ihminen ei enää pysty hallitsemaan kaikkea tietoa. Tästä syystä pitää näiden kaikkien asiantuntijoiden panos saada mukaan organisaation johtamiseen. Jaettu johtajuus toteuttaa juuri tätä kaikkien organisaation resurssien käyttöönottoa organisaation johtamisessa siten, että kulloisessakin tilanteessa organisaation tai tiimin johtajuuden ottaa kantaakseen sellainen henkilö, jolla on kyseisen tilanteen hoitamiseen parhaat mahdolliset tiedot ja taidot. Johtajuuden jakaminen voi tarkoittaa johtamistehtävän ja-

kamista edellä kuvatulla tavalla. Laajemmin ajatellen jaettu johtajuus voidaan käsitellä yhteiseksi tekemisenä, jossa organisaation jäsen jakaa omia kokemuksiaan ja vaihtaa ajatuksia organisaation muiden jäsenten kanssa. Näin johtajuudesta ja johtamisesta tehdään yhteistä. (Ropo ym. 2005, 18–20; Bligh et al. 2006, 297.)

Etuna tällä jaetulla johtajuudella on ensinnäkin sen kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, sillä kaikki organisaation jäsenet on valtuutettu johtajuuteen ja toisaalta jaettu johtajuus rakentaa yhteisöllisyyttä ja yhteistä näkemystä keskustelevuuden ja yhteisymmärryksen etsimisen kautta. (Ropo ym. 2005, 18–20.)

Rajoitteena jaetun johtajuuden käytölle muodostavat erimerkiksi kriisitilanteiden kaltaiset poikkeustilanteet, jotka vaativat nopeaa reagoitua ja kriisiviestintää sekä toiminnan selkeää organisointia. Kriisitilanteille on ominaista kriisiviestinnän merkittävä osa kriisitilanteiden johtamista. (Seeck 2009, 6–7.)

### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus

Jotta voisimme paremmin ymmärtää niitä jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisiä sidoksia, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin, päätin tutkia lähemmin tätä sidosta laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia pienissä pelialan ja TV-tuotannon yrityksissä, joissa tiimityöskentely ja jaettu johtajuus ovat luonnollisia tapoja toimia.

Työhyvinvointiin vaikuttavien organisaatiomuodosta riippumattomien tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin pyritään sulkemaan tutkimuksen ulkopuolelle valitsemalla tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu ja laatimalla teemoittelun mukaiset kysymykset siten, että haastatteluissa saataisiin esille nimenomaan jaetun johtajuuden vaikutukset työhyvinvointiin. (Puusa 2011, 76–77.) Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen siitakin syystä, että tutkittavalta alueelta on olemassa jo alustavaa tietoa sekä työhyvinvoinnista, että jaetusta johtajuudesta ja lisäksi haastateltavat ovat kaikki kokeneet saman, haastattelun kohteena olevan tilanteen (johtajuuden ja työhyvinvoinnin) (Hirsjärvi – Hurme 2001, 47).

Itselläni on takana pitkä työura sekä yksityisen työnantajan palveluksessa, yrittäjänä, että kunnan viranhaltijana. Tällä on väistämättä vaikutusta siihen, miten tulkitseen asioita ja tapahtumia sillä olen kuitenkin osa sitä sosiaalista konstruktia, jota olen nyt tutkimassa. (Puusa – Juuti 2011, 43–44; Alvesson 1996, 459; Puusa 2011, 73–74; Koskinen – Alasuutari – Peltonen 2005, 34; Hirsjärvi – Hurme 2001, 18; Aaltio – Puusa 2011, 159.) Siksi pyrin noudatan tässä tutkimuksessa tapaa, jossa erotan omat näkemykseni ja tulkinnat selvästi lähteisiin perustuvista teksteistä, jotta fakta ja esiymmärrys pysyvät tarkoin erossa toisistaan.

Koska tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ei tuloksista sinänsä voitu vetää mitään yleistyksiä, vaan tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ainoastaan rikastaa sitä tietoisuutta, joka jo on olemassa työhyvinvoinnista ja jaetusta johtajuudesta sekä miten ne näissä tietyissä tapauksissa vaikuttivat toisiinsa. (Lincoln – Cuba 1985, 110–119; Puusa 2011, 73.)

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli kartoittaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja oliko jaetulla johtajuudella vaikutusta tähän kokemukseen. Lisäksi tutkin löytyykö työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välisestä suhteesta jokin uusi yhdistävä tekijä. Tässä mielessä tutkimus on Hirsjärven, Remeksen ja Saravaaran (1997, 138) mukaan osin kartoittava ja osin selittävä tutkimus. Kartoittava siinä mielessä, että tutkimuksessa pyritään kartoittamaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja selittävä siinä mielessä, että tutkimuksessa pyritään löytämään organisaation johtamistavasta selityksiä koetulle työhyvinvoinnille. Tutkimuskysymyksellä pyrin valottamaan niitä tekijöitä, joiden on koettu parantaneen työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia.

Tutkimuskysymyksen olin asettanut tutkimuksen alussa seuraavaan kehikkoon:

- Mitkä tekijät haastatteluaineiston perusteella vaikuttavat sekä jaettuun johtajuuteen, että työhyvinvointiin.

Jotta tutkimuskysymyksestä tulisi helpommin hahmotettava ja jotta sen pohjalta voisin rakentaa sopivia haastatteluteemoja ja niitä tukevia kysymyksiä, jaoin tutkimuskysymys Hirsjärven ym. (1997, 126) mukaisesti alakysymyksiin. Näihin alakysymyksiin päädyin analysoimalla ja täsmentämällä pääkysymystä :

- Mitkä jaetulle johtajuudelle ja työhyvinvoinnille aiemman tutkimustiedon perusteella yhteiset tekijät tulivat esille haastatteluissa.
- Tiedostavatko yritykset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja niiden merkityksen?
- Miten työntekijät kokivat työhyvinvointiin vaikuttavat eri tekijät?
- Löytyykö työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välisestä suhteesta jokin uusi yhdistävä tekijä.

Tutkimuksen edetessä varauduin kuitenkin Hirsjärven ym. (1997, 126), Koskelan (2007, 92–939), Holopaisen (2011, 236–237) sekä Corbinin ja Straussin (2008, 162) mukaisesti muuttamaan tutkimuskysymyksiä mikäli aineiston hermeneuttisen käsittelyn yhteydessä ilmeni sellaisia seikkoja, jotka vaikuttavat tutkimuskysymysten relevanttiteuten tai muodostettavana olevan teorian muodostamiseen.

## 1.4 Metodologia

Valinnat, jotka tehdään tutkimusta toteutettaessa vaikuttavat Hirsjärven ym. (1997, 123–126) mukaan tutkimuksen lopputulokseen ja siitä syystä onkin tärkeää kiinnittää erityistä huomiota siihen, että valittu metodologia ja menetelmät ovat sopuissa tutkimuskysymyksen kanssa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ihmisten kokemaa laadullista työhyvinvointia ja sen yhteyttä jaettuun johtajuuteen, joten tutkimusote oli laadullinen. Strauss ja Corbin (2008, 11) mukana laadullinen tutkimus ei tarkoita tutkitavan datan luonnetta vaan sitä tapaa, jolla dataa tulkitaan ei-matemaattisin keinoin ja sitä kautta pyritään saamaan esille datasta riippuvuussuhteita ja rakenteita. Näistä riippuvuussuhteista ja rakenteista tutkija heidän mukaansa organisoii seuraavassa vaiheessa tapahtumia teoriatasolla kuvaavan mallin. Hyvinvointi rakentuu ja sitä ylläpidetään ihmisten välisellä vuorovaikutuksella Puusan ja Juutin (2011, 40–41) kuvaamalla tavalla ja siksi työhyvinvoinnin tasoa voidaankin määrittää tutkimalla ihmisten kokemuksia.

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä tutkitaan ihmistä ja tutkimuksen tekee ihminen, eli haasteiksi muodostuivat miten ihmistä voidaan tutkia ja minkälainen ihminen tulisi olemaan tutkimuskohteena. Fenomenologis-hermeneuttisessa otteessa merkityksellisiä ovat käsitteet kokemus, merkitys ja tulkinta. (Tuomi 2009, 34.) Kuten Puusa ja Juuti (2011, 41) sekä Pulkkinen (2010, 34–35) kirjoittavat, fenomenologisessa tutkimustyypissä ollaan kiinnostuneita tutkitavan ihmisen elämismailmasta, miten hän näkee oman maailmansa ja mitä pyrkimyksiä hänellä on tämän maailman suhteen. Empiriaa tutkittaessa fenomenologisesti ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset tuntevat ja jäsentävät tutkittavaa kohdetta, tässä tapauksessa suhdettaan työhyvinvointiin ja jaettuun johtajuuteen (Puusa – Juuti 2011, 41).

Hermeneuttinen tutkimusote tieteessä tarkoittaa tutkimusaineiston tarkastelua suppevässä kehässä, jossa samoihin teemoihin ja kysymyksiin palataan yhä uudelleen ja uudelleen joka kierroksella edelleen tarkentaen edellisen kierroksen tuloksia. Tutkijan esiymmärrys on se tietopohja, jonka avulla hän alkaa tarkastella kohdetta. Esiymmärryksellä tarkoitetaan sitä tietoa, joka tutkijalla on olemassa ennen tutkimusta. Hermeneuttisessa tulosten tarkastelussa tutkija luo oman esiymmärryksensä pohjalta erilaisia tulkintoja tutkitavasta tapahtumasta. Näin tutkija kasvattaa omaa ymmärrystään aiheesta jokaisella tulkintakierroksella. Tulkinnalla tarkoitetaan tässä Puusan ja Juutin (2011, 44) sekä Puusan (2011, 74) mukaisesti tutkittavien elämismailmojen ja niiden merkitysten rekonstruoimista eli tutkija pyrkii ymmärtämään havaittuja merkityssuhteita. Tutkimuksen edetessä tutkija ei pelkästään lisää omaa esiymmärrystään, vaan hän voi tarvittaessa korjata omaa esiymmärrystään tutkimustulosten mukaisesti (Puusa 2011, 73). Tutkimuksen lopulla yhdistyvät tutkijan esiymmärrys tutkimuksen tuloksiin laajentaen näin tutkijan ymmärrystä asiasta. Hermeneuttisessa otteessa on tärkeää ymmärtää, että kokonaisuuksien ymmärrys muodostuu sen osien ymmärtämisen kautta ja



päinvastoin; osien ymmärtämisen kautta tutkija oppii ymmärtämään kokonaisuutta. (Puusa – Juuti 2011, 43; Puusa 2011, 73.)

Koska tarkoituksena oli ymmärtää työhyvinvointiin vaikuttavia teemoja ja oppia tulkitsemaan niiden merkitystä ihmisille voidaan Hirsjärven ym. (1997, 166) ja Teschin (1990, 27, 85) laadullisten tutkimustyyppien jaottelun mukaan päätellä tämän tutkimuksen kuuluvan fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimustyyppien piiriin.

Kuten aiemmin kohdassa 1.3 kerroin, oma työkokemukseni eri toimialoilta ja eri tehtävistä on omiaan vaikuttamaan omiin käsityksiini työhyvinvoinnista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen. Tästä syystä tutkimus ei Puusan ja Juutin (2011, 43), Alvessonin (1996, 459) sekä Puusan (2011, 74) mukaan voi olla ennako-oletuksista vapaata, vaan se on vuoropuhelua omien ja tutkimustulosten tuottamien käsitysten välillä ja lopputuloksena niiden yhdistämistä. Tässä ei ole kyse ennakoasenteista mikäli tutkija pystyy erottelemaan omat käsityksensä ja tutkimuksen tuloksista sekä raportoimaan näistä selvästi eriteltyinä.

Tutkimuksen edetessä ja aineistoa analysoitaessa varauduttiin Hirsjärven ym. (1997, 126) mukaisesti arvioimaan uudelleen tutkimuskysymyksiä tulkinnan tulosten valossa juuri kuten Puusa ja Juuti (2011, 44) kuvaavat.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä toteutettiin Suttonin ja Stawin (1995) vahvan teorian rajaukset huomioiden. Tutkimus toteutettiin Grounded teorian (GT) periaatteiden mukaisesti lähtien liikkeelle haastatteluaineistosta. Tätä aineistoa analysoimalla luotiin uusi teoria tekijöistä, jotka vaikuttavat sekä jaettuun johtajuuteen, että työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin aiempien tutkimusten tuloksista ja aiemmista teorioista tarkasteltiin Otalan (2003), Mankan (2006), Christensenin (2008) ja Marjalan (2009) teorioita. Näitä työhyvinvoinnin teorioita vertailtiin keskenään ja näin saatiin kuva työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista, joista tutkijat ovat yksimielisiä. Yhteenvedo koottiin taulukon muotoon, joka selvensi eri tutkijoiden tekemää työhyvinvoinnin tekijöiden jaottelua ja mitä tekijöitä kukin tutkija oli huomionut.

Jaetun johtajuuden tutkimuksesta tarkasteltiin Pearcen, Manzin ja Simsin (2009, 234), Blighin, Pearcen ja Kohlesin (2006, 297) Pearcen ja Manzin (2005, 133–135) sekä Pearcen ja Congerin (2003, 1) tutkimustuloksia. Jaetun johtajuuden piirteenä oli merkittävää Woodsin ja Fieldsin (2007, 265) havainto, jonka mukaan tiimityöskentelyä käyttävät organisaatiot eivät hyötyneet enää niin paljoa jaetun johtajuuden käyttöönotosta kuin aiemmin esimerkiksi autoritaarista johtajuutta käyttäneet organisaatiot. Johtajuuden ja osaamisen välinen suhde saattaa Alvessonin (1996, 469) mukaan muodostua

kulloisenkin osaamisen mukaan niin, että alainen ottaa johtajan roolin kyseisessä asiassa. Tämä on sopusoinnussa aiemman käsityksen kanssa johtajuudesta ryhmän sosiaalisena prosessina eikä yksittäisen henkilön ilmoittautumisena johtajaksi. (Alvesson 1996, 469.)

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta työhyvinvoinnin kokemisen ja jaetun johtajuuden teemojen ohjaamana. Aineiston keruuvaihe ja analysointivaihe vuorottelivat tässä tutkimuksessa GT:n viitekehyksen mukaisesti siten, että ensin haastateltiin pienempää ryhmää ja koottu aineisto litteroitiin ja analysoitiin kappaleen 3 Haastattelututkimuksen toteutus mukaisesti fenomenologisella otteella. Jos analysoinnin tuloksena aineistossa ilmeni seikkoja, jotka vaikuttivat jaetun johtajuuden ja koetun työhyvinvoinnin välisen riippuvuuden tunnistamiseen ja tulkintaan tai käytettyjen haastattelukysymysten tarkoituksenmukaisuuteen, muutettiin haastattelukysymyksiä. Näillä uusilla kysymyksillä saatiin seuraavissa haastatteluissa vastaus ilmenneisiin uusiin seikkoihin aivan kuten Puusa (2011, 76) esittää. Tämä sykli toistettiin joka haastattelukerralla.

Tutkimuksen tulosten arviointi laadullisten tekijöiden suhteen toteutettiin Eskolan ja Suorannan (1998, 211–214) mukaisesti uskottavuuden, siirrettävyyden, pysyvyyden ja vahvistettavuuden mukaisesti. Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta (TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2011).

Tutkimuksen niveltymistä aiempaan tutkimukseen tarkasteltiin kaikkien niiden tekijöiden valossa, joita tutkimuksen alussa oli valittu. Näiden lisäksi tarkasteltiin aineistoa vielä uusien, aiempien tutkimustulosten valossa esiin tulemattomien seikkojen löytämiseksi jaetun johtajuuden ja koetun työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Aineistosta löytyi uutena jaettua johtajuutta ja työhyvinvointia yhdistävänä tekijänä vapaus ja avoimuus, joiden todettiin olevan tärkeitä tekijöitä haastateltujen pelialan ja TV-tuotannon yritysten menestykselle. Vapaus ja avoimuus vaikuttivat sekä organisaation sisäiseen toimintaan, että organisaation ulkopuolisiin tekijöihin.

Johtopäätösten perusteella jäivät vastausta vaille kysymykset siitä, kokevatko organisaation jäsenet vapauden merkitykselliseksi omalle työhyvinvoinnilleen myös vähemmän luovuutta vaativilla aloilla. Toinen jatkotutkimusaihe, johon tässä tutkimuksessa ei erikseen tutkittu oli organisaation jäsenten käsitykset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Nämä saattaisivat olla hyviä jatkotutkimusaiheita.

## 2 GROUNDED TEORIAN, TYÖHYVINVOINNIN JA JAETUN JOHTAJUUDEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa jaetun johtajuuden tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Koska tutkimuksessa pyritään löytämään jaetusta johtajuudesta uusia tekijöitä, jotka parantavat jaettua johtajuutta käyttävien organisaatioiden työntekijöiden työhyvinvointia, toteutetaan tutkimus GT:n periaatteiden mukaisesti. Tästä syystä tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu GT:n, työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden aiemman tutkimuksen pohjalle. (Tesch 1990, 85–86.)

### 2.1 Teorian ja käytännön suhde liiketaloustieteessä

Kallion ja Palomäen (2011, 60) mukaan teoria on tieteellisin menetelmin kerättyyn empiiriseen tietoon perustuvien havaintojen ja kokemusten selitysmalli. Teoria välittää tieteenalan tietoa muille alan tutkijoille, jotta he voivat ymmärtää, todentaa tai haastaa tämän uuden teorian. Etenkin liiketaloustieteen tutkimukselle on tunnusomaista teorian ja käytännön läheinen suhde (Koskinen ym. 2005, 15; Saunders – Lewis – Thornhill 2007, 6). Uusi ymmärrys alasta, joka teorioilla saadaan aikaan, pyritään hyödyntämään liiketaloustieteen käytännön toimissa. Koska liiketaloustiede ei kuulu eksaktien tieteiden piiriin, jossa samat lainalaisuudet pätevät ajasta ja ympäristöstä riippumatta, on sille tunnusomaista vahva soveltavan tutkimuksen ote. Koska liiketaloustieteen tulokset ovat ajasta ja paikasta (kontekstista) riippuvia, on tässä tutkimuksessa käytetty empiiristä ilmiöiden havainnointia. Toisaalta he toteavat, ettei empirian ja teorian suhde ole näin yksinkertainen. Teoria ei pelkästään kuvaa olemassa olevaa todellisuutta vaan empiriasta muodostetulla teoriolla on taipumus vaikuttaa ”kokemusperäiseen maailmaan” uuden teorian pohjalta muuttuvien käytäntöjen kautta. (Kallio – Palomäki 2011, 60–62.) Tämä on se lähestymistapa, jota tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään; ensin tutustutaan aiempaan tutkimukseen ”teorioiden maailmassa”, kuten Kallio ja Palomäki (2011, 62) kuvaavat, kerätään empiiristä aineistoa kokemusperäisestä maailmasta ja muodostetaan siitä teoria teorioiden maailmaan. Tästä uudesta teoriasta on seurauksena toivottavasti viimeisessä vaiheessa muuttunut käytäntö kokemusperäisessä maailmassa. Vaikka Kallio ja Palomäki (2011, 62) esittävät, ettei GT:ssä lähdetä liikkeelle teorioiden maailmasta sallii Straussilainen lähestymistapa deduktion aiemmasta teoriasta käsin. Tähän tutkimukseen Kallion ja Palomäen malli sopii parhaiten, joten tutkimusta viedään eteenpäin induktion kautta.

Vahvan teorian määrittäminen etenkin organisaatiotutkimuksen alalla on koettu Suttonin ja Staw (1995, 372) artikkelissa erityisen haastavaksi jo siitäkin syystä, että ei ole olemassa tarkkaa määritelmää mitä vahvan teorian tulisi sisältää ja miten sellaisen voi

rakentaa. He lähestyvätkin ongelmaa negaation kautta määrittämällä mitä kaikkea teoria ei ole. Heidän mukaansa teoriaa ei ole viittaus, tieto, muuttuja, diagrammi eikä hypoteesi. Ensinnä pelkkä viittaus lauseessa ei tee siitä teorialausetta. Kirjoittajan tulisi kertoa, mitä konsepteja ja syy-seuraussuhteita lainatuista lähteistä on käytetty oman teorian muodostuksessa. (Sutton – Staw 1995, 372–373.) Uusien teorioiden rakentamisessa tarvitaan empiiristä tietoa, mutta kyseinen tieto sinällään ei ole teoria. Tieto kuvaa mitä empirian tuloksia käytetään ja teoria kertoo miksi niitä käytetään. Muuttujat tai määritelmät eivät ole teoria, sillä ne toimivat ainoastaan tutkittavan ilmiön kuvaajina, ennustajina tai kontrolleina. Kuviot tai kaaviot eivät ole teoria sillä niissä voidaan toki havainnollisesti kuvata teoriaa, mutta hyvin muotoiltu teksti ei tarvitse tuekseen kuvioita tai kaavioita. Myöskään hypoteesi ei ole teoria mutta se voi toimia yhdistävänä tekijänä datan ja teorian välillä. (Sutton – Stawn 1995, 372–377.)

Vahva teoria yhdistää havaitut tapahtumat ja kuvaa, miksi näin tapahtuu. Se pystyy avaamaan havaitut tapahtumat ja selittämään niitä lainalaisuuksia, joita tapahtumat sisältävät. Vahvalla teorialla on kyky tuoda päivänvaloon asioita, joita ilman tätä teoriapohjaa emme havaitsisi ja joskus se jopa sotii yleistä ymmärrystä vastaan. (Sutton – Stawn 1995, 378–379.)

## 2.2 Grounded teoria (GT)

Koskelan (2007, 91), Straussin ja Corbinin (2008, 12–13) sekä Teschin (1990, 23–24) mukaan GT:ssa aiempien teorioiden kykyyn selittää kyseessä olevaa tapahtumaa suh-tauduttiin epäilevästi. GT soveltuu erityisen hyvin ihmisten välistä kanssakäymistä ja sosiaalisia suhteita kuvaavaan tutkimukseen. GT:ssa lähdetään liikkeelle havaintoaineistosta, joka analysoidaan ja tulkitaan ja johon perustuen GT:lla luodaan uusi teoria. Tätä aineistolähtöisyyttä kuvaa Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 164–165) suomennos GT:sta, ankkuroitu teoria; teoria on ankkuroitu aineistoonsa. Tämä sosiaalinen vuoro-vaikutus on dynaamista, aika- ja paikkasidonnaista, joten pystyäkseen kuvaamaan näitä tapahtumia tulee GT pitää sisällään prosessin, ajan ja välineet, joilla ihmisten välistä vuoro-vaikutusta selitetään. GT:lla voidaan tuottaa malleja tai käsitejärjestelmiä ja sen tutkimusote on iduktiivinen eli aineistolähtöinen teorianmuodostus. (Koskela 2007, 91, 99; Strauss – Corbin 2008, 12; Holopainen 2011, 235.) Holopaisen (2011, 236) mukaan GT soveltuu hyvin johtajuuden tutkimukseen, mutta jos ei olla kiinnostuneita ilmiöiden välisistä suhteista, ei GT ole välttämättä paras lähestymistapa.

Vastoin tutkimusentekijän oppikirjojen tavanomaisia ohjeita, GT:ssa tutkimuskysymyksen merkittävyys jää alussa toissijaiseksi ja väljäksi, sillä kaikki on sidoksissa kerättyyn aineistoon. Mikäli kerätty aineisto tukee tutkijan alkuperäistä ajatusta tutkimuskehikosta, voi se muodostua tutkimuskysymykseksi. Päinvastaisessa tapauksessa

tutkija muuttaa tutkimuskysymystä sen mukaan, mitä aineistosta tutkijan mielestä sitä koodaamalla ilmenee. (Koskela 2007, 92–93; Holopainen 2011, 236–237.) Koskela (2007, 94) esitti hyvän esimerkin omasta lisensiaattityöstään, jossa hänen oma ajatuksensa tutkimuskysymykseksi koski ammattioppilaitosten haasteellisia oppilaita, mutta aineiston analysoinnin kautta kysymys kulminoitui kysymykseen oppilaiden sitoutumisesta opintoihin.

GT:a kehittivät alun perin Anselm L. Strauss (1916–1996) ja Barney G. Glaser (1930–) vuonna 1967. Myöhemmin heidän tiensä erosivat ja molemmat kehittivät GT:a kumpikin omaan suuntaansa. Straussilaisessa lähestymistavassa teoriaa rakennetaan induktiivis-deduktiivisesti, eli teoriaa ei tosiasiallisesti rakenneta puhtaasti havaintoaineistosta tehtävän analyysin pohjalta, vaan apuna käytetään myös tutkijan aiempaa teoreettista tietämystä tutkittavasta asiasta, esiyymmärrystä. Tätä suuntausta GT:sta kehittivät edelleen Anselm Strauss ja Juliet Corbin. Sitä vastoin glaaserilainen lähestymistapa GT:aan voidaan kuvata puritaanisemmaksi eikä siinä hyväksytä aiemman tiedon hyväksikäyttöä teorian rakentamisessa. Holopainen neuvookin aloittelevaa tutkijaa pitäytymään jommassakummassa suuntauksessa vaikka näiden erilaisia yhdistelmiäkin voisi käyttää. (Holopainen 2011, 234–235.) Tästä syystä tässä tutkimuksessa valittiin Straussilainen lähestymistapa, jossa aineiston analyysissä käytetään sekä induktiota, että deduktiota (Saunders et al. 2007, 117–119).

GT:n tulee sisältää kolme piirrettä. Ensinnä teoriassa pitää olla prosessi, joka kuvaa aineistossa tapahtuvaa liikettä. Liike tosin voi olla eri suuntiin, eri nopeudella ja se voi jopa pysähtyä. Jos liike pysähtyy, pitää teorian pystyä selittämään tämän pysähdyksen syyn. Toiseksi teoriaan tulee sisältyä ajan vaikutus tapahtumiin. Kolmanneksi teoriassa tulee olla välineitä, joilla selitetään toimijoiden vuorovaikutusten piirteitä. (Koskela 2007, 91, 99; Strauss – Corbin 2008, 12; Holopainen 2011, 235.)

Aineiston induktion kautta analysoimalla muodostettu teoria ei vielä sinällään takaa sen luotettavuutta, vaan sen pätevyyttä on testattava Koskelan (2007, 101) ja Holopaisen (2011, 238–239, 242–243) mukaan deduktiivisesti alkuperäisellä aineistolla. Jos alkuperäinen aineisto ei ole ristiriidassa miltään osin muodostetun teorian kanssa, voidaan olettaa teorian olevan todistusvoimaisen. Muodostettu teoria voi Holopaisen (2011, 245) mukaan olla joko substantiivinen tai formaali. Substantiivinen teoria liittyy kiinteämmin tutkittuun aineistoon kun taas formaali teoria on viety abstraktisemmalle ja yleisemmälle tasolle. Monesti formaali teoria pohjautuu substantiiviseen tutkimukseen, jonka selitysvoimaa on kasvatettu laajemmalla tutkimusaineistolla ja suhteuttamalla teoriaa muihin teorioihin. Koska tässä tutkimuksessa ei ole taustalla aiempia tutkimuksia jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksistä, voidaan tämän tutkimuksen avulla muodostettavaa teoriaa pitää substantiivisena teoriana. (Strauss – Corbin 2008, 23; Holopainen, 2011, 245.)

Aineiston keruusta Koskela (2007, 94–95) ja Holopainen (2011, 238, 244) ehdottavat niin sanottua teoreettista otantaa, jossa tiedonantajiksi pyritään valitsemaan henkilöt, jotka haluavat osallistua tutkimukseen ja joilla on mahdollisimman monipuolisesti tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Analysoinnin aikana aineiston keruu ja sen analysointi vuorottelevat Holopaisen (2011, 239) ja Teschin (1990, 86, 88, 95) ehdottamalla tavalla ja jokainen analyysivaihe ohjaa seuraavaa aineiston keruuvaihetta. Tässäkin tapauksessa aineiston keruu lopetetaan, kun saavutetaan aineiston saturoituminen. Strauss ja Corbin (2008, 212) kuvaavat teoreettisella herkkyydellä tutkijan kykyä erottaa aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset tapahtumat päätyttä kuitenkään loputtomaan aineiston tarkentamisen kehään. Tässä auttaa tutkijan elämäkokemus kunhan hän muistaa pitää faktat ja omat mielipiteet erossa toisistaan.

Analyysin tekeminen vie Koskelan (2007, 95) mukaan aikaa sillä aineisto alkaa avautua tutkijalle ”reunakategorioista”, jotka ovat kaukana ydinkategoriasta. Vasta näitä reunakategorioita yhdistelemällä ja suhteuttamalla päästään käsiksi ydinkategorioihin. Analyysissä tutkija pilkkoo litteroidun tekstin sopiviin osiin, jotka voivat olla yksittäisiä sanoja, ilmauksia tai ajatuskokonaisuuksia ja antaa niille sopivan luokittelun, joka kuvaa osan sisältöä. (Koskela 2007, 95–98.) Holopainen (2011, 239) sekä Strauss ja Corbin (2008, 101–122) käyttävät tästä vaiheesta nimitystä avoin koodaus. Näistä luokista Holopainen (2011, 239) käyttää nimitystä substantiivinen koodi ja Strauss ja Corbin (2008, 102) kategoria. Tässä tutkimuksessa käytetään selvyuden vuoksi tästä eteenpäin Holopaisen (2011) GT:n aineiston analyysissä käyttämiä termejä. Substantiivisista koodeista pyritään Holopaisen (2011, 239–241), Straussin ja Corbinin (2008, 102) sekä Koskelan (2007, 95–96) mukaan löytämään yhteisiä tekijöitä, joiden mukaan koodeja yhdistellään alakategorioiksi. Näitä yhdistellään edelleen yläkategorioiksi analyysin seuraavassa vaiheessa. Näistä substantiivisista koodeista kootaan samankaltaisuuksien perusteella siis kategorioita, minkä vuoksi teksti tiivistyy.

Aksiaalisessa koodauksessa Holopaisen (2011, 241–242) ja Koskelan (2007, 96) mukaan edelleen tarkastellaan muodostuneita kategorioita ja pyritään löytämään niistä ulottuvuuksia, riippuvuuksia ja vaihteluvälejä (akseleita), joiden avulla kategorioiden ominaisuuksia voidaan kuvata monipuolisemmin. Straussin ja Corbinin (2008, 127–128) mukaista koodausparadigmaa apuna käyttäen tutkija tarkastelee tässä vaiheessa kategorioihin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ja kontekstia. Tarkoituksena on edelleen tarkentaa kategorioiden kuvausta ja näin johdattaa Holopaisen (2011, 242) ja Koskelan (2007, 96) mukaan tutkimusta kohti kategorioita yhdistävän ydinkategorian löytämistä.

Seuraavassa vaiheessa etsitään kategorioiden välisiä yhteyksiä, joista Holopainen (2011, 239) käyttää nimitystä selektiivinen koodaus. Kategorioiden sisällä olevat sitaattit linkittävät kategorioita jälleen toisiin kategorioihin, joiden perusteella muodostetaan kategorioiden yhdistävät suhteet. (Koskela 2007, 95–96; Holopainen 2011, 239–245.) Kategorioiden suhteita kuvaamaan Koskela (2007, 96) suosittaa käyttämään ehtomatrii-

sia, jonka avulla kategorioiden välisiä suhteita voi helpommin tarkastella samalla kun voidaan tunnistaa, miten yksilö omalla toiminnallaan vaikuttaa ympäristöön ja päinvastoin. Ydinkategorian löytäminen on teorianmuodostuksen kannalta ensiarvoista, sillä koko teorianmuodostus nojaa juuri näihin ydikategorioihin ja niiden suhteisiin. Holopainen (2011, 242) käyttää tästä ydinkategoriasta hyvin kuvaavaa nimeä sosiaalinen perusprosessi. Sosiaalisen perusprosessin ympärille muut kategoriat (prosessit) linkittyvät.

## 2.3 Työhyvinvointi aiemmissä tutkimuksissa

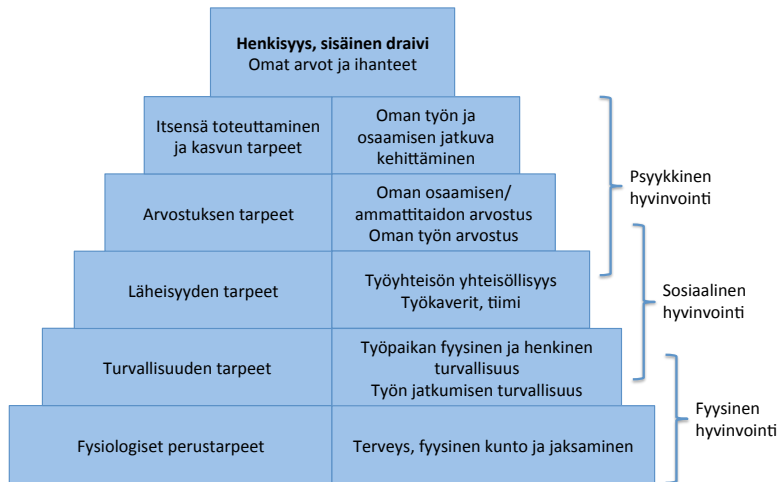
Työelämän jokapäiväinen, työhyvinvointiin liittyvät toiminta muuttuu hitaasti koska ihmiset luonnostaan vastustavat muutosta ja näin jarruttavat sitä. Tätäkin hitaammin muuttuu ihmisten suhtautuminen työhön. Koska työelämän muutokset ovat hitaita, on niiden havaitseminen siksi vaikeaa. Muutokset ovat sekä subjektiivisesti, että objektiivisesti mitattuna hitaita ja vieläpä ristiriitaisia: samaan aikaan kun osa työelämän indikaattoreista muuttuu parempaan suuntaan, muuttuu osa huonompaan. Samalla on havaittavissa ristiriita koettujen työolosuhteiden ja työtyytyväisyyden välillä: vaikka työolosuhteet parantuvat, ovat ihmiset silti yhä tyytymättömämpiä omiin työoloihinsa. Toisaalta suomalaiset eivät ole yksin näiden ongelmien kanssa, vaan sama tendenssi on havaittavissa muuallakin kehittyneessä maailmassa. Suomessa työhyvinvoinnin kannalta positiivisena seikkana voidaan pitää sitä, että etäisyys auktoriteetteihin on pieni ja työssä pyritään välttämään eriarvoisuutta. (Ylöstalo 2007, 8–9, 18.)

Työhyvinvoinnin ongelmakohtina johtamisen alueella viimeaikaisessa tutkimuksessa (Nuutinen ym. 2013, 99) on nähty se, että työntekijät kaipasivat enemmän esimiehen läsnäoloa henkisen ja konkreettisen tuen sekä käytäntöjen tuntemisen muodossa. Edellytyksenä tälle olisi esimiesten tavoitettavuus ja heidän valmiutensa kuunnella työntekijöitä. Toisaalta vaikka esimiehet olivat tietoisia läsnäolon merkityksestä työntekijöille, ei se aina ollut mahdollista ajanpuutteen vuoksi. Vuorovaikutteisuuden ohella oikeudenmukaisuus koettiin tässä tutkimuksessa merkittäväksi tekijäksi toimivalle esimiestyölle. (Nuutinen ym. 2013, 99.)

### 2.3.1 Työhyvinvoinnin yhteys yksilön tarpeisiin

Maslowin tarvehierarkiana tunnettu kuvio kuvaa hyvin myös ihmisen työhyvinvoinnin tekijöiden hierarkkista rakennetta. Kaiken perustana ovat ihmisen fysiologiset tarpeet; terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen, jotka voidaan kohdentaa työhyvinvoinnin fyysiseen hyvinvointiin. Tarpeiden seuraava taso turvallisuuden tarpeet vastaavat työhyvin-

voinnin maailmassa työpaikan fyysistä ja henkistä turvallisuutta sekä työn jatkumisen turvallisuutta. Kolmantena tasoa Maslowin tarvehierarkiassa ovat läheisyyden tarpeet, jota puolestaan vastaa työhyvinvoinnin työyhteisön yhteisöllisyys sekä työkaverit ja tiimi. Tämä yläpuolella ovat arvostuksen tarpeet, jotka vastaavat oman osaamisen, ammattitaidon ja työn arvostusta.



Kuva 3 Työhyvinvoinnin ja ihmisen tarpeiden vertailu (mukaillen Ojala ja Aho-  
nen 2003, 20–22)

Toiseksi ylimpänä kuvan 3 Maslowin tarvehierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, joita vastaavat oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Ylimpänä tarvehierarkiassa on henkisyys ja sisäinen draivi, joka muodostuu omista arvoista ja ihanteista.

Kuvan 3 oikean laitaa on vielä lisätty alueet, jotka vastaavat taulukon 1 kuvaamia Marjalan työhyvinvoinnin perspektiivejä. Tästä nähdään, että nämä työhyvinvoinnin tutkijoiden esittämät tarkastelukulmat ovat hierarkkisesti järjestyneitä siten, että alemman tason tarpeiden tulee olla täytetty, ennen kuin ylemmän tason tarpeet voivat täytyä.

### 2.3.2 Ihmisen mekanistinen malli

Omien vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen ja työn monipuolisuus alentavat Cooperin (1987, 92) mukaan työn stressitekijöitä. Toisaalta esimiesten stressitekijöitä ovat juuri näiden päätösten itsellä pitäminen ja töiden delegoinnin puute. Tästä syystä laajempien työkokonaisuuksien ja päätösvallan siirtäminen organisaatiossa suorittavalle työntekijälle parantaa sekä työntekijöiden, että esimiesten työviihtyvyyttä ja sitä kautta heidän kokemaansa työhyvinvointia. (Cooper 1987, 92.) Stressin vaikutusta voidaan pienentää esimerkiksi jaetun johtajuuden keinoin. Jaetun johtajuuden on osoitettu pie-



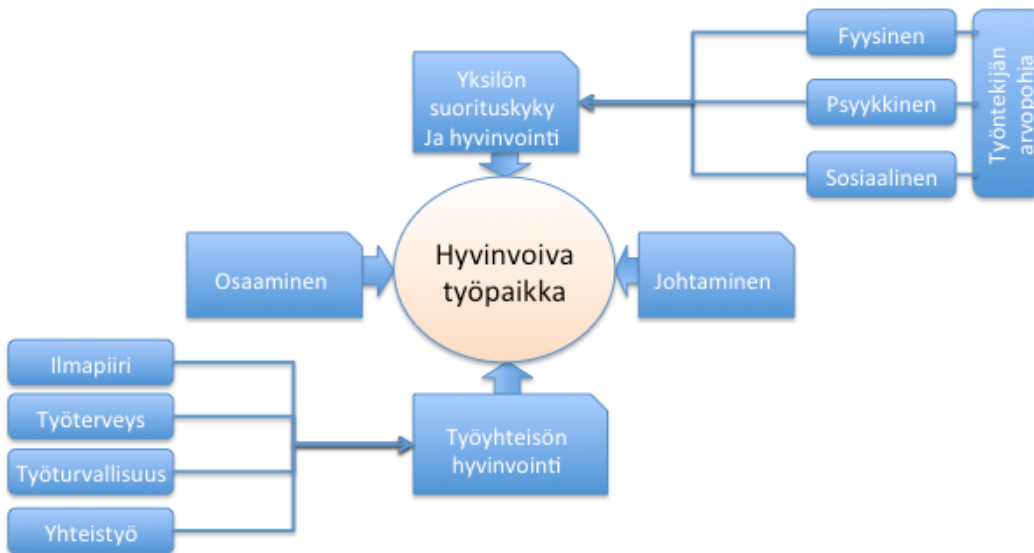
nentävän työperäistä stressiä, tiimin jäsenen ylikuormitusta, roolien välisiä konflikteja ja roolien epämääräisyyttä. Lisäksi jaetulla johtajuudella on osoitettu vaikuttavan positiivisesti tiimin jäsenten käsitykseen omasta työstään. (Wood – Fields 2007, 251.)

Yksi selittävä tekijä nykyihmisen pahoinvoinnille saattaa olla mekanistisen ihmiskäsityksen yleistyminen nyky-yhteiskunnassa. Mekanistinen ihmiskäsitys on perua tehokkuusajattelusta ja kilpailusta joka edellyttää kaiken olevan tehokasta. Ihmistä on alettu arvioida mitattavissa olevin suurein, kuin mitä tahansa konetta. Ihminen on merkityksellinen vain jos hänestä on hyötyä ja jos hänestä ei ole hyötyä, hänet voidaan vaihtaa. Tämä organisaatioiden mekanistinen lähestymistapa ihmiseen on ollut omiaan heikentämään ihmisten työviihtyvyyttä (Mankan 2006, 44–45). Toikan (2006, 179–182) mukaan Heidegger tulkitsee tämän olevan seurausta ihmisenä olemisen, eli merkityksen hukumisesta mekanistisesti ajattelevassa yhteiskunnassa. Ihminen ymmärtää oman merkityksensä nykyisessä teknistyneessä yhteiskunnassa vain elämystensä kautta eikä näe ihmisellä itsenään olevan merkitystä. Toikka (2006, 179–182) toteaa, ettei kyse ole siitä, että ihminen olisi tyhmä vaan siitä, että teknologia on kaikkialla läsnä ja se on tehnyt ihmisestä objektin. Heideggerin mukaan ihminen etsii elämyksillä todistusta omasta olemassaolostaan, vain kokemalla tapahtumia. Ja jotta kokemuksen voisi toistaa pitää tapauksen olla joka kerta voimakkaampi. Tiivistettynä edellinen tarkoittaa, että ihminen on hukkaamassa oman elämänsä merkitystä tässä kaiken mittaamiseen uskovassa mekanistisessa maailmassa. Samalla ihminen täyttää omaa elämäänsä elämyksillä tehden samalla itsestään objektia. (Toikka, 2006, 179–182.)

### ***2.3.3 Työhyvinvoinnin mallit eri tutkijoiden mukaan***

#### **Otalan malli (2003)**

Ihmisten osaaminen ja suorituskyky ovat sidoksissa heidän työhyvinvointiinsa, innostuneisuuteensa ja haluunsa tehdä parhaansa. Koneita ja laitteita voidaan ostaa rahalla ja näin kohottaa toiminnan tehokkuutta, mutta ihmisten kohdalla asia ei ole näin yksinkertainen; jotta ihminen olisi innostunut omasta työstään, tekisi parhaansa, olisi motivoitunut ja luova, pitää työpaikan työolojen olla kunnossa. Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaettu kuvan 4 mukaisesti neljään suuntaan. Näistä tekijöistä kaksi (yksilön suorituskyky ja hyvinvointi sekä osaaminen) käsittelee työntekijää ja loput kaksi (johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi) työyhteisöä. (Ojala 2003, 14, 17, 80.)



Kuva 4 Työhyvinvoinnin tekijät (mukailten Ojala 2003, 17, 80)

Kuvassa 4 ylhäällä ovat yksilön suorituskkyyn ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, joita ovat fyysinen (terveys, fyysinen kunto, jaksaminen), psyykinen (tasapaino työ- ja vapaa-ajan kanssa sekä jaksaminen) ja sosiaalinen hyvinvointi (suhteet työtovereihin, ystäviin ja perheeseen, omat verkostot sekä vuorovaikutuskky), työntekijän arvopohja, asenteet ja motivaatio sekä työntekijän ammattitaito ja osaaminen. Kun nämä työhyvinvoinnin tekijät ovat kunnossa, vaikuttaa se suoraan työn tuottavuuteen, sillä ensinnäkin hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa oleva työntekijä sairastaa vähemmän ja ei ole niin altis työtaturmille. Motivoituneet työntekijät ja organisaation hyvä henki tuottavat parempilaatuisia tuotteita ja palveluja, mikä puolestaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyden kasvuun. Kolmanneksi työntekijöiden kestävä arvopohja auttavat organisaatiota kasvuun ja uuden kehittämiseen ja neljänneksi työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen ovat niitä henkisiä voimavaroja, jotka omalta osaltaan auttavat yritystä menestymään yhä kovenevassa kilpailussa. Osaaminen ja johtaminen ovat etenkin tietotyötä tekevien ihmisten kohdalla tärkeitä työviihtyvyyden tekijöitä. Osaamiseen kuulu sekä yksilöiden osaaminen, että organisaation osaamista uusivat rakenteet. Johtamisella, etenkin lähiesimiehen toiminnalla, on suuri merkitys työviihtyvyydelle. Nämä työhyvinvoinnin tekijät ovat perusta koko työyhteisön hyvinvoinnille. (Ojala 2003, 14–27.)

Kuvassa 4 vasemmalla ovat työntekijän ja organisaation osaamiset. Työntekijän osaaminen muodostuu hänen tiedoistaan ja taidoistaan, kokemuksesta, hänen luomistaan verkostoista sekä asenteista. Organisaation osaaminen muodostuu työntekijöittensä osaamisesta, organisaation verkostojen osaamisesta, organisaation järjestelmistä ja toimintatavoista sekä neljäntenä organisaation kulttuurista ja ilmapiiristä. (Ojala 2003, 27–45.)

Kuvassa 4 oikealla ovat organisaation johtamiseen vaikuttavat seikat, joilla on suuri merkitys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Johtamisen tapa on muuttunut

organisaatioiden toimintaympäristön muutoksen myötä. Yhä nopeampitempoinen ja alati muuttuva ympäristö edellyttää johtamisen vastuun ja valtuutuksen jakamista yhä lähemmäksi asiakasrajapintaa; paikkaan, jossa organisaatio on kosketuksissa sidosryhmiinsä. Tästä syystä toimintaa ei voida enää johtaa etäältä, vaan työntekijöiden kanssa on sovittava yhteisesti organisaation tavoitteista ja niistä johdetuista toimintatavoista, joiden mukaan jokainen toimii. Hyvälle johtamiselle on tunnusomaista selvät johtamisen periaatteet, tavoitteiden selkeys, arvojen mukainen käytännön toiminta, johtajien ihmisjohtamistaidot ja niiden jatkuva kehittäminen sekä ihmisten mahdollisuus osallistua ja johtaa omaa työtään. (Ojala 2003, 45–59.)

Kuvassa 4 alhaalla on neljäs työhyvinvointiin vaikuttava tekijä: työyhteisön hyvinvointi, johon vaikuttavat työpaikan ilmapiiri, työterveyshuollon laatu ja laajuus, tiedon saantimahdollisuudet yrityksen toiminnasta, yrityksen työturvallisuustilanne sekä työn organisointi yrityksessä. Työntekijän työhyvinvoinnin tukemiseksi pitää yrityksessä kerätä tietoa, jonka pohjalta toimintaa tarvittaessa muutetaan. Tällaisia luonnollisia tiedonkeruukohteita ovat esimerkiksi työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Organisaation hyvä henki muodostuu työilmapiiristä sekä työntekijöiden yhteistyöhalukkuudesta ja -kyvystä. (Ojala 2003, 16–17.)

### **Mankan malli (2006)**

Manka (2006, 15–18) jakaa ihmisen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuvan 5 mukaisesti viiteen voimavaratekijään, jotka perustuvat positiivisen psykologian näkemykseen työhyvinvoinnista. Näitä voimavaratekijöitä Manka (2006, 16) jakaa ihmisen omiin voimavaroihin, organisaatioon voimavaroihin, johtamisen voimavaroihin, työn voimavaroihin ja työyhteisöön vaikuttaviin voimavaroihin. Tämä ihmisen itsensä, ihmisen voimavarat hän jakaa elämänhallintaan, kasvumotivaatioon sekä koettuun terveyteen ja fyysiseen kuntoon. Organisaatio vaikuttaa hänen mukaansa työhyvinvointiin sen tavoitteellisuuden, joustavan rakenteen, jatkuvan kehittymisen ja työympäristön kautta. Selkeä visio, henkilöstön osallistuminen tavoitteiden luomiseen ja päätöksenteon vieminen organisaatiossa mahdollisimman alas ovat organisaation merkittävimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Johtaminen on Mankankin mielestä hyvin merkityksellistä työhyvinvointia luotaessa ja se näkyy ihmisten johtamisessa sekä suorituksen johtamisessa. Johtamisen tulee olla oikeudenmukaista, osallistavaa ja kannustavaa. Johtajalla pitää olla lisäksi kyky antaa rakentavaa palautetta ja ottaa puheeksi vaikeitakin asioita. Työ vaikuttaa työhyvinvointiin ihmisten vaikuttamismahdollisuuksien, työn kannustearvon ja ulkoisten palkkioiden kautta. (Manka 2006, 15–18.) Schaufelin ja Bakkerin (2004, 307) mukaisesti, jos työn asettamat vaatimukset ja työn tekemiseen käytössä olevat voimavarat ovat tasapainossa, luo se työntekijälle työhyvinvointia. Sitä vastoin, jos työn asettamat vaatimukset ylittävät työn tekemiseen käytössä olevat voimavarat, aiheuttaa se työntekijälle stressiä ja pahimmillaan loppuun palamisen. (Schaufeli – Bak-

ker 2004, 307.) Työyhteisön toimivuus muodostuu luvasta ilmaista tunteitaan ja olla erilainen ja toimivista vuorovaikutussuhteista organisaatiossa, eli mahdollisuudesta antaa palautetta yhteisön jäsenille. (Manka, 2006, 15–18; Nuutinen ym. 2013, 16–19.)



Kuva 5 Työhyvinvoinnin voimavaratekijät (Manka 2006, 16; Nuutinen ym. 2013, 16–19)

Ihminen itse omine asenteineen on kuvan 5 mukaisesti Mankan (2006, 16) ajatusmallissa kaiken keskiössä. Ihminen vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa oman elämäntilanteensa, tai oikeammin oman elämäntilanteensa hallinnan tunteen kautta. Mitä paremmin tunnetta hallitsevamme tilanteita, sitä paremmin selviydymme ja elämäntilanteesta tulee ihmiselle voimavara. Manka (2006, 154) jakaakin elämäntilanteensa kolmeen eri perspektiiviin, joiden kautta ihminen tarkastelee omaa tilaansa.

Ensimmäinen perspektiivi tarkastelee elämäntilanteita persoonallisuuden osana, jonka Manka (2006, 154–155) jakaa sisäiseen ja ulkoiseen hallinnan tunteeseen. Nämä ovat stereotyyppisiä ja usein ihmisten hallinnan tunne on sekoitus edellisistä. Vahvan sisäisen hallinnan tunteen omaava ihminen tuntee pystyvänsä itse hallitsemaan tilanteita ja vaikuttamaan omalla toiminnallaan elämäänsä, eli ihmisellä on vahva itseluottamus. Tällainen ihminen toimii joustavasti, eikä stressaannu helposti, josta syystä hän on terveempi. Tällainen ihminen osaa myös puolustautua ulkoisia uhkia vastaan. Hyvin vahva sisäisen hallinnan tunne voi tosin johtaa tilanteisiin, jossa ihminen näkee epäonnis-

tumisten olevan seurausta ainoastaan ulkopuolisista tekijöistä ja onnistumisten vain hänestä itsestään. Työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta tällainen äärimmäisyys ei ole hyväksi ja sillä on taipumusta aiheuttaa konflikteja. Sitä vastoin vahvan ulkoisen hallinnan tunteen omaava ihminen uskoo ulkoisten tekijöiden johtavan ihmistä teki hän mitä hyvänsä. Tällainen ihminen ei hahmota tekijöitä, jotka tapahtumia ohjaavat ja hän suhtautuu tästä syystä uusiin asioihin pelokkaasti, hän on joustamaton ja huolestuu kaikista muutoksista. Epäonnistumisista hän syyttää itseään ja hän pyrkii täyttämään kaikkien toiveet täyttääkseen kaikki ulkoiset vaateet. Tällainen ihminen stressaantuu ja sairastuu helposti eikä näe onnistuessaankaan omia ansioitaan, vaan hakee syitä ulkopuolelta. Sisäisen ja ulkoisen hallinnan omaksuminen ei ole synnynnäistä, vaan opittua ja esimerkiksi omien kykyjen ja taitojen tiedostaminen auttaa sisäisen hallinnan tunteen kehittämisessä. Työtilanteet, joista ihminen tuntee selviytyvänsä omilla taidoillaan, auttavat kasvattamaan sisäisen hallinnan tunnetta. (Manka 2006, 154–159.)

Toinen perspektiivi elämänhallinnan tunteessa tarkastelee elämänhallintaa ajattelu- ja tulkintatapana, jossa ihmisen onnistuminen tai epäonnistuminen ei ole sattumanvaraista vaan kytköksissä hänen valitsemaansa ajattelumalliin. Tätä ajattelumallia ihminen käyttää ratkaistessaan eteensä tulevia haasteita. Ajattelumallin kulusta voidaan erottaa ensimmäisessä vaiheessa ihmisen tapa ajatella ja valmistautua erilaisiin tilanteisiin sekä toisessa miten hän tulkitsee eri tilanteita. Optimistista tulkintamallia käyttävät ihmiset tuntevat ongelmat haasteina, jotka voidaan voittaa ja menestyksensä he tulkitsevat niiden olevan seurausta heidän omista ominaisuuksistaan tai toiminnastaan. Sitä vastoin negatiivisesti ajatteleva ihminen tulkitsee ongelmien olevan peräisin hänestä itsestään ja menestykset sattumasta. Hänellä on heikko itsetunto eikä hän passiivisena pysty tarttumaan tilaisuuteen. (Manka 2006, 160–164.)

Kolmas perspektiivi keskittyy minän eheyteen, sen koherenssiin, joka auttaa ihmistä selviytymään vaikeista tilanteista. Manka (2006, 165–166) kuvaa koherenssin tunnetta lainaamalla stressitutkija Antonovskyn (1978, 155–164) tutkimustuloksia, joissa ihmiset sisäisten voimavarojen avulla joko sopeutuivat ja selviytyivät tilanteista tai menettivät otteensa. Antonovsky (1978, 162–164) jakaa koherenssin kolmeen ryhmään; ensinnä elämän ymmärrettävyyteen, jota kuvaa työyhteisössä osallistumismahdollisuudet oman työn suunnitteluun. Tämä tekee työntekijän omasta elämästä näin ymmärrettävämpää ja paremmin ennakoitavaa, joka puolestaan edistää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Ymmärrettävyyttä kuvataan sisäisten voimavarojen tiedolliseksi ulottuvuudeksi ja se edustaa järjen käyttöä hallinnan tunteessa. Toisena tekijänä hallittavuus Antonovskyn (1978, 161–162) mukaan kuvaa ihmisen kykyä sietää ja käsitellä stressiä. Jos ihminen luottaa omaan kykyynsä selviytyvänsä tilanteesta, joko omin voimin tai ulkopuolisen avustuksella, tuo se hänelle voimavaroja tilanteen hallittavuuden kautta. Tätä ryhmää kutsutaankin siitä syystä ihmisen sisäisten voimavarojen välineelliseksi ulottuvuudeksi.

Kalimo ja Mejman (1987, 32–33) ovat tunnistaneeet työperäisten strassitekiöiden aiheuttavan töistä poissaoloa, joka ajan myötä muuttuu aiheettomiksi töistä poissaoloiksi ja myöhemmin työpaikan vaihtoon. Työperäisiä strassitekiöitä ovat heidän mukaansa: saavuttamatta jäänyt palkkataso tai kannustimet, ylenemismahdollisuuksien vähäisyys, johdon palautteen ja opastuksen puute sekä tasavertaisen keskustelun puute, kokematon esimies, epätyödyttävät suhteet työkavereihin, työn yksitoikkoisuus, vastuun ja autonomian puute työssä, työnkuvan epämääräisyys ja suuri työpaikan yksikkökoko (Kalimo – Mejman 1987, 32–33). Kolmantena voimavaratekijänä Antonovsky (1978, 159–161) näkee työn merkityksellisyuden, joka kuvaa ihmisen kokemaa omaa merkityksellisyttään ja tarpeellisuutta työyhteisössä. Merkityksellisyys muodostuu työyhteisössä arvostuksen, kuuntelun ja huomioon ottamisen kautta. Tästä Antonovsky käyttää nimitystä motivationaalinen sisäinen voimavaratekijä. Kyseessä on mielestäni Otalan (2003, 17) kuvaamien ihmisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen voimavaratekiöiden erilainen ryhmittely, eli Mankan (2006, 166) sanoin ”*Koherenssin tunne kuvaa siis ihmisen itsetuntoa, luottamusta omiin kykyihin, luottamusta läheisiin ihmisiin sekä tavoitteellisuutta.*” Tässä koherenssilla tarkoitetaan samaa kuin elämähallinnalla, jota Manka (2006, 36–37) toisaalla kuvaa kyvyksi kehittää omia rutiinejaan siten, että ne auttavat selviytymään epävarmoista tilanteista.

Ihmisen itse vaikuttaa työhyvinvointiin oman kasvumotivaationsa ja uudistavan oppimisen kautta. Toimintaympäristön muutosnopeuden kiihtyminen vaatii ihmisiltä taitoa ja halua uuden oppimiseen, eli juuri kasvumotivaatiota. Motivoitunut ihminen näkee muutoksen mahdollisuutena. Kasvumotivaatio tukee ihmisen elämähallintaa, se auttaa häntä näkemään asiat positiivisemmassa valossa ja näin selviytymään niistä. Ihmisen ajattelumalli on se viitekehys, jonka ohjaamana hän muodostaa oman käsityksensä. Ajattelumalli ohjaa ihmisen tapaa käsitellä uusia asioita ja nivoa ne aiempaan tietämyspohjaansa. Ajattelumalli voi olla ryhmän ajattelumalli, eli esimerkiksi työpaikalla ihmisillä voi olla kollektiivinen käsitellä tapahtumia ja liittää ne menneeseen. Ajattelumallilla on taipumus vahvistaa ihmisen aiempia käsityksiä ja vahvistaa siinä olevia virhekäsityksiä. Tästä syystä ennen uuden oppimista tapahtuva vanhasta pois oppiminen onkin usein vaikeampaa kuin itse uuden oppiminen. On tärkeää tunnistaa omat ennakkoluulonsa, jotta voisimme vaikuttaa omaan toimintaamme. (Manka 2006, 196–203.)

Koettu terveys ja hyvä fyysinen kunto vaikuttaa ihmisen työhyvinvointiin siten, että se suojaa monilta sairauksilta sekä tuki- ja liikuntaelinten vaivoilta. Se myös jarruttaa ikääntymisen mukanaan tuomia vaikutuksia. Sekä liikunta, että sosiaaliset harrastukset kumpikin aktivoivat toinen toisiaan ja tätä kautta auttavat ihmisen hyvinvoinnissa. (Manka 2006, 213–218.)

Organisaatiotekijät kuvassa 5 vaikuttavat Mankan (2006, 17, 78–85) mallissa ihmisen työhyvinvointiin ensinnä tavoitteellisuuden kautta, joka jakaantuu yhteiseen visi-

oon, strategiaan ja arvoihin. Visio ohjaa organisaatiota uudistumaan, mikä puolestaan edellyttää jatkuvaa oppimista. Oppimisesta tulee näin strateginen menestystekijä. Yhteisellä visiolla organisaatio reagoi ympäröivään maailmaan ja ohjaa yrityksen toimintaa. Kun henkilöstö osallistuu vision luomiseen auttaa se henkilöstön sitoutumista valittuun visioon. Strategia on se keinovalikoima jolla yhteisesti määritelty visio toteutetaan. Kun koko organisaatio on ollut luomassa visiota, tuntee se strategiat omakseen ja näin koko organisaatio toimii strategisesti tärkeän tiedon lähteenä ja tavoittelee vision mukaista tilaa. Osaamislähtöinen strategia lähestymistavassa ihmiset ovat organisaation pääomaa, jota jatkuva oppiminen ja kehittyminen kasvattaa. Arvot ovat se organisaation suunnannäyttävä, ja sen pysyvin osa, johon yrityksen toiminta perustuu ja johon se uskoo. Arvojenkin kohdalla on tärkeää, että ne on luotu yhdessä organisaation yhteisiksi arvoiksi. Näin koko toiminta nojaa kestäväälle pohjalle ja samalla organisaation kaikki jäsenet ovat tietoisia toiminnan perusteista. Toisena työhyvinvointiin vaikuttavana organisaatiotekijä on organisaation joustava rakenne, joka hyödyntää toiminnassaan tietotekniikkaa. Joustavuus organisaatiossa ei lisääntynyt ainoastaan madaltamalla hierarkiatasoja tai muodostamalla tiimejä. Joustavaan rakenteeseen tarvitaan työntekijöiden valtauttamista esimerkiksi jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan, jossa päätösvaltaa siirretään sinne, missä työ tehdään. Organisaation verkottuessa ympäröivään yhteiskuntaan saa se yhteiskunnasta palautetta, jolla on organisaatiota ohjaava vaikutus. Uudistumisen tukemisella organisaatio pyrkii varmistamaan oman menestymisensä ja sen jäsenten hyvinvoinnin. Jatkuva kehittyminen on kolmas organisaation työhyvinvointitekijä ja se vaatii toteutuakseen organisaatiolta muutosjohtamistaitoa, joka koostuu sekä evolutionaarisen (vähittäisen) että transformatiivisen (harppauksellisen) muutoksen johtamistaidoista. Organisaatiokulttuurin on oltava lisäksi neljännen kohdan uudistumista tukeva joka luottaa työntekijöihinsä, on avoin ja sietää erilaisuutta ja epävarmuutta. (Manka 2006, 135–149.)

Johtaminen jakaantuu Mankan (2006, 18) mallissa ihmisten johtamiseen ja suoritusten johtamiseen. Ihmisten johtamisessa on tärkeää luottamukselliset suhteet alaisiin, heidän kuulemisensa sekä oikeudenmukainen kohtelu. Suorituksen johtamista edustaa tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta sekä palautteen anto. Johtamisella on todettu olevan vahva vaikutus ihmisten työsuoritukseen ja hyvinvointiin. (Manka 2006, 18.) Samansuuntaisia tuloksia sai omassa tutkimuksessaan Ahonen (2011, 9–10), jonka mukaan esimiehiltä saadulla tuella ja johtamisen oikeudenmukaisuudella voidaan pienentää sairauspoissaolojen määrää.

Työntekijän vaikuttamismahdollisuus omaan työhönsä ja tavoitteisiin samoin kuin työn monipuolisuus ja uuden oppimismahdollisuus parantavat työhyvinvointia (Manka 2006, 18). Ahonen (2011, 11) on havainnut tutkimuksessaan työn palkitsevuuden alentavan sairauspoissaoloja 27 % (sairauspoissaolopäivät laskivat 16,3:sta 11,8 päivään vuodessa kun työn palkitsevuus nousi matalasta korkeaan).

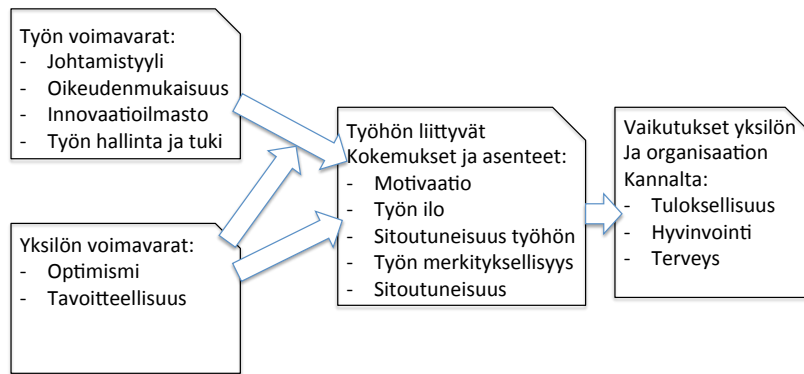
Työyhteisön ryhmähenki vaikuttaa Mankan (2006, 18) mukaan työhyvinvointiin kun työyhteisön jäsenet arvostavat toistensa tekemistä, ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen ja kaikki auttavat toisiaan. Avoin vuorovaikutus pitää sisällään myös palautteen antamisen kulttuurin. Palautetta uskalletaan antaa ja ottaa vastaan ja palaute on rakentavaa (Manka 2006, 145). Oleellinen osa palautteen antoprosessia on kuunteleminen, jolla toisaalta annetaan toiselle tilaa esittää oma mielipiteensä asiassa ja toisaalta itselle tilaa tuntea ja ajatella mitä reaktioita saamamme palaute meissä aiheuttaa. Avoimuus tarkoittaa myös sitä, ettei pidä asioita itsestään selvinä vaan on valmis kuuntelemaan toisten mielipiteitä ja perusteluja (Manka 2006, 145–146).

### **Christensenin malli (2008)**

Maslach ja Leiter (2007, 148) kuvaavat työhyvinvointia sen negation, työuupumuksen kautta. Työhyvinvoinnista on kyse silloin, kun työuupumuksen oireet: uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja ammatillinen itsetunnon heikentyminen puuttuvat ja niiden tilalla ihminen tuntee energisyyttä, pysyvyyttä ja ammatillista sitoutuneisuutta. He korostavat, että työhyvinvointi, tai elämä työssä, koostuu kuudesta tekijästä: hallittavissa olevasta työmäärästä, valinnanmahdollisuuden ja kontrolloitavuuden tunteesta, tunnustamisesta ja palkitsemisesta, yhteisöön kuulumisesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta työssä, kunnioituksesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä merkityksellisestä ja arvokkaasta työstä (Maslach – Leiter 2007, 149). Nämä ovat hyvin paljon samoja tekijöitä, joita Christensen et al. (2008, 71–72) kuvaavat työn voimavaroiksi voimavarapohjaisessa työhyvinvointimallissa, joka nojaa Mankan (2006) tavoin positiiviseen psykologiaan. Christensen et al. (2008, 71–72) painottavat tutkimuksessaan, toisin kuin Maslach ja Leiter (2007, 148) sitä, etteivät työviihtyvyys ja työhyvinvointi ole vastakohtia työpaikan negatiivisille piirteille, kuten stressille, työuupumukselle tai sairauspoissaoloille eivätkä työviihtyvyys ja työhyvinvointi parane automaattisesti poistamalla nämä työpaikan negatiiviset piirteet. Tilalle tarvitaan näiden tutkijoiden mukaan positiivisia työn voimavaratekijöitä. Nämä voimavaratekijät jakaantuvat kahteen osaan; työn voimavaratekijöihin ja työntekijän voimavaratekijöihin.

Kuva 6 kuvaa työn ja yksilön (työntekijän) voimavaratekijöitä, joilla molemmilla on positiivinen vaikutus työyhteisöön tuloksellisuuden, hyvinvoinnin ja työntekijöiden terveyden kohentumisen kautta (mukailen Christensen et al. 2008, 72).





Kuva 6 Työn ja yksilön voimavaratekijät (Christensen et al. 2008, 72)

Työn voimavaratekijät jakaantuvat kuvan 6 mukaisesti organisaatio-, sosiaalisen ja tehtävätason ominaisuuksia, jotka voimaannuttavat tekijäänsä. Näitä tekijöitä ovat johtamistavat ja -tyyli, oikeudenmukaisuus, innovatiivisuus työpaikalla sekä työn hallinta ja tuki. Yksilön voimavaratekijöitä ovat optimismi ja tavoitteellisuus. Nämä tekijät vaikuttavat sekä suoraan positiivisiin tuloksiin tai ne toimivat säätelijöinä työn voimavaratekijöiden tuloksille. Nämä työn ja yksilön voimavaratekijät vaikuttavat positiivisesti työhön liittyviin kokemuksiin ja asenteisiin kohottamalla motivaatiota, työn iloa, sitoutuneisuutta työhön, työn merkityksellisyyttä ja sitoutuneisuutta. Näistä seuraavat vaikutukset yksilöön ja organisaatioon näkyvät organisaation ja yksilön tuloksellisempaa toimintana sekä parantuneena hyvinvointina ja terveytenä. (Christensen et al. 2008, 17–18, 72.)

Edellisten kappaleiden valossa mielestäni Christensenin ja Antonovskyn näkemykset ihmisen sisäisistä voimavaratekijöistä työyhteisössä ovat suuresti toisiinsa limittyviä ja tukevia. Christensenin et al. (2008, 18–20) optimismi voidaan ymmärtää pitävän sisällään Antonovskyn jaottelun sopeutuvaan ja reagoivaan selviytymisstrategiaan, jossa ihminen reagoi vastaantuleviin haasteisiin tämän strategian mukaisesti ja pyrkii ratkaisemaan käsillä olevan haasteen ja näin selviytymään siitä. Samoin Christensenin et al. (2008, 18–20) tavoitteellisuus voidaan mielestäni sisällyttää ainakin osittain Antonovskyn (1978, 158–164) sopeutuvaan ja selviytymään pyrkivään strategiaan.

### Marjalan malli (2009)

Työhyvinvointi pitäisi ymmärtää kokemukseen perustuvien kertomusten kautta, sillä kyseessä on ihmisten subjektiivinen kokemus, jota kulttuuri värittää. Haastateltavan kulttuurista vaikuttaa siihen tapaan, millä hän kertoo omaa tarinaansa. Tutkijan tulisi ymmärtää tämä tarina siinä kontekstissa, josta haastateltava tulee ja osata poimia tarinasta työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat tekijät. Kokemuksen Marjala jakaa toisaalta tässä ja nyt tapahtuvaan tunteeseen ja pidemmän ajan kuluessa muodostuvaan kokemukseen eli kokeneisuuteen. Tutkijan tehtävänä on ymmärtää näitä työhyvinvoin-

nin kokemuksia syvällisemmin ja luoda niiden pohjalta narratiivinen malli. (Marjala 2009, 22, 181–183.)

Hyvinvointiprofiilin avulla työhyvinvointia edistävänä johtamisen piirteinä Marjala (2009, 45–47) kuvaa omassa väitöskirjassaan alaistensa tuntemisen kautta arvostusta tarjoavaa, tarvittaessa jämäkkää ja oikeudenmukaista otetta. Väitöskirjan punaisena lankana on tarkastella työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, kulttuurisen ja henkisen perspektiivin kautta ja näin muodostaa hyvinvointiprofiili jokaiselle työntekijälle. Marjala (2009, 172) näkee työntekijän roolin muodostuvan hyvinvointiprofiilin kautta aktiiviseksi toimijaksi oman työhyvinvointinsa alueella. Hyvinvointiprofiilin merkityksen Marjala (2009, 202) näkee olevan oman työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon kannustamisessa. Suurimpana merkityksenä hän näkee työntekijästä tuli oman työhyvinvointityönsä aktiivinen toimija (Marjala 2009, 202).

Fyysisinä hyvinvointiprofiilin tekijöinä Marjalan tutkimuksissa nousi liikuntaharrastus ja siitä saadut virikkeet omalle työnteolle ja yksityiselämälle. Liikunta motivoi lisäksi haastateltavia muuttamaan omaa elämäntapaansa terveellisemmäksi. Psyykkisistä tekijöistä nousi esille haastateltujen pysähtyminen miettimään omaa työhyvinvointiaan ja sen tasapainoa työn, vapaa-ajan ja itsensä välillä. Konkreettisina toimina Marjala mainitsee töiden uudelleenjärjestelyt, vuorotteluvapaalle jäännit ja osa-aikaeläkkeen käytön pidemmän työuran mahdollistajana. Sosiaalisena työhyvinvoinnin tekijänä Marjalan haastateltavat näkivät samassa tilanteessa olevien tarjoaman vertaistuen mm. organisaation suurissa muutostilanteissa. Kulttuuriset työhyvinvoinnin kokemuksia ei Marjalan tutkimuksessa tulleet esille. Henkiset työhyvinvoinnin tekijät näkyivät Marjalan haastateltavien pohdintana omista arvoista. (Marjala 2009, 203–204.)

#### **2.3.4 Työhyvinvoinnin mallien vertailu**

Edellä kuvatut työhyvinvoinnin tutkimustulokset on koottu yhteen taulukkoon 1 yhteneväisyyksien selvittämiseksi. Taulukossa ovat ikäjärjestyksessä Otalan (2003), Mankan (2006), Christensenin (2008) ja Marjalan (2009) tutkimukset. Vertailussa uusinta Marjalan (2009) työhyvinvoinnin tekijöitä verrataan aiempiin tutkimuksiin. Aiempien tutkijoiden tutkimustulokset on ryhmitelty samoihin ryhmiin (taulukon riveihin), kuin Marjalan (2009) tutkimuksessa, eli fyysiseen, sosiaaliseen, kulttuuriseen, psyykkiseen ja henkiseen perspektiiviin. Tämä jako on tehty tutkijan oman tulkinnan pohjalta. Taulukko 1:n olen jakanut riveihin näiden Marjalan (2009) perspektiivien mukaan. Näin taulukosta voi nähdä, mitä eri tekijöitä kukin tutkija on mielestäni omassa tutkimuksissaan kyseisestä perspektiivistä pitänyt merkityksellisenä.

Taulukko 1 Eri tutkijoiden työhyvinvoinnin tekijöiden vertailu (Ojala 2003, Manka 2006, Christensen 2008, Marjala 2009)

<i>Ojala (2003)</i>	<i>Manka (2006)</i>	<i>Christensen (2008)</i>	<i>Marjala (2009)</i>
<p>YKSILÖN SUORITUS- KYKY JA HYVINVOIN- TI Fyysinen – Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen</p> <p>TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI Terveystuolto</p>	<p>IHMINEN ITSE Koettu terveys ja fyysinen kunto Elämän hallinta</p> <p>ORGANISAATIO Työympäristö – Toimivuus ja turvallisuus</p>	<p>VAIKUTUKSET YKSI- LÖÖN JA ORGANISAA- TIOON – Hyvinvointi – Terveys</p>	<p>Fyysinen perspektiivi – Liikunta</p>
<p>YKSILÖN SUORITUS- KYKY JA HYVINVOINTI Ammattitaito ja osaaminen Sosiaalinen – Suhteet työtovereihin – Omat verkostot – Vuorovaikutuskyky</p> <p>JOHTAMINEN Selkeät periaatteet Selkeät tavoitteet Arvojen mukainen toiminta Ihmisojohtamistaidot Osallistumismahdollisuus Itsensä johtaminen</p>	<p>JOHTAMINEN Ihmisten johtaminen – Ohjaaminen ja neuvonta – Alaisten kuuntelu – Oikeudenmukaisuus – Luottamus Suorituksen johtaminen – Palautteen antaminen – Kannustavuus ja suori- tuskyvyn ylläpito – Osaamisen johtaminen</p> <p>ORGANISAATIO Joustava rakenne – Mahdollisuus tietämyk- sen vaihtoon ja osallistu- miseen Jatkuva kehittyminen Oppiva työyhteisö ja osaamisen palkitseminen</p>	<p>TYÖN VOIMAVARAT – Johtamistyyli – Oikeudenmukaisuus – Työn hallinta ja tuki</p> <p>VAIKUTUKSET YKSILÖÖN JA ORGANISAATIOON – Tuloksellisuus</p>	<p>Sosiaalinen perspektiivi – Vertaistuki</p>
<p>TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI Ilmapiiri työpaikalla Työn organisointi TYÖNTEIJÄN JA ORGANISAATION OSAAMINEN Kulttuuri Ilmapiiri Järjestelmät Toimintatavat</p>	<p>TYÖYHTEISÖ Avoin vuorovaikutus – Auttaminen – Arvostaminen – Luottamus Ryhmän toimivuus – Työn kehittäminen – Työsuunnittelu – Vastuu tavoitteiden saa- vuttamisesta Suoritushalu</p>	<p>TYÖN VOIMAVARAT – Innovaatioilmasto</p>	<p>Kulttuurinen perspektiivi</p>
<p>YKSILÖN SUORITUS- KYKY JA HYVINVOINTI Psyykinen – Tasapaino työn ja vapaa- ajan välillä – Jaksaminen – Motivaatio</p> <p>TYÖNTEIJÄN JA ORGANISAATION OSAAMINEN Työntekijän osaaminen Verkoston osaaminen</p>	<p>IHMINEN ITSE Kasvumotivaatio</p> <p>TYÖ Vaikutusmahdollisuus Työn kannustearvo Sisällön monipuolisuus – Vaihtelevuus – Uuden oppimismahdoll. Itsemääräämisen aste Ulkoiset palkkiot – Etenemismahdoll. – Palkkiot hyvästä työstä</p>	<p>YKSILÖN VOIMAVARAT – Optimismi – Tavoitteellisuus</p> <p>TYÖHÖN LIITTYVÄT KOKEMUKSET JA ASENTEET – Motivaatio – Työn ilo – Sitoutuneisuus työhön – Työn merkityksellisyys</p>	<p>Psyykinen perspektiivi – Tasapaino työn, vapaa- ajan ja itsensä välillä.</p>

(jatkuu)

## 1 jatkuu

<i>Otala (2003)</i>	<i>Manka (2006)</i>	<i>Christensen (2008)</i>	<i>Marjala (2009)</i>
YKSILÖN SUORITUS- KYKY JA HYVINVOINTI Sosiaalinen Arvopohja, asenteet Sisäinen draivi	ORGANISAATIO Tavoitteellisuus Visio, strategia ja arvot		Henkinen perspektiivi –Arvot

Taulukko 1 osoittaa, miten työhyvinvoinnin fyysisistä tekijöistä kaikki vertailut tutkijat ovat melko yksimielisiä (taulukon 1. rivi). Painotuseroja tosin löytyy Mankan ottaessa esille työympäristön työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, kun taas Otala nostaa esille terveydenhuollon merkityksen ja Marjala liikunnan. Sosiaalisia tekijöitä Otala ja Manka ovat jaotelleet hyvin paljon tarkemmin kuin esimerkiksi Christensen ja Marjala. Marjalan kulttuuriseen perspektiiviin voidaan yhdistää muiden tutkijoiden ilmapiirin ja toimintatavat. Psykkisen olemuspuolen tekijöistä esille nousevat tekijät motivaatio ja tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön ja itsensä kehittäminen. Henkisyden tekijöistä yhteisinä tekijöinä voidaan nähdä tavoitteellisuuden ja yhteisen arvopohjan. Näistä Marjala puhuu henkisenä perspektiivinä (visio, strategia, arvot).

## 2.4 Jaettu johtajuus aiemmissä tutkimuksissa

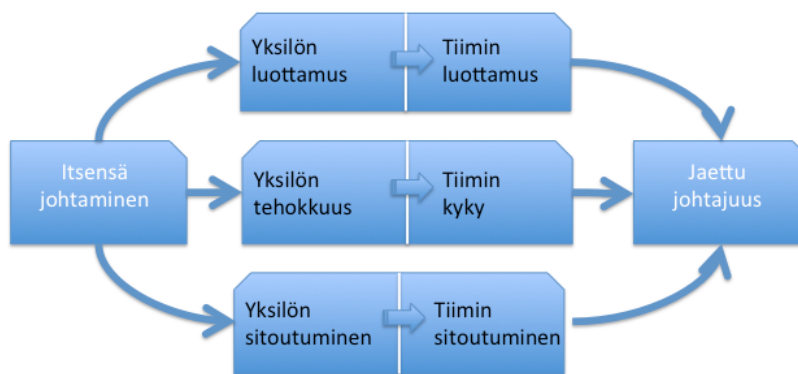
Jaettu johtajuus (Shared leadership) on Kun, Chen ja Hsun (2013, 38), Pearcen, Manzin ja Simsin (2009, 234), Blighin, Pearcen ja Kohlesin (2006, 297), Pearcen ja Manzin (2005, 133–135) sekä Pearcen ja Congerin (2003, 1) mukaan dynaaminen tila, jossa kaikki ryhmän tai tiimin jäsenet, riippumatta siitä, onko heillä muodollinen johtajastatus, ovat sitoutuneet ja valtuutettu johtajuuteen yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki ryhmän jäsenet on voimaannutettu toteuttamaan ryhmän johtajuutta, kukin omalta osaltaan omien tietojensa ja taitojensa mukaisesti. Johtajuus muuttuu dynaamisesti tilanteiden mukaan niin, että aina se tiimin jäsen, jolla on paras tieto ja osaaminen kyseisessä tehtävässä johtaa tiimiä tämän tehtävän osalta. (Ku et al. 2013, 38; Pearce et al. 2009, 234; Bligh et al. 2006, 297; Pearce – Manz 2005, 133–135; Pearce – Conger 2003, 1.)

### 2.4.1 *Itsensä johtaminen ja luottamus perustana jaetulle johtamiselle*

Jaetun johtajuuden toteuttaminen edellyttää tiimin jäseniltä henkilökohtaista luottamusta, tehokkuutta ja sitoutumista tiimin toimintaan sekä näiden kommunikointia tiimin muille jäsenille, jotka tulkitsevat viestit ja muuttavat omaa käytöstään sen mukaan.

Näillä luottamuksen, tehokkuuden ja sitoutumisen ilmaisuilla tiimin jäsenet luovat tiimistä yhtenäisen, yhteisen asenteen jakavan ryhmän. (Ku et al. 2013, 38; Bligh et al. 2006, 298; Manka 2006, 97.) Luottamuksen muodostuminen tiimin jäsenten välille edellyttää, että tiimin jäsenet, oppiessaan tuntemaan tiiminsä jäsenet, luottavat heidän motiiveihin ja kykyyn samoin kuin vilpittömyyteen muita tiimin jäseniä kohtaan. Kyseessä on tällöin opittu luottamus (cognitive-based trust), joka edellyttää tiimin jäseniltä hyviä itsensä johtamistaitoja joilla hän pystyy luomaan luottamukselliset suhteet koko tiimiin. Hyvä itsensä johtaminen johtaa oman toiminnan tehostumiseen, joka puolestaan vaikuttaa ratkaisevasti koko tiimin kyvykkyyteen toteuttaa tehtäviään. (Bligh et al. 2006, 300–305.)

Jaettuun johtajuuteen siirtymistä edistävät kuvan 7 mukaiset itsensä johtamisen valmiuksien kehittämistoimet, jotka panevat liikkeelle välitason prosesseja. Nämä kehittämistoimet johtavat tiimin jäsenten suurempaan keskinäiseen luottamukseen, tiimin parempaan suorituskyykyyn ja sitoutumiseen tiimissä jotka mahdollistavat tiimin jaetun johtajuuden muodostumisen. (Bligh et al. 2006, 306.)



Kuva 7 Itsensä johtamisen taidon merkitys jaetulle johtajuudelle (mukaillen Bligh et al. 2006, 299)

Itsensä johtamisella tarkoitetaan yksilön vastuunottoa oman työnsä työnjohdollisista piirteistä yli tavanomaisen roolin mukaisen vastuun kuten tavoitteen saavuttamisesta, palkitsemisesta tai rankaisemisesta. Itsensä johtaminen rakentuu kuvan 7 mukaisesti yksilön luottamuksesta, tehokkuudesta ja sitoutumisesta. (Bligh et al. 2006, 299–300; Mielonen 2011, 214.) Saman tyyppistä tiimin jäsenen vastuun ottoa tiimin tehtävien hoitamisesta kuvaavat Wood ja Fields (2007, 252) omassa artikkelissaan. He myös kertovat, että aiempien tutkimusten perusteella tiimin jäsenet ovat halukkaita osallistumaan organisaation päätöksentekoon ja valtuutukseen jaettuun johtajuuteen.

Yksilön luottamuksella on suuri merkitys ihmisten väliseen ja ryhmän käyttäytymiseen. Tästä syystä luottamukseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää tiimin tehokkuuden kohottamisessa. Luottamus koostuu kahdesta tekijästä: opitusta luottamuksesta (cognitive based trust) ja tunneperustaisesta luottamuksesta (affective

based trust), joilla on erilainen vaikutus tiimin toimintaan. Opitussa luottamuksessa suorittaessaan tehtäviä tiimissä sen jäsenet kokevat parantuneen ammatillisen suhteen ja syventyneen yhteistoiminnan. Tiimin jäsenen opittu luottamus toiseen tiimin jäsenen perustuu hänen aiempiin kokemuksiinsa tästä toisesta jäsenestä. Toisaalta tunneperustainen luottamuksessa ihmiset luovat vahvoja arvoihin ja tunteisiin pohjautuvia siteitä toisiin tiimin ihmisiin. Tämä luo tiimiin tunnetasolla avoimen ilmapiirin, jossa ihmisten ei tarvitse olla niin huolissaan omasta haavoittuvuudestaan tai peloistaan toisia tiimin jäseniä kohtaan. Tunneperustainen luottamus edesauttaa yhteisten arvojen, odotusten ja ajattelumallien luomisessa. Vaikka opittu luottamus ja tunneperustainen luottamus molemmat auttavat tiimin tiedon jakamiseen, on opitulla luottamuksella todettu olevan suurempi merkitys tilanteissa, joissa tiimin pitää pystyä jakamaan monimutkaista tietoa tehokkaasti. (Bligh et al. 2006, 300–302.) Tätä havaintoa tukee Järvenpään ym. (1998, 58) tutkimustulos, jonka mukaan tiimin luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa kulloisenkin tehtävän suoritus, muiden tiimin jäsenten kokema tiimin kyky, halukkuus ja yhtenäisyys sekä tiimin jäsenen alttius luottaa muihin.

Yksilön tehokkuus, joka kuvaa yksilön kykyjä organisoida ja suorittaa tarvittavat toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi, kumuloituu tiimin suorituskyvyksi. Yksilön tehokkuus voi olla eri tehtävissä ja ympäristöissä erilainen, mutta aina se kuitenkin vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskykyyn. Kun korkeat itsensä johtamistaidot omaava tiimin jäsen puhuu muiden tiimin jäsenten kanssa tehtävistä, joista hän on kiinnostunut ja joihin hän on valmis panostamaan, on tällainen keskustelu omiaan kohottamaan tiimin uskoa omaan kykyynsä saavuttaa nämä tavoitteet. (Bligh 2006, 302–303.)

Kiristytävä tehokkuuden vaatimus voi pahimmassa tapauksessa ilmentyä kontrollin kasvuna, minkä vaikutusta Sauer ym. (2010, 24–25) kuvaavat ihmisten kokeman vallan käyttöä valvonnan kautta. Pelkästään tietoisuus siitä, että henkilö tulee nähdyksi reaaliajassa erilaisten raportointijärjestelmien ja toiminnanohjausjärjestelmien kautta, muuttaa ihmisten toimintaa. Jos valvova johtaja koetaan uhkaavana tai kontrolloivana, ovat alaiset tällaisen katseen alla aina varuillaan. Sitä vastoin kannustavan ja läsnä olevan johtajan katsetta odotetaan, sillä se on tuen osoitus. Kolmantena ryhmänä ovat johtajat, joiden katse ei merkitse juuri mitään alaisille. (Sauer ym. 2010, 26.)

Tiimin sitoutuneisuuden muodot ovat moninaisia ja se on monimutkainen prosessi. Sitoutuneisuus pitää sisällään esimerkiksi sitoutumisen organisaatioon, työryhmään, työpaikkaan, ammattiliittoon ja sitoutuneisuuden itse työhön. Tästä syystä työntekijöitä ohjaa ja työntekijöihin vaikuttavat samanaikaisesti useat sitoutumisen tekijät. Tiimin sitoutuneisuutta voidaan kuvata kolmeen eri tekijän avulla: a) vahva usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, b) valmius panostaa merkittävästi organisaation hyväksi ja c) vahva halu pysyä organisaation jäsenenä. (Bligh 2006, 303–304, Mielonen 2011, 214.) He korostavat näin tehokkaan itsensä johtamisen taidon merkitystä tiimin luottamuksen, kyvyn ja sitoutuneisuuden rakentumiselle ja sitä kautta homo-

geenisen tiimin muodostamiselle ja jaetun johtajuuden hedelmälliselle käyttöönotolle (Bligh et al. 2006, 299–300; Mielonen 2011, 214).

#### **2.4.2 Jaetun johtajuuden käyttöönotto**

Lyhyellä tähtäimellä pitäytyminen vanhaan ylhäältä johtamiseen saattaa olla aluksi tehokkaampaa, mutta pitkällä tähtäimellä etenkin tiimeissä, jotka muodostuvat tietotyöläisistä, hierarkkinen johtaminen jarruttaa luovuutta (Pearcen – Manzin, 2005, 133–135). Tässä yhteydessä käytetään Soanesin ja Hawkerin (2006) mukaista määrittelyä, jossa tietotyöläisillä tarkoitetaan henkilöä, jonka työhön kuuluu tiedon käsitteleminen tai käyttäminen. Samaan tulokseen ovat tulleet Bligh et al. (2006, 297) ja Manka (2006, 97) todetessaan, että tiimipohjaisen työskentelytavan käynnistäminen ei aluksi tehosta toimintaa, sillä tiimin jäsenten toimintojen koordinointi on vielä kehittymätöntä ja uuden johtajuuden muodostuminen tiimiin vaatii aikaa. Koordinaation ja johtamisen prosessin parantamiseen tiimeissä he ehdottavat jaetun johtajuuden käyttöönottoa. Toisaalta Hoch, Pearce ja Welzel (2010, 112) havaitsivat, että jos organisaatiossa on ennen jaetun johtajuuden käyttöönottoa alhainen töiden koordinaatioaste ja samaan aikaan tiimin jäsenten ikäjakauma on laaja, nostaa jaetun johtajuuden käyttöönotto tiimin tehokkuutta.

Pearce ja Manz (2005, 135–137) tuovat esiin viisi tekijää, jotka vaikuttavat jaetun johtajuuden käyttöönottamiseen: kiireellisyyden taso, työntekijän sitoutuneisuuden merkitys, luovuuden ja innovatiivisuuden tarve, tiimin jäsenten keskinäisen riippuvuuden taso ja monimutkaisuuden taso.

Kiireellisyys vaikuttaa Pearcen ja Manzin (2005, 135) mukaan siten, ettei jaettua johtajuutta voida ottaa käyttöön kriisin alla, mikäli halutaan tehostaa organisaation toimintaa. Sitä vastoin jaettu johtajuus on työkalu, joka alkaa tuottaa tulosta pidemmän ajan kuluessa, kun kyvykkäimmät työntekijät pystyvät voimaannuttamisen kautta tuottamaan enempi organisaation johtamisessa tarvittavaa tietoa ja näin auttavat sitä menestymään.

Työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon ja sen tavoitteisiin vaikuttaa siten, että jaetulla johtajuudella ei saavuteta etuja organisaatiossa, jolle riittää keskinkertainen suoritus. Jos organisaatio sitä vastoin toimii dynaamisessa ja kilpaillussa ympäristössä, tekevät sitoutuneet työntekijät enemmän organisaationsa eteen ja auttavat näin organisaatiota menestymään pitkällä tähtäimellä. (Pearce – Manz 2005, 136.) Tiimin jäsenten sitoutuminen on monitahoinen tekijä, joka pitää sisällään sitoutuneisuuden omaan organisaatioon, tiimiin, työryhmään, tehtävään, ammattiyhdistykseen tai itse tehtävään. Tästä nähdään, että tiimin jäsenen sitoutuneisuus on limittäytynyt ominaisuus josta seuraa, että tiimin jäsenen toiminta on hänen monien sitoutuneuuksiensa summa ja se tulisi ottaa huomioon tiimin toimintaa suunniteltaessa. (Bligh et al. 2006, 300–305.)

Kiireellisyys ja työntekijöiden sitoutuneisuus ovat jaettuun johtajuuteen siirryttäessä sidoksissa toisiinsa muutosjohtamista paljon tutkineiden Kotterin (1996, 20–21) ja Bridgesin (1991, 5, 41) toteamalla tavalla. Kun organisaatiossa toteutetaan muutos, pitää sille varata aikaa toteuttaa tämä muutos. Jotta organisaatio voi aloittaa toimimisen uudella tavalla (tässä tapauksessa: toteuttaa jaettua johtajuutta), pitää sen ensin luopua vanhasta, hierarkkisesta johtamistyylistä ja siirtyä neutraalin alueen kautta uuteen tapaan toimia, jaettuun johtajuuteen. Nämä kaikki vaiheet vievät aikaa ja kiireellisissä tilanteissa sitä ei ole. (Kotter 1996, 20–21; Bridges 1991, 5, 41.)

Luovuus ja innovatiivisuus vaikuttavat Pearcen ja Manzin (2005, 136–137) ja Mankan (2006, 86) mukaan siten, että hierarkkisessa johtamisessa oletetaan kaiken viisauden olevan johtajilla ja työntekijät vain toteuttavat töitä saamiensa ohjeiden mukaan. Näin työntekijöiden havainnot työstä, ideat ja luova ajattelu jätetään hyödyntämättä. Sitä vastoin organisaatiossa, jossa käytetään jaettua johtajuutta, koko henkilöstöä kannustetaan luovuuteen, oman havainnointikyvyn ja ideointitaidon käyttämiseen ja näin osallistumaan organisaation johtamiseen. (Pearcen – Manzin 2005, 136–137; Pearce 2004, 49; Manka 2006, 86.)

Keskenään voimakkaasti riippuvista osista muodostuva organisaatio hyötyy jaetusta johtajuudesta Pearcen ja Manzin (2005, 136–137) ja Bligh et al. (2006, 310) mukaan siksi, että tällaisen organisaation työntekijät pyrkivät auttamaan omia kollegojaan, kun työt ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa ja näin edistävät organisaation toiminnan tehostamista. Denis, Lamothe ja Langley (2001, 33–34) ovat todenneet, että monimuotoisissa organisaatioissa haluttu muutos saavutetaan paljon todennäköisemmin, jos organisaation jäsenet jakavat yhteisen johtajuuden ja jos sen jäsenet toimivat toisiaan tukien muodostaen harmonisen kokonaisuuden. Tässä yhteydessä monimuotoinen organisaatio sisältää joukon toisistaan poikkeavia toimintoja ja monia toimijoita, jotka linkittyvät toisiinsa muuttuvilla ja monimuotoisilla valtasuhteilla (Denis et al. 2001, 33–34).

Monimutkaisten tehtävien suorittamisessa johtaja ei pysty yksin hallitsemaan työn kaikki vaiheet ja siksi näissä tapauksissa on sekä Pearcen ja Manzin (2005, 137), Blighin et al. (2006, 310), Pearcen (2004, 49–50), että Woodin ja Fieldsin (2007, 252) mukaisesti etua jaetusta johtajuudesta. Organisaation jokainen jäsen käyttää jaetussa johtajuudessa omaa erityisosaamistaan ja älyllistä kapasiteettiaan työn suorittamiseen yhteisten tavoitteiden mukaisesti. He painottavat, että mitä monimutkaisempi työtehtävä on, sitä suurempi merkitys jaetulla johtajuudella on pyrittäessä menestykseen. (Pearcen – Manzin 2005, 137; Blighin et al. 2006, 310; Pearce 2004, 49–50; Wood – Fields 2007, 252.)

Saman suuntaisiin tuloksiin jaetun johtajuuden käyttöönottamisesta tukevat Pearce, Manz ja Akano (2013, 251) esittämällä, että johtamisen kehittämiseen kohti kestäväää johtamiskulttuuria on olemassa kaksi tapaa vaikuttaa. Toinen on johtajien valintaprosessi, jossa suositaan näitä kestäviä johtamisperiaatteita kannattavia johtajia ja toinen



johtamisen kehittäminen kouluttamisen kautta. Kouluttamalla johtajia kestäväan johtamiskulttuuriin saadaan organisaation johtaminenkin muutettua kestäväälle pohjalle. He toteavat, että valitettavasti koulutuksen merkitykseen on kiinnitetty liian vähän huomiota pyrittäessä kohti kestäväa johtamista. (Pearce et al. 2013, 251–253.) Aiemmin Pearce (2004, 51) oli todennut, että jaetun johtajuuden käyttöönottoa voidaan tukea kolmella tavalla: ensinnä koulutus ja kehitysjärjestelmien kautta, toiseksi palkitsemisjärjestelmän kautta ja kolmanneksi muuttamalla yrityskulttuuria jaettua johtajuutta tukevaksi.

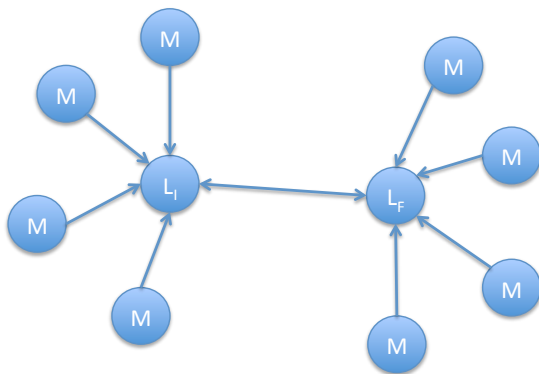
Yrityskulttuurin muutostarvetta kuvanee Mielosen (2011, 214–215) sekä Carsonin, Teslukin ja Marronen (2007, 1229) toteamus, jonka mukaan hedelmälliselle jaetun johtajuuden käyttöönotolle on oleellista yksiselitteiset, ennalta määrättyt ja ennakoitavissa olevat käytännöt ja mekanismit. Jaetun johtajuuden käyttöönottoa helpottaa Carsonin et al. (2007, 1229) mukaan ulkoisen johtajan käyttöä valmentajana etenkin tilanteissa, joissa tiimin sisäinen ilmapiiri ei ole kannustava.

Jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa hyvin erilaisissa ympäristöissä toimivissa tiimeissä ja johtajuus voi olla virallista tai epävirallista. Tutkijat toteavat, että jaettua johtajuutta toteuttavat tiimit ovat monesti paremmin menestyviä kuin perinteisesti ylhäältä johdetut (Pearce et al. 2009, 234; Bligh et al. 2006, 297; Pearce – Manz 2005, 133–135; Pearce – Conger 2003, 1). Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella myös vallankäytön näkökulmasta. Sauer ym. (2010, 106–107) käyttävät tästä vallankäytön muodosta nimitystä kollektiivinen luovuuden prosessi, jossa työntekijät käyttävät valtaa toistensa kanssa, eivät toistensa yli. Tarkennuksena edelliseen jaetun johtajuuden hyödystä tiimin toiminnalle voidaan pitää Woodin ja Fieldsin (2007, 265) havaintoja omassa tutkimuksessaan. Sen mukaan organisaatiot, joissa tiimityöskentelyä suosittiin, hyötyivät vähemmän jaettuun johtajuuteen siirtymisestä kuin sellaiset organisaatiot, jotka eivät panostaneet niin paljoa tiimityöskentelyyn (Wood – Fields 2007, 265).

### ***2.4.3 Jaetun johtajuuden vaikutus tiimin menestykseen***

Mehra, Smith, Dixon ja Robertson (2006, 232) toteavat, etteivät he pystyneet suoraan löytämään yhteyttä johtajuuden jakautumisen määrässä tiimin jäsenille ja tiimin menestymisen välillä. Jaettu johtajuus kohotti tiimin suorituskykyä kuvan 8 koordinoitun jaetun johtajuuden (distributed-coordinated) tiimeissä, mutta ei johtajakeskeisissä tai fragmentoituneen jaetun johtajuuden (distributed-fragmented) tiimeissä (Mehra et al. 2006, 241). Tätä havaintoa tukee Manzin, Manzin, Adamsin ja Shipperin (2010, 213) kuvan 10 sivulla 44 mukainen havainto, jonka mukaan jaettu johtajuus on omiaan nostamaan tiimin tehokkuutta koska se tukee tiimin työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien laajempaa osallistumista organisaation toimintaan. Manka (2006, 93) toteaa saman suuntaisesti, että tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia tiimin koon ja heterogeenisyy-

den välillä. Saattaakin olla, että näissä tuloksissa tiimin tehokkuuteen on vaikuttanut Mehran et al. (2006, 241) kuvassa 9 kuvaama fragmentoitunut jaettu johtajuus tai että tiimin homogeenisyys rajoittaa uusien ideoiden syntyä tiimissä (Manka 2006, 93).

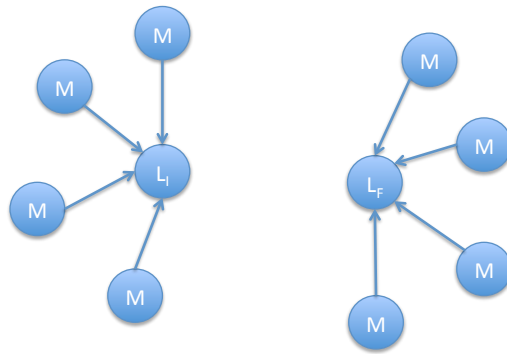


$L_F$  = tiimin virallinen johtaja  
 $L_I$  = tiimin epävirallinen johtaja  
 $M$  = tiimin jäsen

Kuva 8 Koordinoitu jaettu johtajuus (Mehra et al. 2006, 235)

Kuvan 8 koordinoitussa jaetussa johtajuudessa oikeanpuoleinen solmukohta kuvaa tiimin muodollista johtajaa ( $L_F$ ) ja vasemmanpuoleinen solmu epävirallista johtajaa ( $L_I$ ). Pallukat ( $M$ ) kuvaavat tiimin muita jäseniä ja nuolet kunkin jäsenen hyväksymää johtajuutta. Koordinoitussa jaetussa johtajuudessa ei jaettu johtajuus ole jakaantunut jaetun tasaisesti johtajuuden teorian mukaisesti siten, että jokainen tiimin jäsen ottaisi vastuuta tiimin johtajuudesta. Käytännössä johtajuus kuitenkin kasaantuu vain osalle tiimin jäsenistä. (Mehra et al. 2006, 235.) Koordinoitussa jaetussa johtajuudessa virallinen ja epävirallinen johtaja koordinoivat keskenään johtamista niin, että tiimin toiminta pysyy yhtenäisenä ja tehokkaana kuten Mehra et al. (2006, 236) esittävät.

Jos virallinen ja epävirallinen johtaja eivät pysty tai osaa koordinoida johtamista keskenään aiheuttaa se kuvan 9 mukaiseen fragmentoituneeseen jaettuun johtajuuteen ja sitä kautta tiimin tehokkuuden laskuun.



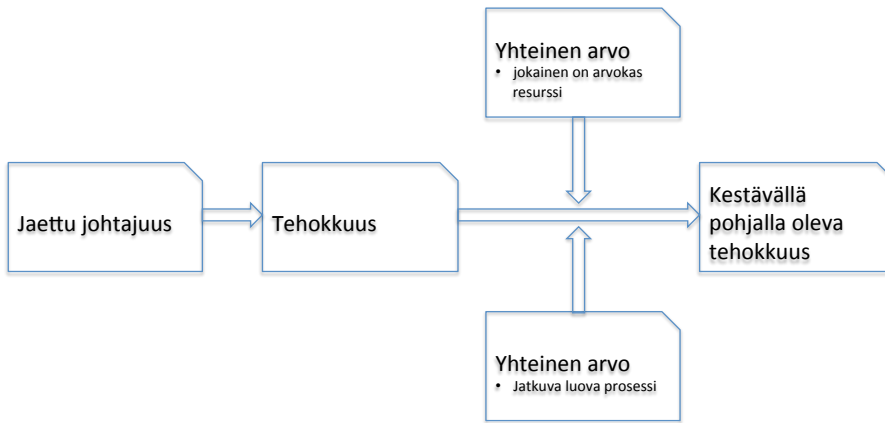
$L_F$  = tiimin virallinen johtaja  
 $L_I$  = tiimin epävirallinen johtaja  
 M = tiimin jäsen

Kuva 9 Fragmentoitunut jaettu johtajuus (Mehra et al. 2006, 236)

Mehra et al. (2006, 236) mukaisesti kuvan 9 fragmentoituneen jaetun johtajuuden tiimissä oikeanpuoleinen solmu kuvaa muodollista tiimin johtajaa ( $L_F$ ) ja vasen epävirallista johtajaa ( $L_I$ ). Pallukat (M) kuvaavat tiimin muita jäseniä ja nuolet kunkin jäsenen hyväksymää johtajuutta. Tässä tapauksessa tiimin toiminta on fragmentoitunut virallisen ja epävirallisen johtajan ryhmiin, jotka eivät koordinoi keskinäistä toimintaansa mitenkään. Tämän linkin puuttuminen voi johtaa jopa tiimin hajoamiseen kahteen osaan, josta syystä he pitävätkin näiden kahden jaetun johtajuuden muodon ymmärtämistä tärkeänä tiimin tehokkuuden kannalta. (Mehra et al. 2006, 236.) Näitä Mehra et al. (2006, 235–236) havaintoja tukee Pearcen ja Manzin (2005, 133–135) havainto, jonka mukaan jaettu johtajuus asettaa haasteita jaetun johtajuuden toteuttajille.

#### 2.4.4 Kestävän tehokkuuden muodostuminen jaetussa johtajuudessa

Tehokkuuden saavuttaminen jaetun johtajuuden keinoin asettaakin tiimille haasteita, sillä kuten Manz et al. (2010, 216) toteavat; jotta jaetulla johtajuudella saavutettaisiin kestävää tehokkuutta, pitää organisaatiolla olla kuvan 10 mukaisesti yhteinen arvopohja tehokkuuden moderaattorina.



Kuva 10 Jaetun johtajuuden ja kestävän tehokkuuden muodostuminen jaettujen yhteisten arvojen kautta (mukaillen Manz et al. 2010, 213)

Kuvan 10 yhteisen arvopohjan omaava jaettu johtajuus parantaa organisaation tehokkuutta Manzin et al. (2010, 213) mukaan kahden moderaattorin kautta: a) organisaatio ottaa kaikki sisäiset ja ulkoiset voimavarat mukaan tehostamaan organisaation toimintaa antamalla niille vapauden kehittää toimintaa ja reagoida muuttuvaan ulkoiseen maailmaan nopeammin ja b) organisaatio vapauttaa kaikkia organisaation osapuolet toteuttamaan luovaa prosessia, jolla omia tuotteita tai palveluja kehitetään jatkuvasti. Samansuuntaiseen tulokseen tuli Pearce (2004, 53) todetessaan, että jaetun johtajuuden käytönotolle tietotyötä tekevissä tiimeissä on yhteisen vision luominen ja sen viestiminen tärkeää. Samoin Northouse (2004, 216) toteaa, että organisaatiot ovat läheisessä kosketuksessa ympäristönsä kanssa ja siksi niiden tuleekin seurata tätä ympäristöä tarkoin ja toteuttaa tarvittavia toimia organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Hänen mukaansa näitä toimia voivat olla mm. verkostoituminen ja allianssien muodostaminen, tiimin edustaminen tiimin ulkopuolella, resursseista neuvottelu, tiimin suojaaminen ulkoisilta häiriöiltä, ulkoisten indikaattoreiden seuraaminen ja tarpeellisen tiedon jakaminen tiimille ympäristöstä. Northouse (2010, 218) viittaa Larsonin ja LaFaston tutkimukseen (ks. Larson – LaFasto 1989), jossa he totesivat todellisten tiimien erinomaisuuden pohjautuvan kahdeksaan tekijään: 1) selkeään tavoitteeseen, 2) tulosohtuun rakenteeseen, 3) ammattitaitoisiin tiimin jäseniin, 4) yhtenäiseen sitoutuneisuuteen, 5) yhteistyöilmapiiriin, 6) erinomaisiin käytäntöihin, 7) ulkoiseen tukeen ja 8) oikeudenmukaiseen johtajuuteen.

Tiimin tehokkuuden nostaminen ei etene suoraviivaisesti. Fausing, Jeppesen ja Jønson (2013, 254–255) toteavat omassa, yhtä yritystä koskeneessa tutkimuksessaan, että tietotyötä tekevien tiimien tehokkuus kasvoi hieman, kun niissä otettiin käyttöön jaettu johtajuus. Samoin Ku et al. (2013, 38) totesivat tuoreessa, lentokenttähenkilöstöä koskevassa tutkimuksessaan, että jaettu johtajuus nosti tiimin tehokkuutta mikäli tiimin jäsenet ovat halukkaita sitoutumaan jaettuun johtajuuteen. Oma tutkimukseni sijoittuu tähän ryhmään. Sitä vastoin suorittavaa työtä tekevien tiimien tehokkuus kärsi jaetun

johtajuuden käyttöönotosta. Samoin jaetun johtajuuden käyttöönotto nosti tehokkuutta, kun tiimi sai toimia vapaasti, eli sillä oli suuri autonomia. Vähäisen autonomian omaavien tiimien tehokkuus ei kohonnut jaetun johtajuuden käyttöönotolla. He varoittavat kuitenkin vetämästä näistä tuloksista yleistäviä johtopäätöksiä koskien tutkimusasetelmaa. (Fausing et al. 2013, 254–255.)

Tuottavuudella ja työtyytyväisyydellä oli hyvin vahva korrelaatio Böckermanin ja Ilmakunnaksen (2012, 258) tutkimuksessa, jossa tutkittiin suomalaista valmistavaa teollisuutta vuosina 1996–2001. Tämä kvantitatiivinen tutkimus osoitti, että työntekijän työtyytyväisyyden yhden yksikön nousu kuusiportaisella asteikolla 4–10, kohotti työn tuottavuutta laskentatavasta riippuen 3,5–20 %.

Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet tekevät ja kokevat jokapäiväisiä asioita yhdessä ja muodostavat tästä yhteisen tiedon, johon tiimin toiminta perustuu. Yhteiseksi tekeminen, koska tiimin johtajuus on jaettu ja toiminta on yhteistoiminnan tulosta, on tästä syystä altis ristiriidoille ja moniäänisyydelle, mikä vaatii muodostuvien särmien käsittelemistä ja asioiden avointa käsittelyä. (Ropo ym. 2005, 14–15; Mielonen 2011, 214.)

Suomalaisessa yhteiskunnassa yhdessä tekeminen ja turhasta hierarkiasta eroon pyrkiminen koetaan Ylöstalon (2007, 19) mukaan luonnolliseksi toimintatavaksi tasarvoisuutta arvostavassa kulttuurissamme. Samaisen tutkimuksen mukaan työelämän muutokset näkyvät ryhmätyön- ja tiimityöskentelyn pitemmän ajan mittauksissa siten, että paineiden ei enää koettu jakaantuvan tasaisesti tiimin jäsenten kesken, eikä ryhmä enää yhtä helposti päässyt valitsemaan omaa johtajaansa.

## **2.5 Työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välinen teoreettinen yhteys aiemman tutkimuksen valossa**

Alvesson (1996, 469) sekä Wood ja Fields (2007, 252) näkevät johtamisen sosiaalisena prosessina, jossa johtajuus ei ole sidottu henkilön muodolliseen asemaan, vaan se saattaa vaihdella tilanteiden ja tiimin jäsenten osaamisten mukaan. Tämän kaltainen johtajuuden lunastaminen tietyssä tilanteessa on sosiaalinen prosessi. Tämä johtamisen sosiaalinen prosessi on hyvin lähellä työhyvinvoinnin sosiaalista aspektia, joista Ojala (2003, 17, 47, 59) puhuu ihmisjohtamistaitoina ja mahdollisuutena osallistua johtamiseen. Manka (2006, 16–18) taas kuvaa samaa asiaa mahdollisuutena vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin ja tavoitteisiin.

Jaetun johtajuuden toteuttaminen edellyttää tiimin jäseniltä henkilökohtaista luottamusta, tehokkuutta ja sitoutumista tiimin toimintaan sekä näiden kommunikointia tiimin muille jäsenille, eli itsensä johtamistaitoja (Bligh et al. 2006, 298; Manka 2006, 97). Samoin Ojala (2003, 16) puhuu samoista itsensäjohtamistaidosta yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä.

Pearcen ja Manzin (2005, 136–137) mukaan jaettua johtajuutta soveltavissa organisaatioissa koko henkilöstöä kannustetaan käyttämään luovuutta, havainnointikykyä ja ideointitaitoa ja osallistumaan näin organisaation johtamiseen. Saman suuntaisesti Manz et al. (2010, 213) havaitsivat, että jaettu johtajuus nostaa tiimin tehokkuutta sillä se tukee tiimin työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien laajempaa osallistumista organisaation toimintaan. Wood ja Fields (2007, 255) näkevät samoin tiimin osallistumisen yhteisen vision luomiseen yhtenä jaetun johtajuuden tunnuspiirteenä. Työhyvinvoinnin tutkimuksen puolella osallistumismahdollisuutta korostavat Ojala (2003, 21) ja Manka (2006, 16–17) yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä. Samoin Ojala (2003, 21) ja Manka (2006, 16–17) tuovat esille organisaation joustavana rakenteena, joka mahdollistaa tietämyksen vaihdon, osallistumisen ja itsensä kehittämisen.

Selkeät johtamisen periaatteet ja yhteisesti sovitut tavoitteet parantavat Ojalan (2003, 45–46) sekä Ojalan ja Ahosen (2003, 125–127) mukaan työhyvinvointia. Samat periaatteet näkyvät jaetun johtajuuden määrittelyssä, jonka mukaan jaettu johtajuus on Pearcen, Manzin ja Simsin (2009, 234), Blighin, Pearcen ja Kohlesin (2006, 297) Pearcen ja Manzin (2005, 133–135) sekä Pearcen ja Congerin (2003, 1) mukaan tila, jossa kaikki ryhmän tai tiimin jäsenet, riippumatta siitä onko heillä muodollinen johtajastatus, ovat sitoutuneet ja heidät on valtuutettu johtajuuteen yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä voidaan nähdä Ojalan (2003, 14–18) tarkoittamana työhyvinvointia parantavana organisointina.

Työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon ja sen tavoitteisiin vaikuttaa siten, että jaetulla johtajuudella ei saavuteta etuja organisaatioissa, jolle riittää keskinkertainen suoritus. Jos organisaatio sitä vastoin toimii dynaamisessa ja kilpaillussa ympäristössä, tekevät sitoutuneet työntekijät enemmän organisaationsa eteen ja auttavat näin organisaatiota menestymään pitkällä tähtäimellä. (Ku et al. 2013, 38; Pearce – Manz 2005, 136.) Samoin Christensen et al. (2008, 13, 19, 71, 72) näkevät sitoutuneisuuden vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin.

Tehokkuuden saavuttaminen jaetun johtajuuden keinoin asettaakin tiimille haasteita, sillä kuten Manz et al. (2010, 216) ja Pearce (2004, 53) toteavat; jotta jaetulla johtajuudella saavutettaisiin pysyvää tehokkuutta, pitää organisaatiolla olla kuvan 10 mukaisesti yhteinen arvopohja tehokkuuden moderaattorina. Samoin arvot ovat yksilön työhyvinvointiin vaikuttava tekijä sekä Ojalan (2003, 15, 17, 23), Mankan (2006, 84), että Marjalan (2009, 48, 200) tutkimuksissa.

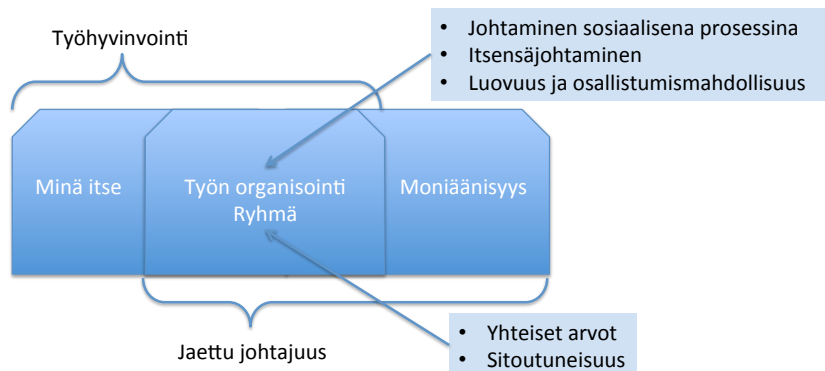
Yhteenvetona edellisistä voidaan todeta, että työhyvinvoinnilla ja jaetulla johtajuudella näyttäisi olevan melko laaja yhteinen kosketuspinta:

- Johtaminen sosiaalisena prosessina
- Itsensäjohtaminen
- Luovuus ja osallistumismahdollisuus
- Yhteiset periaatteet ja tavoitteet

- Sitoutuneisuus
- Yhteinen arvopohja

Kolme viimeistä työhyvinvointia ja jaettua johtajuutta yhdistävää tekijää (Yhteiset periaatteet ja tavoitteet, Sitoutuneisuus, Yhteinen arvopohja) voidaan mielestäni korvata tekijöillä yhteiset arvot ja sitoutuneisuus, sillä yhteiset periaatteet ovat juuri yhteisten arvojen ilmentymiä ja yhteisten tavoitteiden hyväksyminen vaatii ihmiseltä sitoutuneisuutta asiaan. Mielestäni tämä yhteinen kosketuspinta voidaan vielä tiivistää kahden pääteeman alle: a) työn organisoinnin alle johtaminen sosiaalisena prosessina, itsensä johtaminen sekä luovuus ja osallistumismahdollisuus, b) ryhmän alle yhteiset arvot ja sitoutuneisuus.

Asiaa voidaan havainnollistaa oheisella kuvalla 11, jossa työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden teemat on jaettu kolmeen osaan: henkilöä itseä koskevat työhyvinvoinnin teema minä itse, työhyvinvointia ja jaettua johtajuutta käsittelevät teemat työn organisointi ja ryhmä ja viimeisenä ainoastaan jaettuun johtajuuteen liittyvä moniäänisyys.



Kuva 11 Työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden teemojen limittyminen

Teemakysymykset laadin Liite 3 Teemahaastattelujen kysymykset mukaiseksi näiden neljän pääteeman alle siten, että ensin kysyin yleisiä, johdattelevia kysymyksiä ja vähitellen siirryin henkilökohtaisiin, haastateltavaa itseä koskeviin kysymyksiin.

Jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin välistä empiiristä yhteyttä olen käsitellyt tutkimustulosten käsittelyn yhteydessä kappaleessa 3.5.4 Tulosten sijoittuminen aiempaan työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden tutkimustietoon ja teoriaan sivulla 75.

### 3 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen empiirinen aineisto käsitti yhdeksän pelialan ja TV-tuotannon yrityksen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja. Nauhoitteiden litteroinnin ja koodausten jälkeen muodostetuista yläkategorioista muodostettiin Åbergin (2010, 63–65) mukainen käsitekartta.

Käsitekartassa esitettiin kaikki litteraatioista koodausten avulla löytyneet ylä- ja ydinkategoriat sekä niiden väliset vaikutussuhteet. Tämä käsitekartta selkiinnytti kategorioiden riippuvuuksia ja toi esille työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välisiä sidoksia sekä myös uutta tietoa työhyvinvointia ja jaettua johtajuutta yhdistävistä tekijöistä.

#### 3.1 Teemahaastattelujen perustelut ja niiden suunnittelu

Tutkimus suoritettiin käyttäen yksilöhaastatteluja Hirsjärven ym. (1997, 164, 205) mukaisesti, sillä näin saatiin tutkimuksen kohteesta esille haastateltavien oma näkökulma. Saunders et al. (2007, 314) mukaan eniten käytetty haastattelutyyppeillä tällaisessa uutta teoriaa luovassa tutkimuksessa on strukturoimatonta haastattelua ja vasta toiseksi yleisin puolistrukturoitua haastattelua. Aloittelevalle tutkijalle puolistrukturoitu haastattelu tuntuu kuitenkin turvallisemmalla, sillä teemakysymykset jäsentävät hyvin haastattelun kulkua. Tulkintoja aineistosta tehtäessä pidettiin mielessä Alvessonin (1996, 465) haastattelututkimuksia koskeva kritiikki, jossa hän varoittaa tekemästä haastattelujen pohjalta yleistyksiä ympäröivästä maailmasta. Haastattelut ovat haastateltavan kuvauksia kyseisestä tilanteesta siinä kulttuurisessa ympäristössä, joista haastattelija tekee oman esiymmärryksensä pohjalta oman tulkintansa (Puusa 2011, 76). Koska haastattelut ovat konstruktioita tilanteista ajassa ja kontekstissa, joita ne pyrkivät kuvaamaan, ei niistä voida tehdä yleistyksiä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Alvesson 1996, 465.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, sillä niissä haluttiin saada selville Eskolan ja Vastamäen (2010, 26) sekä Koskisen ym. (2005, 108) mukaisesti, mitä haastateltavat ajattelivat työhyvinvointiin ja jaettuun johtajuuteen liittyvistä teemoista kuvan 11 viitoittamana. Nämä teemat valittiin siten, että ne toivat esille työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä jaetun johtajuuden vaikutuksia työhyvinvointiin. Teemakysymykset tehtiin Eskolan ja Vastamäen (2010, 35) sekä Koskisen ym. (2005, 108–109) mukaisesti tutustumalla ensin jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin kirjallisuuteen ja näiden perusteella hahmottelemalla pääteemat kuvan 11 mukaisesti (Eskola – Vastamäki 2010, 38). Niiden alle muodostettiin pääteemaa koskettavat kysymykset (Liite 3 Teemahaastattelujen kysymykset). Haastatteluilla saadaan esille sekä Hirsjärven ym. (1997, 205), että Eskolan ja Vastamäen (2010, 28) mukaisesti ihmisten käsityksiä



työhyvinvoinnista ja jaetusta johtajuudesta, sekä mitä ne pitävät heidän mielestään sisälleen, mitkä seikat niihin vaikuttavat ja mikä painoarvo hänellä yksilönä on eri tekijöille. Työhyvinvoinnin voidaan mielestäni tulkita sivuavan termejä: työpaikkakiusaaminen, ihmissuhteet, työn pakkotahtisuus ja työviihtyvyys, eli tutkimuksessa on kyse ihmisille aroista ja vaikeista asioista. Tältäkin kannalta Hirsjärven ym. (1997, 2006) mukaan haastattelututkimus on paikallaan. Edellisen johdosta tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuksen eettisiin seikkoihin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Eettisiä valintoja on kuvattu tarkemmin tämän tutkimuksen kohdassa 4.1.

Haastatteluaineiston kokoa määritettäessä ei laadullisessa tutkimuksessa ole kyse tilastollisesta edustavuudesta tai keskimääräisyyksien löytämisestä, kuten Hirsjärvi ym. (1997, 181) asian kuvaavat. Yksi tapa määrittää riittävä aineistomäärä on Hirsjärven ym. (1997, 182) sekä Aaltion ja Puusan (2011, 161) tulkinta, jossa haastateltavien määrää ei ennakkoon lyödä lukkoon, vaan haastattelut lopetetaan siinä vaiheessa, kun mitään uutta asiasta ei haastatteluilla enää saada, eli kun tutkimus saturoituu. Toisaalta tuli ottaa huomioon tutkimusajan rajallisuus, joka omalta osaltaan rajoitti aineiston määrää.

### **3.2 Tutkittavien organisaatioiden ja haastateltavien kuvaus**

Tutkittavat yritykset olivat pieniä pelialan ja TV-tuotannon yrityksiä, joissa työntekijöiden osakkuus yritykseen oli tavallista. Osa yrityksistä oli toiminta-aikanaan muuttanut toimialaansa, mutta suurin osa toimi samalla toimialalla kuin yritystä perustettaessa. Yritysten toimipaikat sijaitsivat eteläisessä Suomessa ja valtaosa yrityksistä oli toiminut alalla jo useita vuosia. Yritysten työntekijämäärät vaihtelivat kahden ja yhdeksäntoista välillä ja kaikki yritykset, joita tässä tutkimuksessa oli kuusi kappaletta, olivat osakeyhtiöitä.

Perustelut näiden toimialojen valinnalle tutkimuksen kohteeksi nojaavat kahteen seikkaan; ensinnä sekä peliala, että TV-tuotanto ovat kumpikin erittäin vahvasti kilpailtuja aloja. Viitteitä tästä kovasta kilpailusta oli saatu jo ennen tutkimuksen alkamista tiedotusvälineiden kautta, mutta haastattelujen myötä kilpailun kovuus varmistui ehkä vieläkin kovemaksi kuin alkuun oletettiin. Toinen peruste näiden toimialojen valinnalle oli kummankin toimialan nykymuotoinen, pienistä yrityksistä muodostuva suomalainen toimiala, jolla oli vastassaan kansainvälinen ja voimakas kilpailu.

Haastatelluista yhdeksästä henkilöstä neljä oli osakkaana yrityksessä ja viisi tavallisenä työntekijänä. Taulukko 2 kuvaa haastateltujen ikäjakaumaa, joka painottuu nuoriin ja keski-ikäisiin.

Taulukko 2 Haastateltujen ikäjakauma

**Haastateltujen ikäluokka**

20-29 v	2
30-39 v	5
40-49 v	1
50-59 v	1

Haastateltavat olivat ymmärrettävästi valtaosaltaan alle 40-vuotiaita, kuten taulukosta 2 ilmenee, ovathan itse toimialatkin nuoria. Ehkä tästä syystä kaksi vanhinta haastateltua oli ollut aiemmin töissä muulla toimialalla. Haastatellut olivat työskennelleet alalla keskimäärin 7,6 vuotta, joka jakaantui oheisen taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3 Haastateltujen työsuhteen tai yrittäjyyden kesto nykyisessä yrityksessä

**Haastateltujen työsuhteen pituus**

alle 5 v	5
5-10 v	2
yli 10 v	2

Valtaosa haastateltavista oli ollut nykyisessä yrityksessä työntekijänä tai yrittäjänä alle viisi vuotta, joka on ymmärrettävää, sillä haastatteluissa ilmeni alan piirre, jossa työntekijän siirtymistä toisen pelialan yrityksen palvelukseen ei pidetty poikkeuksellisenä:

*” .. jos pitäisi veikata .. maximumlife-ennuste, niin.. luulen että en oo tässä firmassa töissä .. se on kyllä, mä oon nyt xx ja viiden vuoden päästä olen xx ja alalla on tällanen toisinaan toistettu rekrytointisääntö että don't hire over 30”.*

Osa yrityksistä oli uusia eivätkä ne olleet toimineet vielä viittä vuotta, joten näiden yritysten työsuhteetkaan eivät voineet olla yli viittä vuotta. Haastateltujen peruskoulutus vaihteli ylioppilaasta väitelleeseen taulukon 4 mukaisesti, mutta suurimmalla osalla oli takanaan ylempi korkeakoulututkinto.

Taulukko 4 Haastateltujen koulutustausta

**Haastateltujen koulutustausta**

lukio	2
ammattillinen peruskoulutus	0
opistoaste	1
ammattikorkeakoulu	1
yliopisto	5

Akateemisen taustan omaavia yrittäjiä tai osakkaita taulukon 4 haastatelluista oli 3, joka on saman suuntainen osuus ( $3/(5+1)=50\%$ ) kuin Akavan 5.9.2012 julkaisseen tut-

kimuksen (tutkimus toteutettu keväällä 2012) tulos, jonka mukaan korkeakouluopiskelijoista 40% on ainakin harkinnut yrittäjyyttä tai ammatinharjoittajaksi ryhtymistä. Syynä yrittäjyyden kiinnostavuuden kasvuun tutkimuksen mukaan oli itsenäinen työ, omien unelmien toteuttaminen, mahdollisuus toteuttaa omaa luovuutta ja vapaus. Merkittävimpanä haasteena tutkimuksen mukaan opiskelijat pitivät toimeentulon epävarmuutta, joka kävi ilmi omissakin haastatteluissani. (AKAVA, 2012.)

Haastatellut yritykset olivat miesvaltaisia ja henkilöstö nuorta. Tätä nuoruutta selittää yhden haastatellun mainitsema alan lentävä lause: *”Never hire a person over 30”*, eli älä milloinkaan palkkaa yli 30-vuotiasta.

### 3.3 Teemahaastattelujen toteutus ja litterointi

Haastateltaviksi valittiin, yhdessä tutkimukseen osallistuvan organisaation kanssa, vain osallistumaan halukkaita henkilöitä. Ennen haastattelujen suorittamista kaikille haastateltaville oli lähetetty kirjallisena tutkimusseloste (Liite 1 Tutkimusseloste), jolla varmistettiin että he olivat tietoisia siitä, minkälaiseen haastatteluun he osallistuvat, aivan kuten Eskola ja Suoranta (1998, 56) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2001, 20) esittävät. Tällä varmistettiin, että haastattelut olivat täysin vapaaehtoisia. Tämä olikin hyvä varotoimi, sillä haastatteluja sovittaessa kävi kaksi kertaa niin, että haastateltava perui haastattelun viime hetkellä. Näitä henkilöitä ei luonnollisestikaan haastateltu.

Haastattelun aluksi pyydettiin haastateltavaa täyttämään perustietolomakkeen (Liite 2 Haastateltujen perustiedot), jolla saatiin perustiedot haastateltavasta, hänen asemansa yrityksessä sekä koulutustaustansa. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 115) toteavat, saattaa haastateltaville olla helpompaa antaa näitä joskus arkaluonteisiakin tietoja lomakkeella kuin suusanallisesti. Haastattelut suoritettiin tutkimukseen osallistuvan yrityksen neuvottelutiloissa ja työaikana yksilöhaastatteluina maaliskuun–huhtikuun 2013 aikana. Tällä pyrittiin varmistamaan haastattelujen onnistuminen, sillä tuttu ja turvallinen ympäristö edesauttaa haastatteluja, kuten Eskola ja Vastamäki (2010, 30), sekä Hirsjärvi ja Hurme (2001, 127) toteavat. Haastatteluihin varattiin kullekin haastateltavalle aikaa noin 1–2 tuntia tarpeen mukaan.

Koska haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, oli haastateltavien aihealueiden mukaiset kysymykset laadittu etukäteen. Tällä pyrittiin varmistamaan sen, että haastattelu ohjautuisi teemojen mukaisille keskustelualueille. Jos haastateltava kuitenkin puhui teemaan kuuluvasta muusta asiasta ennakkoon laadittujen kysymysten ulkopuolelta annettiin hänen jatkaa ja tarvittaessa aiheesta tehtiin vielä tarkentavia kysymyksiä, jotta haastateltavan oma tarina tulisi paremmin esille. (Eskola – Vastamäki 2010, 38–39; Hirsjärvi – Hurme 2001, 125.) Teemahaastattelun kysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen jotta he eivät olisi voineet valmistella omia vastauksiaan. Kun

haastateltavat kuulivat kysymykset vasta haastattelutilanteessa, ilmensivät heidän vastauksensa spontaaneja reaktioita kysymyksiin. Jos kysymykset olisi jaettu haastateltaville etukäteen olisi se voinut suunnata tai jopa kahlita heidän vastauksiaan esimerkiksi heidän miettiessä, mitä haastateltava toivoo heidän kertovan. (Puusa 2011, 76–77.)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja aineistoa kertyi yhteensä 7 h 40 min, eli keskimäärin 51 minuuttia haastateltavaa kohti. Todelliset haastatteluajat vaihtelivat 32 min ja 1 h 25 min välillä. Haastattelun aikana tein omista havainnoistani kirjauksia helpottamaan aineiston myöhempiä analysointia. Tällä pyrin Eskolan ja Suorannan (1998, 213–214) sekä Puusan (2011, 77) mukaisesti rekonstruoimaan mahdollisimman tarkoin se logiikka, jota haastatteluissa noudatettiin ja joka suoraan vaikutti haastattelujen luotettavuuteen. Haastattelujen luotettavuuden arviointi on kuitenkin erotettava haastatteluista tehtyjen tulkintojen luotettavuuden arvioinnista, johon palataan myöhemmin, kappaleessa 4.1.

Haastattelujen nauhoitteet litteroitiin Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 138) esittämällä tavalla käyttäen kuvan 12 mukaisia otsikkotauluja, joihin haastattelun tunnistetietojen lisäksi tulivat selitykset litteroinnissa käytetyistä merkinnöistä.

<b>Litteraation numero:</b>	1
<b>Haastattelun nimi:</b>	VN780031
<b>Haastattelun kesto:</b>	38 min
<b>Litteroitu:</b>	19.3.2013
<b>Puhujien merkintä:</b>	K (Kysyjä) Raimo Laaksonen V (Vastaja)
<b>Muut merkinnät:</b>	, Mikrotauko .. Lyhyehkö tauko (1-3 s) tai jatkaa puheenvuoroa. (-) Epäselvä tai pois jätetty sana tai sanan osa (--) Epäselvä puhe (< 2 s) <b>Iihavointi</b> Epäselvä sana tai epäselvä sanan kirjoitusasu alleviivaus Erityisen painollinen sana tai jakso

Kuva 12 Litteraation tunnistetietojen ja käytettyjen merkintöjen otsikkotaulu

Litteraatiot numeroitiin juoksevalla numeroinnilla ja haastattelujen äänitteet tallennettiin Haastattelun nimi - kentän nimellä. Litteraatioon ei kirjattu vastaajan tunnistetietoja, vaan ne kirjattiin erilliseen taulukkoon. Tähän erilliseen taulukkoon kirjattiin litteraation numero, haastattelun tallenteen nimi ja haastattelun nimi. Lisäksi korvattiin kaikki haastattelun sanonnat, jotka olisivat paljastaneet kuka hän on tai mistä yrityksestä oli kysymys, XXX-merkillä litteraatiossa. Tällä varmistin, että litteraatiotekstistä ei voinut päätellä kuka haastateltava oli ja missä yrityksestä hän työskenteli.

### 3.4 Haastatteluaineiston analysointi

Aineiston analyysissä käytettiin induktiivista lähestymistapaa, sillä aiempien tutkimusten valossa ei ollut selvää kuvaa sitä, mitä uusia riippuvuuksia analyysillä tultaisiin löytämään. Kuten Strauss ja Corbin (2008, 13) kuvaavat, GT:n analyysin teko on vuoropuhelua tutkijan ja datan välillä; se on sekä tiedettä, että taidetta. Aineistoa analysoitiin systemaattisesti ja monitahoisesti GT:n pohjalta, kuten Hirsjärvi ym. (1997, 164) ja Tesch (1990, 95) kehottavat, yllättävienkin piirteiden esille saamiseksi. Aineiston tulkinnassa otettiin huomioon Alvessonin (1996, 465) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48–49) huomiot, joiden mukaan ensinnäkin haastateltavat eivät ole pelkkiä informantteja, totuuden kertojia, vaan he käyttävät kieltä työkaluna painottaessaan tai kyseenalaistaessaan asioita tai syyttäessään. Toiseksi haastateltavat pyrkivät luomaan itsestään hyvän vaikutelman ja se voi kannustaa heitä antamaan liian positiivisia haastatteluvastauksiin. Kolmanneksi vielä tulkittaessa haastatteluaineistoa otetaan huomioon, että a) lausunnot voivat kuvastaa jotain sosiaalisesta todellisuudesta (Hirsjärvi – Hurme 2001, 17), b) lausunnot voivat kertoa jotain haastateltavan henkilökohtaisesta tai jaetusta sosiaalisesta todellisuudesta tai c) lausunnot voivat kertoa jotain tavoista kertoa asioista tai ne voivat kuvastaa vielä jotain muuta määrittelemätöntä. Lisäksi on otettava huomioon, ettei kieli ole absoluuttinen työkalu välittämään paikallista merkitystä haastateltavalta tutkijalle. (Alvesson 1996, 465–466.) Näitä kaikkia seikkoja pidettiin silmällä analysoidessani aineistoa. Aineiston analysoinnissa noudatettiin Straussilaista lähestymistapaa, jossa aineisto avoin koodaus, aksiaalinen koodaus ja selektiivinen koodaus seurasivat toisiaan peräkkäin ja tällä tavoin aineistosta löydettiin merkittävimmät kategoriat, niiden väliset yhteydet sekä ydinkategoriat, jotka toimivat aineiston ”keskuksina” aivan kuten Strauss ja Corbin (2008, 101–161) sekä Tesch (1990, 85–86) ja Hirsjärvi ja Hurme (2001, 164–165) kuvaavat.

#### 3.4.1 *Aineiston avoin koodaus*

Avoimessa koodauksessa (Tesch 1990, 85) siirrettiin litteroidun haastattelutekstin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja litteraatio jaettiin osiin, jotka kukin sisälsivät yhden ajatuksen tai kokonaisuuden aivan kuten Holopainen (2011, 239), Tesch (1990, 115–117), Corbin ja Strauss (2008, 160–163) sekä Strauss ja Corbin (2008, 113–120) kehottavat, yksi ajatus yhteen Excel-soluun, tai niin kuin Eskola ja Suoranta (1998, 154) kehottavat; jakamaan tekstin helpommin tulkittaviin osiin. Näin muodostuneille kokonaisuuksille annettiin kullekin joko kuvaava substantiivi tai muu ilmaisu, joka kuvaa kyseisen tekstinosan sisältöä tai lainattiin ilmaisu suoraan kyseisestä osasta tekstiä. Koska näin muodostuneet substantiivit olivat vielä liian hajanaisia, jotta niistä pystyisi muo-

dostamaan kuvaa siitä, mitkä substantiivit kuuluisivat samaan alakategoriaan, käytiin aineiston vielä uudelleen läpi. Tällä kertaa valittiin jokaisen rivin substantiiville tai sitä kuvaavalle tekstinosalle substantiivinen koodi tai koodit. Näin uudelleen koodatusta aineistosta alkoi vähitellen hahmottua substantiivisten koodien kokonaisuuksia, jotka kuuluivat saman alakategorian alaisuuteen.

Kullakin Excel-rivillä (tekstiosalla) oli lisäksi sarakkeet haastattelunauhoituksen tunnistelleille ja kunkin haastattelun osalta rivien (tekstiosien) juokseva numerointi (jotta litteraatio saatiin aina varmasti alkuperäiseen järjestykseensä).

Haastatteluaineiston annettiin analyysivaiheessa kertoa omaa tarinaansa eikä omia olettamuksia tai ennakko-odotuksia tutkimuksen lopputuloksesta saanut päästää vaikuttamaan tekstinosan koodaukseen (Corbin – Strauss 2008, 160). Koko aineistosta muodostui tässä vaiheessa yhteensä 651 tekstiosaa.

### **3.4.2 *Aineiston aksiaalinen koodaus***

Aksiaalisessa koodauksessa käytiin koko litteraatio ja edellisessä kappaleessa luodut substantiiviset koodit uudelleen läpi ja samaa asiakokonaisuutta käsittelevistä substantiivisista koodeista konstruointiin omia alakategorioita. Näille jokaiselle alakategorialle annettiin kuvaava nimi aivan kuten Tesch (1990, 85–86), Eskola ja Suoranta (1998, 156) sekä Puusa (2011, 73) kehottavat tekemään aineistolähtöisessä analyysissä. Tällä tapaa muodostuivat alakategoriat litteraation pohjalta, josta syystä Eskola ja Suoranta (1998, 155) puhuvatkin indeksistä koodin sijaan. Tällä tapaa muodostui koko aineistosta yhteensä 43 alakategoriaa, joita tarkastellessani havaitsin, että osa alakategorioista, joilla oli vähän viittauksia litteraatiossa, oli niin lähellä toisia alakategorioita, että päätin yhdistellä ne taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5 Alakategorioiden esiintyvyydet (kpl) litteraatiossa ja niiden tiivistäminen yläkategorioiksi

Alakategoria	kpl	Yhdistetään alakategoriaan	ok
Tiimityöskentely	69		
Liiketoiminta	64		
Motivaatio	51		
Ihmissuhteet	48		
Kehittyminen	37		
Hyvinvointi	35		
Asiakas	32		
Organisaatio	27		
Osaaminen	25		
Koordinaatio	21		
Kannustin	16		
Verkottuminen	16		
Elämäntapa	15		
Toimintaympäristö	15		
Kommunikaatio	13		
Oma terveys	13		
Halu tehdä	12		
PK-yritys	12		
Työ	12		
Itseluottamus	10		
Työntekijät	10		
Koulutus	9	Kehittyminen	ok
Riskibisness	9		
Sitoutunut	9		
Ylpeä saavutuksista	9	Motivaatio	ok
Luottamus	8		
Muutosvastarinta	8		
Vapaus	8		
Ura	6	Työ	ok
Jaettu johtajuus	4		
Markkinat	4	Liiketoiminta	ok
Globaali liiketoiminta	3	Liiketoiminta	ok
Suunnittelu	3	Koordinaatio	ok
Talous	3	Liiketoiminta	ok
Yrittäjyys	3		
Julkisuus	2	Motivaatio	ok
Riskienhallinta	2	Riskibisness	ok
Tuotantotiimi	2	Tiimityöskentely	ok
Työn imu	2	Työ	ok
Päätäväinen	1	Halu tehdä	ok
Rahoittaja	1	Liiketoiminta	ok
Tekninen kehitys	1	Kehittyminen	ok
Toimiala	1	Liiketoiminta	ok
<b>Yhteensä 43 alakategoriaa</b>	<b>651</b>		

Taulukon 5 mukaisesti yhdistettiin esimerkiksi toimiala-alakategorian, johon oli vain yksi viittaus (kpl) litteraatiossa, liiketoiminta-alakategoriaan, tekninen kehitys - alakategorian kehittyminen-alakategoriaan jne. yhteensä 15 alakategorian osalta taulukon 5 mukaisesti, jonka jälkeen päädyttiin tilanteeseen, jossa jäljellä oli 28 yläkategoriaa taulukon 6 mukaisesti.

Taulukko 6 Yläkategoriat ja niiden esiintyvyydet (kpl) litteraatiossa

Yläkategoria	kpl
Liiketoiminta	73
Tiimityöskentely	72
Motivaatio	53
Ihmissuhteet	49
Kehittyminen	43
Hyvinvointi	45
Asiakas	32
Osaaminen	29
Organisaatio	25
Työ	25
Koordinaatio	23
Kannustin	22
Verkottuminen	16
Toimintaympäristö	15
Halu tehdä	13
Kommunikaatio	13
Elämäntapa	12
Oma terveys	12
PK-yritys	12
Riskibisness	11
Itseluottamus	11
Työntekijät	10
Sitoutunut	8
Luottamus	8
Vapaus	8
Muutosvastarinta	7
Jaettu johtajuus	4
Yrittäjyys	3
<b>Yhteensä 28 yläkategoriaa</b>	<b>654</b>

Taulukko 6 sisältää siis kunkin yläkategorian esiintymismäärät (kpl), joka toimii Eskolan ja Suorannan (1998, 164) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 172) kuvaamana kvantifiointimenetelmänä. Näistä esiintyvyyksistä ei suoraan voida tehdä mitään tulkintaa, mutta ne auttavat tekstimassan hahmottamisessa ja sen painotusten ymmärtämisessä (Eskola – Suoranta 1998, 164). Luettaessa yhdistämisten jälkeen vielä uudelleen läpi litteraatiota, havaittiin, että kolme litteraation ilmaisua piti vielä jakaa osiin, josta syystä tiivistämisen jälkeen liiteraatiiossa oli 654 osaa.

### 3.4.3 Aineiston tiivistäminen yläkategorioiden kuvauksiksi

Kun koko aineisto oli näin koodattu aksiaalisesti, suodatettiin Excel-taulukko vuoronperään kunkin yläkategorian mukaan ja tarkasteltiin näin suodattunutta litteraatioaineistoa uudelleen aivan kuten Eskola ja Suoranta (1987, 155) kehottavat. Tämä suodatettu litteraatioaineisto koostui nyt irrallisista, kontekstistaan irrotetuista (*de-contextualized*) lauseista ja ilmaisuista (Tesch 1990, 117–118), joiden kieliäsu ei ollut selkeää luettavaa. Tästä syystä kirjoitettiin kunkin yläkategorian sisältämän litteraatioaineiston vielä uudelleen selväkieliseen muotoon yläkategorian kuvaukseksi samalla edelleen tiivistäen tekstiä kuitenkin niin, että litteraation sanoma ei muokkauksessa muuttunut. Corbin ja



Strauss (2008, 163–164) käyttävät tästä tiivistelmästä nimeä ”Memo” ja Tesch (1990, 122–123) uudelleenkontekstialisointi (*re-contextualization*). Yllättävää oli, miten haastateltavat puhuivat samoista yläkategorioista samoin painotuksin, kuten alla olevasta yläkategorioiden kuvauksista näkyy.

Nämä käyttämäni litteraation tiivistämis- ja kategorioiden tunnistamistavat poikkeavat siitä, miten Corbin ja Strauss (2008, 164–165) analysoivat omaa esimerkkiaineistoaan. Valittu litteraation tiivistämismenetelmä tai kategorioiden tunnistamismenetelmä ei sinänsä ole merkityksellinen kuten Corbin ja Strauss (2008, 163–164) toteavat, vaan se, miten tutkija antaa tekstin puhua ja tekee siitä tulkintoja samalla tunnistuen omat ennakoasenteensa ja olettamuksensa.

Alla ovat kaikki taulukossa 6 luetellut 28 yläkategorian kuvausta. Yläkategorian nimen jälkeen on sulkeisiin merkitty kyseisen yläkategoriaan viittaavien ilmausten esiintymiskerrat kaikissa litteraatioissa. Kuten Tesch (1990, 125–127) kuvaa, tämä auttaa myöhemmin teorianmuodostuksessa löytämään merkittävimpiä tekijöitä haastatteluaineistosta.

### **Liiketoiminta (73 esiintymää litteraatioissa)**

Yritykset haluavat menestyä liiketaloudellisesti, mutta pysyä itsenäisinä. Itsenäisyys koetaan tärkeäksi liiketoiminnan kehittämiseksi. Osa haastatelluista osakkuus ei kiinnosta. Peliala on toimialana kasvussa, joka on hyvä asia ja tuo alalle lisää painoarvoa, joko on saanut valtiovaltakinn huomioimaan sen omassa toiminnassaan.

Ala on rankasti kilpailtu (peleistä ja TV-tuotannosta hylätään tai ei menesty 98%), pelien ja TV-ohjelmien tulee olla hyvä, liiketoiminnan pitää toimia ja ansaintalogiikan on oltava kunnossa jotta menestyy ja jatkaminen mahdollistuu. Koska ala on riskialtista tarvitaan rahoitukseen erityisjärjestelyitä ja rahoituksesta kilpaillaan rajusti. Rahoittajalla ja hallituksella koettiin olevan tärkeä rooli kannustajana.

Markkinointi koetaan haasteeksi, osin koska markkinat ovat kansainväliset, eli globaalit ja pelin budjetista iso osa menee markkinointiin. Globaali työskentely, jos sellaista on, koettiin haasteelliseksi. Valtaosa yrityksistä oli kuitenkin pieniä ja paikallisia, joissa vain osa alihankinnasta oli globaalia. Isolla osalla haastateltavista oli laaja kokemus alasta ja sen liiketoiminnasta. Myytävä tuote oli lähes aina aineetonta, ei varasto-ongelmia tai rahtiongelmiä. Kilpailu pakotti haastateltavia tekemään muitakin projekteja kuten käyttöliittymäsuunnittelua, animaatiomainoksia tai yhteisöpelejä.

Voiton maksimointi tai yrityksen kasvattaminen ei ollut päällimmäisenä motivoijana. Liiketoiminnassa piti käyttää avautuvia mahdollisuuksia hyväksi ja uusia peli-ideoita tuli seuloa jatkuvasti mm. omasta harrastustoiminnasta ja vapaa-ajasta. Liiketoimintapaikan sijainnista on etua ja haittaa; osa toiminnasta hyvin Helsinki-keskeistä, osalle pääseminen kotiseudulle, pois Helsingistä koettiin helpottavana. Liiketoiminnan kasvussa pitää organisaatiota ja tiimejä muuttaa, jotta hallinta säilyy. Markkinoinnissa hyö-

dynnetään sosiaalista mediaa ja tuotteella pyritään erottautumaan eli tehdään differointia. Haastateltavat ovat joskus olleet rakentamassa peliohjaimien ohjelmistoalustoja.

### **Tiimityöskentely (72)**

Tiimityöskentely näkyi kaikkien haastateltujen vastauksissa ja se tuntui olevan luonnollinen tapa tehdä tätä työtä, sillä tiimit ovat nopeita kehitystyössä ja edistävät kommunikaatiota koska organisaatiot ovat hyvin matalia. Haastatellut yritykset olivat eri kehitysvaiheessa, joten niillä oli eri haasteita (Osalla tiimit oli muodostettu liiketoiminta-alueittain matriisimuotoon, osalla taas oli käytössään tiimityöskentelyä helpottavia työkaluja. Pienissä tiimeissä oli vaikea olla poissa).

Tiimeillä oli sisäistä päätösvaltaa ja tiimit mahdollistivat jäsenten erikoistumisen eri tehtäviin ja se tuntui haastatelluista toimivalta. Projekti kulki tiimiltä toiselle (prosessi) erikoistuneelle tiimille; työprosessien synkronointi eri tiimien välillä aiheutti haasteita. Tiimin kokoonpano saattoi vaihdella prosessin eri vaiheissa. Tiimi toimi ideamoottorina, vastuunkantajana, työnjohtajana, opettajana ja kannustajana; ideoiden kritiikki tuli vasta ideakehityksen myöhemmissä vaiheissa.

SCRUM-piirit ohjelmointiympäristössä toteuttivat jaettua johtajuutta ja tiimityöskentelyä. Tiimeissä toteutui yhteisöllisyys ja avoimuus ja sen jäsenet olivat läheisiä toisilleen. Tämä paransi tiimin ilmapiiriä, joka osaltaan teki työstä hauskaa. Tiimit kasvavat tarvittaessa sisältä päin jakaantumalla ja erikoistumalla, mutta tiimien kehittäminen koettiin haasteelliseksi. Tiimin jäsenet saattoivat vaikeuttaa toisten tiimijäsenten ymmärtämistä. Harva haastatelluista ei ollut tiimihenkinen, vaan halusivat tehdä töitä yksin.

### **Motivaatio (53)**

Oma asiakasryhmä motivoi tekemään hyviä pelejä ja luomaan omaa brändiä, josta voi olla ylpeä; keskinkertaisuus ei motivoinut. Osaa motivoi alussa yhtiön menestys ja laajentuminen, osaa taas pieni organisaatio ja sen johtamistapa sekä mahdollisuus vaikuttaa. Viihtyisä työyhteisö ja mahdollisuus yhdistää harrastus ja työ motivoivat.

Osalla ei ollut enää motivaatiota tehdä samoja hommia vapaa-aikana tai kehittää itseään kuin vasta kun on pakko. Nämä haastatellut eivät kokeneet olevansa motivoituneita. Jäykkä ja byrokraattinen organisaatio ei motivoinut ja laski työtehoa. Motivaatio vaikutti työhyvinvointiin ja asenteisiin. Hyvä työyhteisö, mukava työ ja mahdollisuus toteuttaa itseään motivoivat. Motivaatio loi myös velvollisuutta. Uusien asioiden oppiminen, luottamus, yhteisön tuki ja verkostoituminen motivoivat. Eri töissä oli erilaiset motivaatiotekijät.

### **Ihmissuhteet (49)**

Ihmissuhteet ovat tärkeitä tiimityössä. Peliala on kehittyvä toimiala, jolla ihmiset tuntevat toisensa ja heillä on yhteiset tavoitteet, arvot ja huumori, joka edistää oppimista. Ristiriitatilanteissa ihmiset ensin mököttävät mutta sitten pyydetään anteeksi ja asia so-

vitaan. Itsepäisimmät tai auktoriteetit voittavat kinastelun pelien kehityssuunnista, mutta sitä ei pidetty pahana, sillä vaihtoehtoja voitiin aina kokeilla. Toisten kunnioitus ja luottamus antoivat tilaa tunteille ja se paransi hyvinvointia mutta se vaatii rehellisyyttä omalta toiminnalta ja halua tehdä työtä luotettujen ihmisten kanssa. Tämä puolestaan loi viihtyvyyttä. Perheen tuki oli tärkeää. Eri-ikäisten tapa katsoa maailmaa oli rikkaus mutta se myös erotti.

Naishaastatellut kokivat naisena olemisen joskus hankalaksi miesten joukossa. Moniäänisyys ei aina toiminut jos ihmiset varoivat loukkaamasta toisiaan tai olivat sulkeutuneita. Osa olisi halunnut kriittisempää palautetta. Kaipasivat enemmän yhdessäoloa, vaikka iltapäiväkahvien muodossa; se yhdistäisi ja samalla oppisi tuntemaan ihmisten muitakin puolia. Työntekijät kokivat itsensä eriarvoisiksi osakkaisiin nähden, jonka he kokivat haitaksi. Keskustelu koettiin tärkeäksi ihmissuhteiden kannalta. Isoissa tiimeissä hiljaiset eivät saaneet ajettua omaa asiaansa jonka seurauksena he saattoivat jättää työpaikkansa.

### **Hyvinvointi (45)**

Hyvinvointiin panostettiin liikunnan kautta. Pienissä yrityksissä hyvinvointia edistävät toimet toteutettiin henkilö- ja tiimitasolla, yritystason toimia ei oltu toteutettu. Globaali toiminta oli haaste työhyvinvoinnille, mutta teknisillä apuvälineillä voitiin tätä tilannetta helpottaa (mm. Skype). Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että työntekijät olivat laiskoja osallistumaan hyvinvointitoimiin. Yrityksen toimintavapauden varmistaminen vaikutti hyvinvointiin positiivisesti.

Haastatellut tunnistivat hyvinvoinnin tekijöiksi fyysisen hyvinvoinnin, liikunnan, stressin sekä mielekkään, joustavan ja monipuolisen työn jossa viihtyy, oman motivaation, kannustavan työyhteisön, arvostuksen, avoimuuden erilaisuudelle, työympäristön, työvälineet ja oikeudenmukaisuuden. Haastatellut kaipasivat yhdessä virkistymistä vapaa-aikana ja mahdollisuutta pitää edes lakisääteiset lomat. Osalla haastatelluista oli haasteita oman kunnon ja terveyden kanssa, mutta ongelmat oli tunnistettu. Toimistotyö rapautti kuntoa lisää, mutta sitä koetettiin parantaa esim. jakamalla salilippuja työntekijöille. Hyvinvointia auttoi myös yhteydenpito vanhoihin työntekijöihin.

### **Kehittyminen (43)**

Toimialan kehittyminen toi lisää painoarvoa. Itsensä kehittäminen oli monesti haastattelun omalla vastuulla eikä ohjattua koulutusta järjestetty. Tekninen kehitys alalla on nopeaa ja oppiminen on osa työtä ja ihmiset halusivat kehittyä ja käyttää oppimaansa taitoa. Yrityshautomot, joissa haastatellut yritykset sijaitsivat, tarjosi koulutusta hautomon yrityksille. Pienillä yrityksillä ei monesti ollut voimavaroja kouluttaa työntekijöitä, kannustivat kuitenkin oppimaan. Oppiminen jäi kuitenkin haastateltujen oman aktiivisuuden varaan. Esimiehillä tuli olla herkkyyttä tunnistaa alaisten tarpeet. Kehittyminen on uudistumista joka vaati aikaa. Osassa haastatelluista yrityksistä johtoa koulutet-

tiin ulkomailla. Kehittymistä tapahtui samoin verkottumisen kautta. Tutussa tiimissä rutiinit kehittyivät, mutta vaarana oli urautuminen.

### **Asiakas (32)**

Asiakkaiden tilaustyöt vaikuttivat työntekotapaan, rytmittivät sitä. Näissä ulkopuolisissa töissä lähtökohta oli asiakkaan toive. Pelien kehityksessä oli tärkeää tuntea ja analysoida omaa asiakassegmenttiä mm. sosiaalisen median ja AB-testauksen kautta ja sen toiveita sekä kehittää koko aika omaa tuotetta näiden toiveiden mukaan. Osa haastatelluista ei luottanut asiakkaiden palautteeseen vaan he käyttivät toisia asiantuntijoita tai kollegoja testaamiseen. Tässä työssä tiimi oli hyvä työskentelytapa. Yksi haastateltu tunnisti olevansa erittäin hyvä testauksessa ja että testaus vähensi työntekijöiden stressiä. Pelejä testattiin asiakkailla jotta asiakkaan luottamus säilyi ja jotta he ostaisivat pelejä. Intuiivisuus oli tärkeää pelien menestymisessä. Tarvittiin paljon onnea, ennen kuin pelistä alkoi keskustelu sosiaalisessa mediassa. Hyvien pelien tekeminen motivoi haastateltuja.

### **Osaaminen (29)**

Tiimeissä oli moniosaajia ja ohjelmoinnin vahvoja osaajia. Haastateltavien oma osaaminen oli kehittynyt, kun he olivat tehneet monia projekteja. Haastatellut halusivat tehdä oman osaamisalueensa töitä ja oppia uutta vaikka se onkin työlästä. Oma-aloitteisuuskin on osaamista. Yrityksissä kannustettiin oppimaan uutta, monesti kuitenkin ajanpuute rajoitti mahdollisuuksia. tekijöiden osaamisaukot haittasivat tuotantoa. Pienissä yrityksissä ei kenelläkään ollut varaa keskittyä kapeaan osaamisalueeseen.

### **Työ (25)**

Haastatellut pitivät työtä pääosin monipuolisena ja hauskana, vaikkei etenemismahdollisuuksia aina ollutkaan muuten kuin yrityksen laajentumisen kautta. Osa työstä oli nopeatempoista, osa pitkäjänteistä. Rutiinit koettiin työläinä ja työmäärä oli monesti suuri. Osa haastatelluista oli ajautunut alalle, osalle ala oli pitkäaikainen haave. Osa kaipasi töiden täsmällisempää organisointia, eivätkä kaikki halunneet osallistua päätöksentekoon. Hyvä työpiste ja työkalut olivat tärkeitä haastatelluille. Työ oli luovaa ja siinä oli mukana myös luomisen tuskaa ja paineita.

### **Organisaatio (25)**

Organisaatiot olivat selkeitä ja niissä arvostettiin itsenäisyyttä. Pieni organisaatio koettiin notkeana, mutta laajentuminen aiheutti sille kasvukipuja ja sen hallintotapoja piti muuttaa. Kasvaessaan yrityksen käytäntöjä piti muuttaa, valtaetäisyys kasvoi, suunnittelun määrä kasvoi joka oli omiaan nostamaan työntekijöiden muutosvastarintaa. Laajentuessaan organisaatio tarvitsi lisää sisäisiä opettajia. Muutokset ajoittuivat organisaation eri osiin eri aikaan ja se loi haasteita yrityksen johdolle. Tasa-arvo ja omista-

juus organisaatiossa olivat kaksiteräinen miekka; etu ja heikkous. Yritykset tasapainoivat rekrytoinnin ja alihankinnan välillä.

### **Koordinaatio (23)**

Kommunikaatio oli haastattelujen mukaan koordinaation väline. Palavereilla ja suunnittelulla koordinoitiin tuotantoa, estettiin informaatiokatkoksia ja nostettiin tehokkuutta. Osa haastatelluista kaipasi lisää koordinaatiota, osa taas arvosti toimintavapautta.

### **Kannustin (22)**

Pienissä yrityksissä osakkuutta yritykseen käytettiin kannustimena, tosin kaikkia osakkuus ei kiinnostanut. Hyvinä aikoina yritykset käyttivät rahallisia kannustimia, mutta kun taloudellinen tilanne oli tiukka, ei pienillä yrityksillä ollut mahdollisuuksia käyttää rahallisia kannustimia. Toisaalta raha ei toimi kaikille ihmisille kannustimena; jotkut yritykset käyttivät löysäilypäiviä, jolloin sai kehitellä omia projektejaan. Haastatellut tunnistivat kannustimien merkittävyyden harjoittelijoiden motivoijana. Palaute asiakailta ja onnistunut, laajalevikkoinen tuote tai organisaatorakenteen parannus kannustivat jatkamaan työssä. Osalla yrityksistä ei ollut systemaattista palkitsemisjärjestelmää. Aloittavassa yrityksessä säännöllinen palkkakin tai osinko toimivat kannustimina. Kiinteä aikataulu kannusti joitain haastateltuja saamaan keskeneräisen työn valmiiksi.

### **Verkottuminen (16)**

Haastatellut pitivät verkottumisen oppilaitosten kanssa positiivisena. Verkostoja käytettiin täydentämään omaa osaamista ja helpottamaan oppimista ja siksi työntekijöitä kannustettiin verkottumaan ja osallistumaan erilaisiin tilaisuuksiin. Verkottuminen oli tapa menestyä kilpailussa ja ympäristön vaihdos tapaamisissa stimuloi uusia ideoita. Jakelija oli haastatelluille yksi tärkeä verkoston osa. Verkostojen kautta rekrytoitiin ja opittiin uutta.

### **Toimintaympäristö (15)**

Toimintaympäristö ja ala muuttuvat nopeasti eikä ennustaminen ollut helppoa joten suunnittelukin oli nopearytmistä eikä pitkän tähtäimen suunnittelua voinut tehdä tarkasti. Yritysten piti arvioida, mitkä hankkeet olivat toteuttamiskelpoisia. Pienessä yrityksessä piti tehdä kaikkia töitä. Toimintaympäristö voi olla etu yritykselle ja alustojen kehittyminen (eli halpeneminen) tasa-arvoisesti yrityksiä. Toimintaympäristön muutokseen reagointi oli vaikeampaa isoille, kankeille yrityksille. Työskentely-ympäristö vaikutti työhyvinvointiin esimerkiksi huonejärjestyksen ja asianmukaisten kalusteiden tai samanhenkisten toisten yritysten läsnäolona samassa kiinteistössä.

### **Kommunikaatio (13)**

Haastatellut olivat tietoisia sisäisen ja ulkoisen kommunikaation (sanattomankin) merkityksestä ja sen priorisoinnin tärkeydestä. Kommunikaatio vaikutti työhyvinvointiin

saadun palautteen muodossa. Kommunikaatio vaikutti erimielisyyksien käsittelyyn. Teknologiaa käytettiin hyväksi tehostettaessa kommunikaatiota. Kommunikaatiosta huolehtiminen oli tärkeää etenkin eri yksiköiden välillä. Pienessä yksikössä kommunikaatio oli helpompaa.

### **Halu tehdä (13)**

Alalle hakeutuu ihmisiä, joilla on halu tehdä pelejä (esim. harrastuksen kautta) tai toimia sen mahdollistajina, raha ei ollut tärkein kannustin. Ihmiset olivat päättäväisiä ja halusivat menestyä ja sitä kautta saavuttaa taloudellista vapautta. Työvälineet ja luovuus vaikuttivat haluun tehdä töitä, mutta vapaa-aikaakin tarvittiin.

### **Elämäntapa (12)**

Yritystoimintakin on peliä ja elämässä voi olla itsensä ylittämistä aivan kuten peleissä. Osalla työ ja vapaa-aika tahtoivat sekoittua ja kehitystyötä tehtiin lisäksi vapaa-ajalla kavereitten kanssa. Osalle työ oli unelmien täyttymys.

### **Oma terveys (12)**

Valtaosa piti terveydestään huolta liikunnalla ja hyötyliikunnalla. Ikä ja vuodenajat vaikuttivat omaan jaksamiseen, syksy oli joillekin haastatelluille rankaa aikaa. Vaarana oli, että ihmiset jäävät tietokoneen ääreen, eivätkä lähde liikkumaan, joka johtaa fyysisen kunnon heikkenemiseen ja se taas nostaa edelleen liikkeelle lähtemisen kynnyistä. Työyhteisön kannustavuus auttoi oman terveyden hoitamisessa. Haastatellut olivat tietoisia omasta terveydentilastaan.

### **PK- yritys (12)**

40% haastatelluista työskenteli pienissä startup-yrityksiä. PK-yritykset tai pienet yksiköt pystyivät reagoimaan aineiston mukaan nopeammin muuttuvaan toimintaympäristöön ja kommunikaatio oli mutkattomampaa. PK-yritykset eivät pystyneet tarjoamaan paljoa etuuksia mutta niissä työntekijät pystyivät vaikuttamaan omaan työnkuvaansa. Isoissa yrityksissä ilmapiiri ja toiminta oli byrokraattista, mutta niiden organisaatiot eivät olleet niin herkkiä työntekijöiden poissaolojen aiheuttamille resurssivajeille. Yrityksen kasvaessa tehtävät muuttuivat.

### **Riskibisnes (11)**

Vaikka ala on riskialtista, siitä puhui vain muutama haastateltu. Pelin tai ohjelmaidean menestystä ei pystynyt ennakoimaan ja toiminnan jatkaminen vaati vahvaa uskoa omaan tekemiseen. Riskit realisoituivat pahimmillaan konkurssina, mutta julkinen riskirahoitus pienensi omaa riskiä. Samoin TV-tuotannossa oli samoja riskibisneksen piirteitä. Työntekijät olivat varautuneet tilanteen muuttumiseen ja tiedostavat riskit.

### **Itseluottamus (11)**

Yrittäjän tuli luottaa omaan kykyynsä organisoida bisnestä ja ratkaista eteen tulevia ongelmia, oli oltava sitkeä vaikka monet peli- tai ohjelmaideoista eivät onnistuneet. Jos työntekijä ei luottanut omaan arviointikykyynsä, hän kysyi esimieheltä. Joku haastateltu oli kriittinen omasta työstään ja aikaansaavuudestaan vaikka pyrkikin tekemään parhaansa.

### **Työntekijä (10)**

Peliala on kärsinyt työntekijäpulasta, jota julkisuus, valtion tuki ja harjoittelijoiden hyvä kohtelu ovat auttaneet. Moraalinen vastuu työntekijöistä oli yrittäjillä. Rekrytointi oli tärkeä tekijä oikeiden, ammattitaitoisten työntekijöiden saamisessa. Oikeat työntekijät olivat tärkeä tekijä yrityksen kehitykselle. Työntekijät olivat luomassa ohjelmia, he olivat taiteilijoita.

### **Sitoutunut (8)**

Osa haastatelluista oli sitoutunut saman yhtiön palvelukseen ja omaan työyhteisöön tulevaisuudessakin, joka vaati luottamusta itseensä. Sitoutuneisuus ilmeni tavoitteellisuutena ja haluna toteuttaa suunnitelma; tehtiin sitä, mistä oli hyötyä tavoitteen saavuttamiselle. Sitoutuneisuus ei ollut elinikäistä, vaan muuttui tilanteiden mukaan. Osa haastatelluista kertoi avoimesti, ettei tuskin ole tulevaisuudessa tämän yrityksen palveluksessa. Sitoutuneisuus ei ollut niin absoluuttinen määre tällä alalla.

### **Luottamus (8)**

Yrittäjän piti pystyä luottamaan asiakkaaseen ja todennäköisesti päinvastoin asiakkaan yrittäjään. Työnantajan piti pystyä luottamaan työntekijöihinsä. Alaisiin luottaminen ja vastuun jakaminen oli tietoinen valinta johdon taholta. Luottamuspula tekisi työskentelestä kankeaa, joka puolestaan laskisi työtehoa ja motivaatiota. Luottamuksen rakentaminen alkoi jo rekrytoinnista ja syveni kun työnantaja ja työntekijä alkoivat tuntea toisensa paremmin ihmisinä. Haastatellut luottivat tulevaisuuteen ilmeisesti siksi, että he olivat motivoituneita tekemään tätä työtä ja uskoivat siihen.

### **Vapaus (8)**

Valtaosalla vapaus merkitsi mahdollisuutta kehittää toimintaa niin, että se toi mahdollisuuksia yksilötasolla kehittyä ja valita oma suuntansa ja tapansa toimia. Vapaus toi vastuun toimia yhteisen tavoitteen hyväksi, jota ei kuitenkaan koettu mitenkään rajoitteeksi. Haastatellut vertasivat omaa organisaatiotaan isoon organisaatioon, jossa vapautta ei ollut vaan piti tehdä mitä käskettiin. Vapauden rajoittaminen koettiin luovuutta rajoittavaksi eikä se sopinut tälle alalle, sillä moni piti pelien tai TV-ohjelmien tekoa luovana työnä jossa piti olla vapautta. Ihmisillä oli vapaus sovittaa työ ja vapaa-aika keskenään. Vapaus merkitsi mahdollisuus vaikuttaa projekteihin.

### **Muutosvastarinta (7)**

Muutokset aiheuttivat joskus muutosvastarintaa, mutta siitä selviäminen pelialan yrityksissä kesti tyypillisesti 3 kk, mitä voidaan pitää lyhyenä aikana. Lyhyt muutosvastarinta-aika oli haastateltujen mukaan seurausta toimintaympäristön nopeasta temposta, joka pakotti käsittelemään asiat nopeasti. Organisaatiomuutokset, mm. johtajaksi siirtyminen loi muutosvastarintaa. Muutoksia ei koettu aina dramaattisiksi vaan joskus jopa hyviksi. Muutosvastarintaa voi ilmetä johdonkin taholta. Muutosvastarinnan määrään vaikutti ihmisten oma tilanne.

### **Jaettu johtajuus (4)**

Oli haastateltujen yrityksiä organisoinnin periaate, joka näkyi toiminnassa kaikilla tasoilla. Yksi haastateltu näki jaetun johtajuuden ideaalitulana, jota kohti pyrittiin. SCRUM-piirit, jotka ovat ketteriä ohjelmistotuotannon kehitysympäristöjä, toteuttivat jaettua johtajuutta ja tiimityöskentelyä.

### **Yrittäjä (3)**

Harva haastateltu puhui yrittäjyydestä ja osakkaaksi ryhtyminen ei kaikkia edes kiinnostanut. Pidempään toiminnassa mukana olleilla oli sarjayrittäjätaustaa, jossa olivat olleet mukana monessa yrityksessä tai olivat toimineet monen yrityksen kautta. Menestymisen oli tullut yrityksen ja erehdyksen sekä toiminnan järjestelyjen kautta. Osakkuus oli yleinen tapa hoitaa työntekijöiden kannustimia.

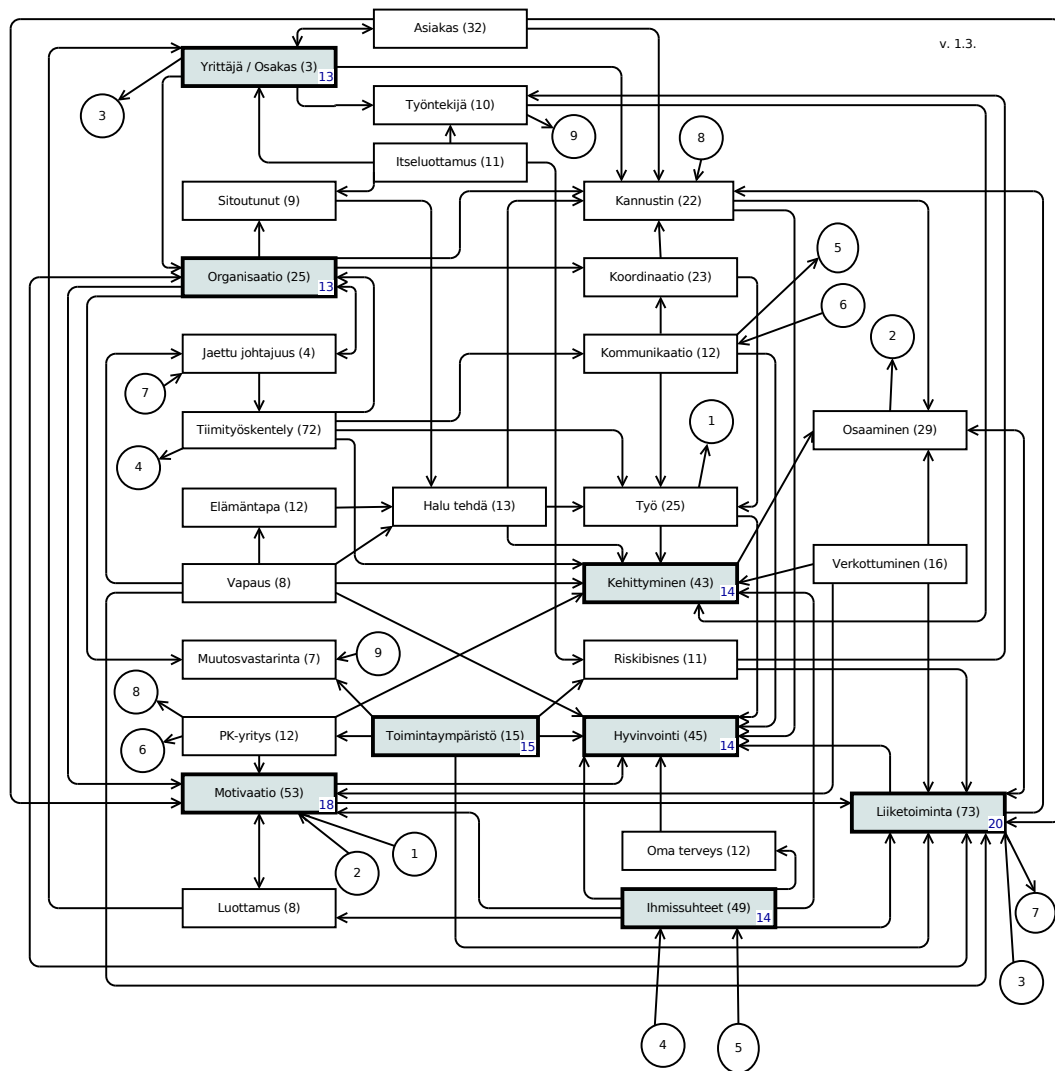
#### **3.4.4 Aineiston selektiivinen koodaus**

Selektiivisessä koodauksessa tehtiin edellisen kappaleen 3.4.2 aksiaalisen koodauksen yläkategorioista käsitekartta Åbergin (2010, 63–65) mukaisesti. Käsitekartassa tarkasteltiin vuoronperään jokaista edellisessä kappaleessa tehtyä yläkategorian kuvausta ja mihin toisiin yläkategorioiden kuvauksiin se viittasi. Nämä liittymät merkittiin kuvaan 13 nuolilla, joka osoitti viittaavasta yläkategoriasta viitattuun yläkategoriaan. Viittaukset kategoriasta toiseen olivat haastatteluaineistossa luonteeltaan joko a) positiivista muutosta kuvaavia kuten ”luo”, ”kiinnostaa”, ”parantaa” ja ”edesauttaa”, b) toimintaa tai olemusta kuvaavia kuten ”luo”, ”ohjaa”, ”muovaa”, ”kiinnostaa” ja ”haluta” tai c) rajoittavia kuten ”rajoittaa” ja ”vaatii”.

Näin käytiin läpi kaikki yläkategoriat ja vähitellen alkoivat erottua yläkategorioiden viittausketjut. Osa viittauksista jouduttiin tekemään piirustusteknisistä syistä numeroitujen pallojen kautta. Jos yläkategoriasta johtaa nuoli palloon, jossa on numero, jatkaa nuoli toisesta samannumeroisesta pallosta viitattuun yläkategoriaan. Eri kategorioiden keskinäisellä sijainnilla kuvassa 13 ei ole tulkinnallista merkitystä. Kategoriat on järjestetty ainoastaan piirustusteknisesti siten, että kuviosta tulisi mahdollisimman selkeä.



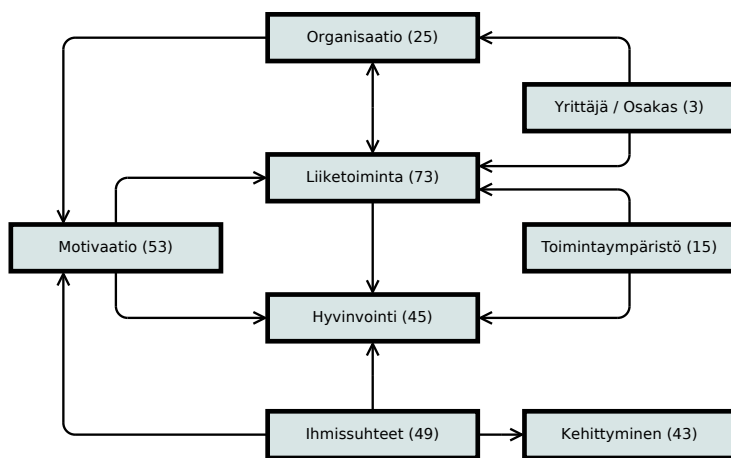
Kuvassa 13 on sulkuihin merkitty yläkategorioiden esiintymäkerrat litteraatioissa. Sen vieressä, ydinkategorian suorakaiteen oikeassa alakulmassa valkoisella pohjalla sinisellä numerolla on merkitty kuinka monta erilaista viittausta kyseiseen ydinkategoriaan kohdistuu litteraatioteksteissä. Erilaisten viittausten määrät on laskettu kappaleen 3.4.3 kuvauksista. Näillä määrällisillä tiedoilla voidaan arvioida mistä yläkategoriosta haastateltavat eniten puhuivat aivan kuten Åberg (2010, 68) kuvaa. Tällä on merkitystä myös Teschin (1990, 125–127) mukaisesti tulevalle teorian muodostukselle, sillä tekijät tai sidokset, joista haastateltavat puhuivat eniten, olivat haastatelluille merkityksellisimpiä.



Kuva 13 Yläkategorioiden selektiivinen koodaus ja ydinkategorioiden korostaminen tummana

Eniten erilaisia viittauksia kuvassa 13 sisälsivät yläkategoriat *liiketoiminta* (73 esiintymää kaikissa litteraatioissa / 20 erilaista viittausta yläkategorioiden kuvauksissa / 13:een eri yläkategoriaan = nuolien määrä yläkategoriasta), *motivaatio* (53/18/10), *ih-*

*missuhteet* (49/14/6), *hyvinvointi* (45/14/9), *kehittyminen* (43/14/9), *organisaatio* (25/13/9), *toimintaympäristö* (15/15/5) ja *yrittäjä* (3/13/7). Näitä eniten erilaisia viittauksia omaavia yläkategorioita nimitetään ydinkategorioiksi ja ne muodostivat keskenään hyvin tiiviin, keskenään verkottuneen kokonaisuuden, kuten kuvasta 14 voidaan havaita. Poikkeuksen ydinkategorioiden keskinäisestä verkottuneisuudesta tekee ydinkategoria *kehittyminen*, johon vaikuttaa ydinkategoria *ihmissuhteet* ja yläkategoriat *PK-yritys*, *vapaus*, *tiimityöskentely*, *työ*, *verkottuminen*, ja *työntekijä*. Näiden seurauksena *kehittyminen*-yläkategoria vaikuttaa vain yläkategoriaan *osaaminen*, jota voidaan pitää luonnollisena seurauksena – kun ihminen kehittyy, kasvaa myös hänen osaamisensa. Ydinkategoriat ovat keskenään linkittyneitä oheisen kuvan 14 mukaisesti.



Kuva 14 Ydin- ja välittäjäkategorioiden keskinäiset suhteet

### 3.5 Haastatteluaineiston pohjalta löydetty ydin- ja välittäjäkategorioiden väliset sidokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kaikki kuvan 14 mukaiset ydinkategoriat, niihin haastatteluaineistossa liitetyt ominaisuudet sekä miten ne suhtautuvat aiempaan työhyvinvointiin ja jaetun johtajuuden tutkimukseen. Liite 4 Yläkategorioiden esiintyvyydet eri haastatteluissa sivulla 98 kuvaa, miten paljon haastatellut henkilöt (VN780031–VN780039) puhuivat eri yläkategorioista.

Kuvan 14 ydinkategorioiden nimien perässä on suluissa kunkin ydinkategorian esiintymiskerrat litteraatioissa. Näyttäisi siltä, että *organisaatio*, jossa tiimityöskentely ja jaettu johtajuus ovat käytössä, vaikuttaa ihmisten kokemaan *hyvinvointiin* toisaalta *motivaation* ja toisaalta *liiketoiminnan* kautta. Toisaalta tiimityöskentely ja jaettu johtajuus vaikuttaa organisaation *ihmissuhteisiin*, joka puolestaan vaikuttaa *motivaatioon*, *hyvinvointiin* ja ihmisten *kehittymiseen*. Lisäksi näyttäisivät *yrittäjä*, *toimintaympäristö* ja *motivaatio* toimivan välittäjinä ydinkategorioiden *organisaatio*, *liiketoiminta* ja *hyvin-*

*vointi* välillä. Huomioitavaa empiriassa on, että haastateltavat puhuivat eniten yläkategorioista *liiketoiminta* (73 kertaa), *motivaatio* (53) ja *ihmissuhteet* (49), eli nämä aiheet olivat tässä haastattelujoukossa tekijöitä, joiden ympärillä he kokivat työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden liikkuvan.

### **3.5.1 Ydinkategorioiden vaikutukset työhyvinvointiin ja jaettuun johtajuuteen**

*Organisaatio* on haastatteluaineiston perusteella tutkimuksen ydinkategoria, joka on kuvan 14 mukaisesti vuorovaikutuksessa sekä ydinkategorian *motivaatio*, että *liiketoiminta* kanssa (*yrittäjä/osakkaasta*, *toimintaympäristöstä* ja *motivaatiosta* puhutaan myöhemmin kohdassa 3.5.2 Mediaattorikategorioiden toiminta ydinkategorioiden välittäjinä). Kuvassa 13 *organisaatioon* vaikuttavat hyvin läheisesti *tiimityöskentely* ja *jaettu johtajuus*, ovathan ne molemmat määritelmiensä mukaan tapoja järjestellä organisaation toimintaa. Pearce et al. (2009, 234) mm. määrittelevät jaetun johtajuuden tilanteeksi, jossa kulloisessakin tilanteessa organisaatiota tai tiimiä johtaa henkilö, joka omaa ko. tilanteessa parhaat avaintiedot, taidot ja kyvykkyydet. Heidän mukaansa jaettu johtajuus on yksilöiden välinen dynaaminen prosessi, jossa tarkoituksena on johtaa tiimi yhdessä sovittuun tavoitteeseen. Merkittävin ero jaetun johtajuuden ja traditionaalisen hierarkkisen johtajuuden välillä on jaetun johtajuuden vaikuttamisprosessin jakaantuminen tilanteen mukaan laajemmalle organisaatiossa. (Pearcen et al. 2009, 234.) Haastatteluaineistosta näkyi selvästi kuvassa 10 sivulla 44 kuvatut kestävään tehokkuuteen vaikuttavien moderaattoreiden (Jokainen on arvokas voimavara ja Jatkuva luova prosessi) korostunut läsnäolo. Haastatteluaineistossa koko organisaatio oli motivoitunut yhteisen päämäärän tavoittelemiseen, jota täydennettiin verkoston kollegoiden, asiakkaiden, henkilökohtaisten tuttavien, jakeluorganisaatioiden ja rahoittajien ottamisella mukaan yhä parempien pelien tuottamiseen. Luova prosessi näkyi haastateltavien korostamana vapauden merkityksenä työn onnistumiselle sekä joskus jopa luomisen tuskan ilmenemisenä. (Manz et al. 2010, 213.) Koska jaettu johtajuus ja tiimityöskentely vaikuttivat niin voimakkaasti organisaatioon, tarkastellaan *organisaatio*–ydinkategoriaa tutkimustuloksissa näiden yläkategorioiden kautta.

Organisaatio vaikutti haastateltavien motivaatioon toisaalta tiimityöskentelyn ja toisaalta pienen organisaation läheisen ja epämuodollisen, jäsenten tarpeet joustavasti huomioon ottavan johtamistavan kautta. Omistajat ja osakkaat pyrkivät panostamaan työhyvinvointiin, vaikka osa työntekijöistä oli haastatteluaineiston perusteella laiskoja osallistumaan esimerkiksi liikuntatapahtumiin tai muihin aktiviteetteihin. Tiimityöskentely vaikutti haastatteluissa organisaatioon antamalla jäsenille päätösvaltaa ja mahdollistamalla tiimin jäsenten erikoistumisen, mikä paransi tiimin jäsenten välisiä ihmissuhteita ja sitä kautta edisti työhyvinvointia. Ihmissuhteisiin toivat jännitteitä sekä sukupuoli

että tiimin jäsenten ikäerot. Valtaosa haastatelluista koki tasa-arvon ja osakkuuden etuna, joka paransi yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia, vaikka joillekin päätöksentekoon osallistuminen tuntui rasitteelta. Tiimit koettiin ketterinä ideahautomoina, työnjohtajina ja kannustajana alalle tyypillisessä nopeatempoisessa ympäristössä. Tiimin kokoonpano saattoi vaihdella prosessin eri vaiheissa jaetun johtajuuden teorian mukaisesti.

Tiimityöskentely koettiin haastatteluissa yhteisölliseksi ja luontevaksi tavaksi tehdä töitä, jossa *ihmissuhteilla* kuvan 13 mukaisesti oli suuri merkitys tämän yhteisöllisyyden rakentamisessa. Kannustavat ja kunnossa olevat ihmissuhteet antoivat ihmisille tilaa näyttää omia tunteitaan, sillä he voivat luottaa tiimin jäsenten tukeen ja ymmärrykseen. Kun tiimin ihmissuhteet, työskentelyilmapiiri ja keskinäinen luottamus olivat kunnossa, kohensi se haastateltujen omaa terveyttä ja *motivaatiota*, joka taas paransi *työhyvinvointia*. Tätä hyvän työilmapiirin muodostumista auttoi ihmisten pitkä työskentely yhdessä, jonka aikana he olivat oppineet tuntemaan toisensa. Ihmissuhteiden ja terveyden merkityksestä Ojala (2003, 59–61) suhteena työtovereihin, Manka (2006, 92–98) oikeudenmukaisuutena, palautteen antamisena ja avoimena vuorovaikutuksena sekä Christensen (2008, 72) johtamistyylinä ja oikeudenmukaisuutena.

Tiimityöskentely vaikutti *kommunikaation* kautta *työhyvinvointiin* siten, että kommunikaatio toimi haastateltavien mielestä paremmin tiimiorganisaatiossa kuin jäykän hierarkkisessa organisaatiossa. Kommunikaation merkityksen työhyvinvointiin Ojala (2003, 59–61) on liittänyt työpaikan ilmapiiriin, Manka (2006, 139–149) avoimeen vuorovaikutukseen, Christensen (2008, 72) osittain johtamistyyliin ja Marjala (2009, 183, 205–206) kulttuuriseen perspektiiviin. Bligh et al. (2006, 298) näkevät kommunikaation merkitykselliseksi tiimin yhtenäisyyden luomiselle ja sitä kautta työhyvinvoinnin kohottamiselle. Kommunikaatiosta on käytetty putki-metaforaa, jossa viestin lähettäjä ilmaisee vistsinsä ja putken toisessa päässä vastaanottaja ymmärtää vistin ja toimii sen mukaan. Tähän suoraviivaiseen toimintamalliin vaikuttavat kuitenkin erilaiset häiriötekijät, kuten esimerkiksi se, että vastaanottaja ymmärtää viestin eri lailla tai että hän ymmärtää viestin oikein mutta kuitenkin toimii eri lailla. Putkimalli ei ota huomioon, että vastaanottaja on ajatteleva ihminen, jonka toimintaan vaikuttavat muutkin tekijät kuin vain vistin lähettäjä. Tällaisia muita tekijöitä ovat mm. vastaanottajan oma kokemus ja yhteiset arvot ja tavoitteet. (Sauer ym. 2010, 41–42.)

Organisaation koko näytti haastatteluaineiston pohjalta vaikuttavan kommunikaation onnistumiseen. Pienissä organisaatioissa kaikki työskentelivät yhdessä tilassa, olivat läheisessä kosketuksessa keskenään ja näin kommunikaatio oli teknisesti helpompaa ja välitöntä. Tämä paransi tiimin jäsenten välisiä ihmissuhteita ja helpotti edelleen kommunikaatiota, tosin kiire saattoivat aiheuttaa kommunikaatiokatkoksia. Kommunikaatio paransi haastateltavien kokemaa työhyvinvointia kun he saivat palautetta omasta työstään muilta tiimin jäseniltä. Jos tiimin sisällä oli erimielisyyksiä, selvitettiin asia helpommin keskustelemalla kun tiimin sisäinen ilmapiiri oli kunnossa. Haastateltavat ko-

rostivat keskustelutaidon ja toisten kunnioituksen tärkeyttä ihmissuhteiden ja työasioiden hoidossa. Esimerkkinä aineistossa kerrottiin isoista tiimeistä, joissa hiljaiset jäsenet eivät saaneet omia asioitaan eteenpäin, turhautuivat ja lähtivät pois työpaikasta. Tiimiorganisaatiossa omien näkemysten ajaminen vaatii taitoa hoitaa tiimin sisäisiä ihmissuhteita. Hiljaisten jäsenten syrjäytyminen on esimerkki Mankan (2006, 92) kuvaamasta ryhmän kiinteyden puutteesta, joka aiheutti syrjäyttämisen ja turhautumisen. Erimielisyyksien käsittely keskustelemalla hyvässä hengessä kuvaa tulosta, jonka Järvenpää, Knoll ja Leidner (1998, 54) saivat omissa tutkimuksissaan jo vuonna 1998. Sen mukaan tiimit, joissa vallitsee korkea luottamuksen ilmapiiri, käsittelevät erimielisyyksiä hyvin hienovaraisesti. Heidän tutkimuksessaan näissä korkean luottamuksen tiimeissä johtajuutta kierrätetään niin, että kulloisessakin tehtävässä tiimin jäsen, jolla on parhaat tiedot ja taidot tämän tehtävän suorittamiseen, ottaa johtajuuden kantaakseen Alvenssonin (1996, 469) jaetun johtajuuden määritelmän mukaisesti. (Järvenpää ym. 1998, 54.) Sama tulos jaetusta johtajuudesta, syvästä luottamuksesta toisiin tiimin jäseniin ja asioiden hienovaraisesta käsittelemisestä oli nähtävissä tässäkin tutkimuksessa.

Organisaation kasvu aiheutti tarvetta organisaatiomuutoksiin, jotta toiminta olisi tehokasta ja hallinta säilyisi. Nämä muutokset aiheuttivat organisaatiossa muutosvastarintaa, joka heikensi työhyvinvointia Otalan (2003, 103) ja Christensenin (2008, 72) mukaisesti heikentämällä motivaatiota ja ehkä heikentämällä Mankan (2006, 192) kuvaamaa mahdollisuutta vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. Pelialan ja TV-tuotannon yrityksille luonteenomainen nopea muutos näkyi eräästä haastateltavan lausunnosta:

*.. kolmen kuukauden periodi, henkilökohtainen periodi, ihmisillä kun tulee muutos missä käydään näitä vaiheita missä .. ensin ollaan hukassa, hölmistyneenä, sitten ollaan vihaisia potkitaan vähän vastaan, ja lopussa tulee hiljainen hyväksyntä ja sit jossain vaiheessa ollaan unohdettu koko asia.*

Tämä kuvaa miten muutosvastarinnan vaiheet käydään yrityksessä läpi nopeasti ja sen jälkeen katsotaan eteenpäin.

*Jaettu johtajuus* vaikutti haastatteluaineistossa organisaatioon, onhan se tapa järjestää toiminta organisaatiossa. Pelien tekeminen koettiin luovana työnä, joka vaati onnistuakseen vapautta tehdä työt haluamallaan tavalla yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti siten, että aina se henkilö, joka tiesi asiasta eniten, johti kyseistä osaa projektista. Kuten Pearce et al. (2009, 237) totesivat, jaetulla johtajuudella voidaan tehostaa organisaation toimintaa kunhan organisaation jäsenet ovat sopineet keskenään yhteisistä tavoitteistaan. Haastatelluilla pelialan ja TV-tuotannon organisaatioilla oli lisäksi Pearcen et al. (2009, 237) mainitsema keskinäinen riippuvuus siinä, mitä he tekivät; jokaisen tekemä työ vaikutti suoraan toisten työhön.

Organisaatio, tiimi ja jaettu johtajuus näyttäytyivät haastatteluaineistossa (ammattillisen) yhteisöllisyyden rakentajina eivätkä niinkään työnteon organisoiminnin välineinä. Sana ammatillinen on tässä laitettu sulkeisiin, sillä haastatellut puhuivat ammatillisesta yhteisöllisyydestä, mutta haastattelijasta tuntui, että haastateltavat tarkoittivat samalla syvempää yhteisöllisyyttä. Kuten yksi haastateltava totesi tunnepitoisesti yhteisöstään:

*... sit xxx pelasti meikäläisen sieltä YYYY-helvetist tavallaan pelasti, ei halua jättää kaveria pulaan.*

Tässä yhteisöllisyyden rakentamisessa toteutuvat jaetun johtajuuden periaatteet; tiimin johtajuuden tilanneriippuvuus ja ammatillisen osaamisen korostuminen (Pearcen et al. 2009, 234; Blighin et al. 2006, 297; Pearcen ja Manzin 2005, 133–135; Pearcen ja Congerin 2003, 1) edistävät yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kehittymistä. Haastateltavat korostivat, että työssä pitää olla hauskaa, tiimin ilmapiirin on oltava kannustava ja työn pitää olla merkityksellistä. Kaikki nämä tekijät vaikuttivat siihen, että haastatellut kokivat organisaation vaikuttavan positiivisesti heidän motivaatioonsa ja sitä kautta heidän kokemaansa työhyvinvointiin. Kukaan haastatelluista ei korostanut rahapalkan merkitystä, jonka tässä kohtaa voidaan ajatella kuvastavan haastateltujen halua antaa liian ihanteellinen kuvan omista tavoitteistaan. Tätä päätelmää tukee havainto, jonka mukaan haastatellut eivät useinkaan olleet valmiita tulemaan osakkaaksi yritykseen ja näin vaarantamaan kuukausittaista ansiotasoaan.

*Liiketoiminnasta* haastateltavat puhuivat eniten sekä viittauskertojen (73 kpl), että viittausten eri aiheiden (20 kpl) mukaan laskettuna. Globaali liiketoiminta heikensi haastateltavien kokemaa työhyvinvointia sillä se vaati yhteydenpitoa eri puolilla maapalloa oleviin kumppaneihin vuorokauden ympäri. *Liiketoiminta* ja *yrittäjä* vaikuttavat välillisesti organisaation jäsenten kokemaan työhyvinvointiin kannustimien, kuten mielekkään työn ja työolosuhteiden, osakkuuden, löysäilypäivien tai rahakannustimien kautta. Vertailluista työhyvinvointitutkijoista Manka (2006, 196–198) mainitsee palkkion hyvästä työstä ja etenemismahdollisuuden työhyvinvointiin vaikuttaviksi kannustimiksi. Marjala (2009, 199, 216–217) toteaa omassa tutkimuksessaan, että yksilöllinen ja arvostava johtaminen, johon kuuluu mm. kannustavuus, on yksi työhyvinvoinnin rakentajista. Muut työhyvinvoinnin tutkijat eivät sitä vastoin mainitse kannustavuutta tai kannustimia työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. *Liiketoiminta* vaikutti aineiston mukaan välillisesti *työhyvinvointiin* vielä *tiimityöskentelyn* ja *jaetun johtajuuden* kautta, sillä niiden muodostama yhteisöllisyys, toisten kunnioitus ja luottamus antoivat tilaa tunteiden näyttämiseksi työyhteisössä. Nämä olivat samoja tekijöitä, joiden varaan Bligh et al. (2006, 299) rakentavat sivulla 37 olevan kuvan 7 mukaisesti jaettua johtajuutta itsensä johtamisen kautta.

*Liiketoiminta* ja *organisaatio* olivat haastatteluaineiston perusteella sidoksissa toisiinsa liiketoiminnan kasvun kautta siten, että liiketoiminnan laajentuessa yrittäjä tai omistajat muuttivat organisaatiota vastaamaan laajentunutta liiketoimintaa. Vastaavasti,

jos he muuttivat organisaatiota, oli sillä monesti vaikutusta myös liiketoimintaan. Nämä molemmat muutokset vaikuttivat lisäksi jaettuun johtajuuteen, sillä organisaation muuttuessa muuttuu myös jaetun johtajuuden foorumi, eli tiimi tai tiimit. Haastatteluisa kävi ilmi, että liiketoiminnan kasvaessa piti organisaation muuttaa toimintatapaansa koordinaation ja kommunikaation parantamiseksi. Tällä oli vaikutusta jaettuun johtajuuteen ja se aiheutti *muutosvastarintaa* työntekijöissä, joka puolestaan laskee *työhyvinvointia* mutta vain hetkellisesti, sillä muutosvastarinnan sykli aineiston mukaan oli vain 3 kk koska toimialalla oli muutenkin nopea tempo. *Tiimityöskentelyn* matala hierarkia paransi haastateltujen mukaan *kommunikaatiota*, joka osaltaan paransi *työhyvinvointia* toimimalla palautteenantokanavana ja ristiriitojen ratkaisijana aivan kuten Mielonen (2011, 214) toteaa. Muuten *liiketoiminta* ei haastateltujen mukaan vaikuttanut suoraan *työhyvinvointiin*.

*Työhyvinvointiin* vaikuttavia tekijöitä kuvan 13 mukaan olivat ydinkategoriat *motivaatio*, *liiketoiminta* ja *toimintaympäristö* sekä yläkategoriat *oma terveys*, *ihmissuhteet*, *vapaus*, *työ itsessään*, *kannustimet* ja *kommunikaatio*. Näistä kategorioista kappaleen 2.3 työhyvinvoinnin tutkijoista valtaosa tunnisti työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi kaikki muut tekijät paitsi toimintaympäristön. Tämän vaikutuksen tunnistivat vain Marjala (2009, 189) ja Manka (2006, 19–20). Christensen (2008, 11) taas puhuu hyvästä ja terveellisestä työympäristöstä, jota ei voida pitää samaa tarkoitavana kuin toimintaympäristö. Valtaosa haastatelluista työskenteli pienissä yrityksissä, joissa tiimi oli sama kuin koko organisaatio. Haastatellut kokivat oman organisaationsa viihtyisäksi, joustavaksi ja motivoivaksi ja se kannusti ja tuki heitä työssä. Työn merkityksellisyys, mielekkyys ja hauskuus olivat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Merkityksellisyys tuli esille haastateltujen monista kommentteista, joiden mukaan pitää tehdä pelejä, joita asiakkaat halusivat ja asiakkailta saatu palaute toimi yhtenä motivaatiotekijänä.

Omistajien osoittama luottamus työntekijöihin, aivan kuten Manka (2006, 16) kuvaa, ja kommunikaation toimivuus olivat tunnistettavissa monen haastatellun tekstistä yhtenä motivaatiotekijänä, joka puolestaan kasvatti työntekijöiden luottamusta alaa ja työnantajaa kohtaan ja parantuneeseen työhyvinvointiin. Haastateltavat eivät pitäneet ensisijaisena motivaatiotekijänä yrityksen voiton maksimointia vaan hyvien pelien tekemistä ja brändiä, josta voi olla ylpeä. Motivoituneisuuden haittapuolena voidaan pitää pienissä organisaatioissa, joissa työn rytmi oli erittäin nopea, vaikeutta lakisääteisten lomien pitämisessä. Verkottuminen muiden alan ihmisten kanssa koettiin stimuloivaksi ja motivaatiota kohottavaksi, sillä ihmiset tunsivat, että heillä on samat tavoitteet, arvot ja huumorintaju; eli he tunsivat olevansa yhteisö.

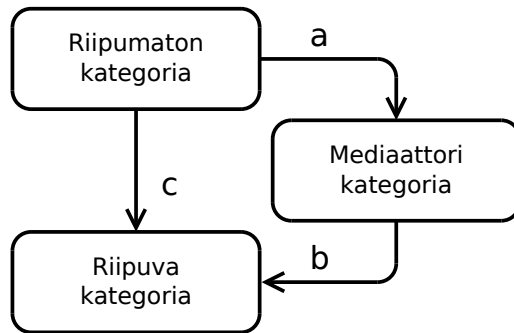
Haastatellut tunnistivat *oman terveyden* työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi, jota kaikki kappaleen 2.3 tutkijat tukivat. Valtaosa haastatelluista halusi kohentaa omaa terveyttään mm. liikunnalla, joko omaehtoisella tai porukalla suoritettuna.

Kuvassa 13 *kehittyminen* oli erilainen kuin muut ydinkategoriat, sillä siihen vaikutti ydinkategorioista vain *ihmissuhteet* mutta se ei itse vaikuttanut mihinkään ydinkategoriaan. Haastattelussa *kehittyminen* vaikutti ainoastaan yläkategoriaan *osaaminen*. Kehittyminen oli haastatelluissa pienissä yrityksissä jätetty työntekijän omalle vastuulle, se oli osa työnkuvaa, sillä kehittäessään uusia pelejä kehittyivät työntekijän tietotaito ja osaaminen. Manka (2006, 109–138) puhuu mahdollisuudesta tietämyksen vaihtoon ja jatkuvasta kehittymisestä työhyvinvoinnin tekijöinä. Kehittymisestä suuri osa tapahtui haastatelluissa yrityksissä joko itsenäisesti verkosta opiskelemalla tai omien verkostojen ja ihmissuhteiden kautta vertaisoppimisen kautta. Vertaisoppimisella tarkoitetaan tässä Boudin, Cohenin ja Sampsonin (1999, 414) kuvaamaa tapahtumaa, jossa oppijat oppivat toisiltaan ja toistensa kanssa ilma, että opettaja osallistuu oppimistapahtumassa. Pelialan työntekijöiden vertaisoppimista voidaan pitää vastavuoroisena vertaisoppimisena, jossa oppijat toimivat vuorollaan joko oppilaina tai opettajina, omasta osaamisen mukaan, kuten Boudin et al. (1999, 414) asian kuvaavat. Näyttää siltä, että haastatellut yritykset olivat ymmärtäneet sen perusasian, ettei jaetulla johtajuudella voida korvata tiimin jäsenten henkilökohtaista osaamista ja jatkuvaa uuden oppimisen tarvetta, taitoja tai kykyjä, kuten Pearce (2004, 55) ja Mielonen (2011, 215) toteavat. Organisaation kehittymisen kannalta oli tärkeää, että organisaatio rekrytoi oikeita ihmisiä luomaan pelejä, sillä pelialan yritysten koko liiketoiminta perustuu näihin peleihin ja niiden menestykseen. Organisaation kehittymisen Manka (2006, 16–17) on tunnistanut työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi.

### 3.5.2 *Mediaattorikategorioiden toiminta ydinkategorioiden välittäjinä*

Mediaattori-kategoria on välittäjä, joka vaikuttaa riippumattoman ja riippuvan kategorian väliseen suhteeseen kuvan 15 mukaisesti. Mediaattorin tulee määritelmän mukaan täyttää kolme ehtoa: 1) riippumattoman kategorian muutos kuvautuu merkittävästi mediaattori-kategoriaan (polku a), 2) mediaattori-kategorian muutokset kuvautuvat riippumattomaan kategoriaan (polku b) ja 3) kun polkujen a ja b muutosta kontrolloidaan vähenee riippumattoman ja riippuvan kategorian välinen riippuvuus merkittävästi. (Baron – Kenny 1986, 1176.)





Kuva 15 Mediaattori-kategorian eli välittäjäkategorian periaate (mukaiillen Baron – Kenny 1986)

Kuvassa 14 *yrittäjän ja osakkaan* rooli välittäjinä eli säätelijänä yläkategorioiden *organisaatio* ja *liiketoiminta* välissä näkyi haastatteluaineistossa ensinnäkin tapana, jolla yrittäjä järjesti päätöksenteon ja minkäläisen keskusteluilmapiiirin hän pyrki luomaan. Haastatelluissa yrityksissä päätöksentekokulttuuri oli etenkin pienimmissä yrityksissä keskusteleva ja konsensukseen pyrkivä. Tätä valtaosa haastatelluista piti hyvänä, mutta oli niitäkin haastateltavia, jotka eivät halunneet osallistua päätöksentekoon. Yrittäjä oli se valintojen tekijä, joka vaikutti liiketoiminnan muotoutumiseen organisaatiossa tiimin kanssa yhteistoiminnassa luodun visionsa ohjaamana. Vision yhdessä luomista voidaan pitää Woodin ja Fieldsin (2007, 255) mukaan yhtenä jaetun johtajuuden tunnusmerkkinä organisaatiossa. Asiakkaiden esittämät toiveet tuotteista vaikuttivat liiketoimintaan, sillä näitä tarpeita yrittäjät koettivat täyttää muuttamalla liiketoimintaa asiakkaiden toiveiden mukaan.

Osakkuutta käytettiin etenkin haastatelluissa pienissä yrityksissä kannustimena, sillä näillä yrityksillä ei ollut yleensä varaa rahallisiin kannustimiin. Osakkuus ei tosin kaikkia työntekijöitä kiinnostanut, vaan he halusivat varmistaa tasaisen kuukausittaisen ansiotulon. Tästä poiketen osakkaat saivat palkkion uurastuksestaan osingon tai muun voitonjaon muodossa siinä vaiheessa, kun yritys alkoi tuottaa voittoa. Jos yrityksellä meni huonommin, joutui osakas tinkimään omasta ansiotasostaan. Tämä oman ansiotason epävarmuus vaati luottamusta omaan liiketoimintaosaamiseen ja hankkeen onnistumiseen eivätkä kaikki pelialalla työskennelleet haastatellut olleet valmiita ottamaan tätä riskiä.

Osakkaan ja työntekijän välinen luottamus ja vastuun jakaminen olivat tärkeitä organisaation ihmissuhteiden ja yhteisöllisyyden rakennusaineita kuten Manka (2006, 16–18) toteaa tästä työhyvinvointiin vaikuttavasta tekijästä. Laajasti tulkiten luottamus voidaan sisällyttää Christensenin (2008, 72) työhyvinvoinnin voimavaratekijöistä johtamistyyliin. Haastatteluaineiston mukaan luottamus paransi *motivaatio*-välittäjä joka puolestaan vaikutti positiivisesti *hyvinvointiin* ja liiketoimintaan. Luottamuksen saavuttamiseksi työnantajan oli kohdeltava työntekijöitä hyvin. Yksi haastateltava totesi, että har-

joittelijat olivat heidän tulevaisuuden työntekijöitään ja kohtelemalla harjoittelijoita asiallisesti ja arvostavasti. He uskoivat, että tämä oli syy, miksi he olivatkin pystyvätkin rekrytoimaan pätevää henkilöstöä. Osakkaat kokivat joissain haastatteluissa moraalista vastuuta työntekijöistään, että heillä olisi tulevaisuudessakin työtä. Työntekijät taas kokivat joissain haastatteluissa osakkaan ja työntekijän välillä raja-aidan, vaikkeivät osakkaat sitä halunneetkaan ja päätöksentekoa oli koetettu hajauttaa niin alas kuin mahdollista.

*Toimintaympäristö*-välittäjän vaikutusta *työhyvinvointiin* haastateltavat pitivät annettuna tosiasiana, johon ei voinut vaikuttaa. Toimintaympäristö ei ole kappaleen 2.3 työhyvinvoinnin tutkijoiden malleissa työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Sitä vastoin haastatteluaineistossa *toimintaympäristö* vaikutti sekä yrityksen *liiketoimintaan* voimakkaan kilpailun, globaalien markkinoiden, työympäristön ja nopeatempoisen toimintatavan kautta. Pienten yritysten oli helpompi reagoida toimintaympäristön muutoksiin sillä niiden tuotanto ei ollut kaikilta osin globaali. Globaalin toimintaympäristön todettiin haastatteluissa heikentävän työhyvinvointia. Tätä negatiivista vaikutusta työyhteisöt voivat pienentää Mankan (2006, 167–168) kuvaamalla tavalla panostamalla työyhteisön ilmapiiriin, ihmisten arvostukseen, avoimella viestinnällä ja ottamalla ihmiset mukaan päätöksentekoon, kuten tiimityöskentelyssä tapahtuikin. Haastatelluissa yrityksissä näihin seikkoihin olikin panostettu ja ne olivat paremmassa asemassa työhyvinvoinnin näkökulmasta. *Toimintaympäristö* vaikutti *liiketoiminnan* ja *työhyvinvoinnin* välittäjänä ensinnäkin toimialan nopeatempoisuuden kautta, sillä se pakotti liiketoimintaa reagoimaan nopeasti muutoksiin ja vaikeutti pitkän tähtäimen suunnittelua, joka puolestaan heikensi työhyvinvointia. Toimintaympäristön kova kilpailu pakotti yrittäjät pitämään liiketoimintansa tehokkaana ja ketteränä, jotta se voisi menestyä kilpailussa. Globaali toimintaympäristö vaikutti haastateltujen kokemaan työhyvinvointiin negatiivisesti, mutta toisaalta toimialan globaali verkottuminen vaikutti haastatteluissa positiivisesti *työhyvinvointiin*.

Välittäjäkategorian *motivaatio* haastateltavat tunnistivat työhyvinvoinnin yhdeksi tekijäksi; *motivaatio* vaikutti *työhyvinvointiin ihmissuhteiden* kautta, mistä syystä motivoitunut ihminen voi paremmin. Samoin Mankan (2006, 182) mukaan motivaatio on kehämäisesti sidoksissa hyvinvointiin; kun toinen kasvaa, kasvaa toinenkin ja päinvastoin. Kunnossa olevat ihmisuhteet tiimin sisällä motivoivat tiimin jäseniä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Monet haastatelluista sanoivat motivaatioon viitaten, että työn tulee olla hauskaa, eikä raha ollut kaikille tärkein syy olla töissä ja jos joku oli joskus pahalla päällä sitä ymmärrettiin eikä se vaikuttanut keskinäisiin suhteisiin. Haastateltujen yhteisenä tavoitteena ja motivaation lähteenä tuntui olevan hyvien pelien ja brändin rakentaminen.

### **3.5.3 Jaetun johtajuuden ilmeneminen haastatteluaineistossa**

Haastatteluaineiston perusteella näyttää jaetun johtajuuden käyttö vaihtelevan yrityksittäin. Etenkin pienissä yrityksissä, joissa työskenteli vain muutama henkilö, oli tavallista, että kukin henkilö hoiti parhaiten osaamaansa tehtäväaluetta. Näissäkin yrityksissä tosin jaetun johtajuuden piirteitä oli havaittavissa sillä tiimin muut jäsenet auttoivat toisia tiimin jäseniä aina tarvittaessa. Voidaankin ajatella, että näissä tapauksissa kyseisen tehtävän paras osaaja oli tätä tehtävää tavallisesti hoitava henkilö ja muut avustivat häntä tarvittaessa. Toisaalta pienissä yrityksissä tiimin kanssakäyminen oli hyvin tiivistä ja epämuodollista.

Suuremmissa yrityksissä jaettu johtajuus ilmeni selkeämmin vaikka haastatellut eivät käyttäneetkään sanaa jaettu johtajuus. Sen sijaan he sanoivat ettei tiimissä ole yhtä henkilöä, joka olisi toisten yläpuolella tai he puhuivat vastuun jakamisesta. Toinen esimerkki oli tiimien välinen toiminta, jossa asian parhaiten osaava tiimi johti toisia tiimejä. Yksi haastateltu oli myös huolissaan ihmisten pyrkimyksestä lokeroitua omaan tehtäväänsä ja näin vältellä jaettuun johtajuuteen osallistumista. Selvin jaetun johtajuuden kiertoilmaisu oli yhden haastatellun kuvaus tiimien muokkautumisesta kulloisenkin tarpeen mukaan.

Yhteenvetona jaetun johtajuuden ilmentymisestä haastatteluaineistossa voidaan todeta, että se ei ilmennyt mitenkään oppikirjamaisen selkeästi, vaan tutkija joutui tulkitsemaan haastateltujen sanontoja ja yritysten toimintatapoja.

### **3.5.4 Tulosten sijoittuminen aiempaan työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden tutkimustietoon ja teoriaan**

Työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välistä yhteyttä aiemman ja tämän tutkimuksen tulosten välillä tarkasteltaessa on aineistosta nähtävissä Alvessonin (1996, 469) sekä Woodin ja Fieldsin (2007, 252) kuvaama johtaminen sosiaalisena prosessina. Haastatellut kokivat johtamisen sosiaaliset suhteet tärkeiksi omalle työlleen ja menestykselleen, joita hyvät itsensä johtamistaidot auttoivat.

Osallistuminen johtamiseen, johtajien läsnäolo, kannustaminen luovuuteen ja ideointiin olivat esillä lähes kaikissa haastatteluissa ja sitä pidettiin luonnollisena tapana jakaa vastuuta ja parantaa yhteenkuuluvuutta. Tältäkin osalta tutkimusaineisto tuki aiempia tutkimustuloksia, joita on kuvattu kappaleessa 2.5.

Selkeät johtamisen periaatteet, joista Ojala (2003, 45–46) ja Ahonen (2009, 125–127) puhuivat, olivat haastatteluaineistossa muotoutuneet etenkin pienissä yrityksissä käytännön kautta. Isommissa yrityksissä asiaa oli mietitty ja kehitetty nykyhetken sopivia johtamisen periaatteita. Sitä vastoin tavoitteet oli mietitty sekä suurissa, että pie-

nissä yrityksissä hyvinkin tarkkaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä valitut tavoitteet vaikuttavan koko organisaation toimintaan ja sen menestymiseen.

Sitoutuneisuus vaikuttaa sekä organisaation tapaan toimia, että työhyvinvointiin (Pearce – Manz 2005, 136; Christensen et al. 2008, 13, 19, 71–72). Haastatteluaineistossa sitoutuneisuus ja vahva motivaatio näkyivät haastateltavien haluna panostaa omaan työhönsä jopa niin paljon, että päälliköiden piti erikseen käskeä työntekijöitä koulutuksiin ym. verkottumistapahtumiin. Samaa sitoutumista haastatteluaineistossa kuvaa yhtiön edun asettaminen oman edun edelle tai sivulla 70 oleva sitaatti organisaatiosta pelastajana. Haastateltavat osasivat nimetä omasta työstään työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä ainoastaan fyysiset tekijät. Haastatteluista oli kuitenkin tunnistettavissa kaikkia työhyvinvointia parantavia tekijöitä. Tulkitsen tätä tunnistamattomuutta siten, että nämä muut työhyvinvoinnin tekijät ovat niin luonnollinen osa haastateltavien tapaa tehdä töitä, etteivät he tunnistanee näitä työhyvinvointia tukeviksi asioiksi.

Manzin et al. (2010, 216) ja Pearcen (2004, 53) kuvaama kestävästä tehokkuudesta rakentava yhteinen arvopohja oli havaittavissa kaikissa haastatteluissa. Tämän yhteisen arvopohjan voi havaita vaikuttaneen haastateltujen kokemaan työhyvinvointiin esimerkiksi kun he puhuivat siitä, mikä on toiminnassa tärkeää ja miten tärkeitä työkaverit ovat. Samoin kaikki haastatellut halusivat tehdä hyviä pelejä tai TV-ohjelmia. Samainen arvopohja vaikutti haastateltujen hyvinvointiin positiivisesti, josta voidaan pitää osoituksena haastatteluissa ilmennyt lähes olematonta kritiikkiä yritysten johtoa kohtaan. Näyttääkin siltä, että yritysten johto oli keskustellut rakentavasti työntekijöidensä kanssa yrityksen tavoitteista ja menetelmistä sekä miten niihin pyritään.

## 4 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Kuten Aaltio ja Puusa (2011, 154) toteavat, on organisaatio tutkimuskohteena erityisen herkkä käsitteiden tulkinnalle, sillä organisaatio on olemassa vain siitä välillisesti tehtävien havaintojen kautta. Tästä syystä he toteavat, että valituilla käsitteillä on vaikutusta siihen, missä valossa organisaatio tutkimuksessa esiintyy.

Fenomenologisessa tutkimusotteessa, jossa pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, on tutkimuksen sisäisen luotettavuuden arvioinnissa tarkasteltava sitä, miten päättelyketjut on kuvattu ja toteutettu. Lisäksi haastattelututkimus tutkimusmuotona asettaa omat haasteensa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille. Haastattelutilanteessa haastattelija vaikuttaa haastateltavaan tahtomattaankin ja toisaalta haastateltava ei ole pelkkä informantti, vaan hän kertoo oman näkemyksensä totuudesta. (Aaltio – Puusa 2011, 155–156.)

Haastateltavan esittämä näkemys totuudesta joutuu vielä tutkijan tekemien tulkintojen kohteeksi. Nämä tulkinnat muodostavat Eskolan ja Suorannan (1998, 213) kuvaama tutkimuksen ulkoisen validiteetin.

### 4.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointikriteerit

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pitää Lincolnin ja Cuban (1985, 290) mukaan ottaa kantaa tutkimuksen totuusarvoon, yleistettävyyteen, yhtäpitävyyteen ja neutraaliuteen. Näitä samoja arvioinnin ulottuvuuksia Eskola ja Suoranta (1998, 211–214) kuvaavat termeillä uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), pysyvyys (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). He toteavat lisäksi, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus pelkistyy tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin, joka voidaan mielestäni tulkita sisältyvän edellisiin Lincolnin ja Cuban (1995, 290) kriteereihin.

Tutkimuksen uskottavuudella (credibility) tutkimisessa kuvataan Eskolan ja Suorannan (1998, 211–214) mukaan sitä, miten hyvin tutkimus ja siitä kirjoitettu raportti ovat pystyneet kuvaamaan tutkittavan todellisuuden, joka ei ole absoluuttinen vaan ihmisen kokemasta subjektiivisesta todellisuudesta (Hirsjärvi – Hurme 2001, 17). Lincoln ja Cuba (1985, 290) puhuvat tästä ominaisuudesta totuusarvona. Tutkimuksen uskottavuus perustuu tutkijan kykyyn esittää, miten tutkimushavainnoista tulkinnan kautta on päädytty tutkimustuloksiin. (Lincoln – Cuba 1985, 290.)

Siirrettävyys (transferability) kuvaa Eskolan ja Suorannan (1998, 211–214) mukaan sitä, missä määrin sama tutkimus on siirrettävissä toiseen tutkimusympäristöön ja mitkä tekijät saattavat rajoittaa sitä. Lincoln ja Cuba (1985, 290) puhuvat yleistettävyydestä, jota he kuvaavat miten hyvin tapahtuma on siirrettävissä toiseen kontekstiin tai toisten

henkilöiden toteutettavaksi. Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon, miten hyvin itse tutkimusprosessi on kuvattu ja voidaanko tutkimus näiden tietojen pohjalta toistaa toisessa ympäristössä. (Lincoln – Cuba 1985, 290.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 211–214) kuvaama pysyvyys (dependability) on Lincolnin ja Cuban (1995, 290) mukaan yhteydessä tulosten vahvistettavuuteen siten, että toisen tutkijan pitää pystyä seuraamaan tutkimuksen kulkua ja tarvittaessa toistamaan saman tutkimuksen. Tässä kohtaa on kuitenkin huomattava, että koska on kyse laadullisesta tutkimuksesta, vaikuttavat sekä haastattelijan (tutkijan), että haastateltavien yksilölliset ominaisuudet ja tutkimustuloksiin kuten Eskola ja Suoranta (1998, 20–22, 211) kuvaavat.

Eskolan ja Suorannan (1998, 211–214) mukainen tutkimuksen vahvistettavuus (confirmability) kuvaa Lincolnin ja Cuban (1985, 290) mukaista tutkimuksen neutraalisuutta. Vahvistettavuus saavutetaan, kun tutkimuksen tutkittavuus (auditability), totuusarvo ja sovellettavuus on varmistettu. Tutkittavuus (auditability) on oleellinen osa tutkimuksen pysyvyyttä ja sen todentamien tapahtuu samoin kuin pysyvyyden todentaminen. Totuusarvoa tulkitaan uskottavuuden kautta ja sovellettavuutta siirrettävyyden kautta. Koska nämä kaikki laadullisen arvioinnin kriteerit on jo edellisissä kappaleissa käyty läpi, on vahvistettavuus näin tullut käsiteltyä. (Lincolnin – Cuban 1985, 290.)

Tutkimuksen validiteetti on oleellinen osa määritettäessä tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) tarkoitetaan teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sekä menetelmällisten valintojen keskinäistä sopusointua. Ulkoiseen validiteettiin kuuluvat tehtyjen päätelmien ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä, eli sillä kuvataan tutkijan tekemien valintojen sopivuutta. (Eskola – Suoranta 1998, 214; Aaltio – Puusa 2011, 155.)

Tutkimuksen eettisiä valintoja on ohjeistettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) (2011) ohjeistoon johon koko tiedeyhteisö on sitoutunut. Muun muassa ihmistieteiden alaan kuuluvissa tutkimuksissa (joihin tämäkin tutkimus lasketaan) sitoudutaan noudattamaan tutkittavien itsemääräämisoikeutta, välttää vahingoittamista tutkittavia, huolehtia tutkittavien yksityisyyden suojasta ja huolehtia tutkimuksen tietosuojasta.

Sen lisäksi, mitä TENK-ohjeissa sanotaan itse tutkimuksen tekemisestä ja sen eettisyydestä, kiinnitetään tässä tutkimuksessa huomiota tutkimusmenetelmän eettisiin tekijöihin. Saunders et al. (2007, 181) listaavat tällaisiksi yleisiksi eettisiksi kysymyksiksi haastateltavien yksityisyydensuojan, haastateltavien vapaaehtoisuus, haastateltavalta saatu lupa haastattelulle, kerätyn tiedon luottamuksellisuuden säilyttäminen, haastateltavien reaktiot tapaan, jolla tutkimus tehdään, tutkimuksen vaikutukset haastateltuihin ja viimeisenä oma objektiivisuus ja käytös tutkijana. Tutkimusmenetelmänä haastattelu pyrkii lähelle haastateltavaa ja saamaan hänet kertomaan omia käsityksiä joskus hyvinkin arkaluonteisista asioista koskien työyhteisöä ja sen suhteita. Tutkimuksen toteutuksessa varmistetaan, että haastateltavat osallistuvat tutkimukseen omasta vapaasta tah-

dostaan, ettei näin hankittu tieto joudu ulkopuolisten käsiin ja että hankittu materiaali säilytetään tietoturvallisesti. Haastateltavalle kerrotaan ennen haastattelua miksi haastattelu tehdään, haastattelijan omat yhteystiedot, miten haastattelu tulee etenemään, minne ja miten haastatteluaineisto arkistoidaan ja kuka saa aineistoa käyttää. Tällä varmistetaan Eskolan ja Suorannan (1998, 56) edellyttämä tutkimuksen luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilyminen. Kaikki nämä tiedot annettiin haastateltaville ennen haastattelutilaisuutta kirjallisena liitteen (Liite 1 Tutkimuseloste) muodossa.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arvio

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin kohdan 4.1 laadullisten kriteerien; uskottavuuden, siirrettävyyden, pysyvyyden ja vahvistettavuuden mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa uskottavuus pyrittiin varmistamaan siten, että haastateltavien haastatteluun valmistautuminen, itse haastattelun toteutus ja dokumentointi kuvattiin yksityiskohtaisesti tässä tutkielmassa. Haastateltavat olivat vapaaehtoisesti mukana tutkimuksessa ja kullekin haastatellulle varattiin riittävästi aikaa, jotta luottamuksellinen suhde haastattelijan ja haastateltavan välillä pääsi syntymään (Puusa 2011 77–78). Tämän jälkeen tutkielmassa on kuvattu tutkimuksessa kerätyn aineiston käsittelyvaiheet esimerkkien kera sekä miten aineistoa tiivistettiin ennen tulkintaa. Litteraation tiivistämiseen käytetyt taulukot liitettiin tutkimustuloksiin, samoin kuin näistä laaditut tulkinat.

Siirrettävyys varmistettiin Lincolnin ja Cuban (1985, 290) esittämällä tavalla kuvaamalla itse tutkimusprosessi niin hyvin, että tutkimus voidaan näiden tietojen pohjalta toistaa toisessa tutkimusympäristössä. Kuvaus kattaa empirian keruun, litteroinnin, koodauksen ja tulosten analysoinnin sekä niistä tehtyjen johtopäätösten kuvaukset. Siirrettävyyttä arvioitaessa otettiin huomioon Eskolan ja Suorannan (1998, 211) rajauksen, jonka mukaan laadullisten tutkimusten siirrettävyys toteutuu vain tietyin ehdoin. Yhtenä tekijänä siirrettävyyden varmistamisessa toimi pyrkimys välttää tutkijan omien ennako-odotusten vaikutusta tulkintaan kuten Eskola ja Suoranta (1998, 212) esittää.

Tutkimuksen pysyvyyden tai yhtäpitävyyden varmistamiseksi tutkimuksen kulku kuvattiin niin tarkoin, että sen pystyy toinen tutkija toistamaan, ottaen kuitenkin huomioon laadullisen tutkimuksen rajoitteet toistettavuudelle. Haastattelutilanteet nauhoitettiin, jotta tutkija pääsi palaamaan haastattelutilanteeseen tulkintaa tehdessään, eikä näinmuodoin ollut vain muistikuvien tai muistiinpanojen varassa (Aaltio – Puusa 2011, 161).

Vahvistettavuus saavutettiin, kun edellisissä kappaleissa esitetyt pysyvyys, uskottavuus ja siirrettävyys oli todettu saavutetun.

### 4.3 Tutkimuksen eettinen arvio

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta ja edellä, kohdassa 4.1 määriteltyjä ohjeita siten, että haastateltavat olivat kaikki vapaaehtoisesti mukana tutkimuksessa ja heille toimitettiin etukäteen kirjallinen tutkimuskuvaus (Liite 1 Tutkimusseloste) jonka jälkeen heillä oli vielä mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta halutessaan. Tätä kieltäytymismahdollisuutta käyttikin kaksi haastateltavaksi ajateltua henkilöä. (Koskinen ym. 2005, 278–298.)

Haastattelunauhoitteet säilytettiin ainoastaan tutkijan omassa käytössä olevassa tietokoneessa ja nauhoitteen tallennusnimistä ei pystynyt päättämään, mistä yrityksestä tai henkilöstä oli kyse. Nauhoitteiden tunnistetiedot oli kirjattu erilliseen Excel-taulukkaan yhdessä haastateltavien liitteessä (Liite 2 Haastateltujen perustiedot - lomake) antamien muiden taustatietojen kanssa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että tunnistaakseen haastatellun, piti tietoja hakea kahdesta tiedostosta.

Litteraation otsikkoon ei merkitty muuta kuin nauhoitteen tallennusnimi. Litteroitaessa poistettiin kaikki viittaukset haastateltavaan yritykseen tai henkilöihin ja ne korvattiin XXX:llä tai NNN:llä. Näin toimien henkilöiden tai yritysten tunnistaminen tekstistä oli mahdotonta. Litteraatiot säilytettiin samalla, vain tutkijan omassa käytössäni olevalla, koneella kuin nauhoitteetkin.

Haastattelunauhoitteita, niistä laadittuja litteraatioita tai koodauksia ei annettu sivullisten tietoon. Koko aineisto säilytettiin asianmukaisesti siten, etteivät sivulliset päässeet niihin käsiksi. Haastatteluista tehtyjen koodausten ja analyysien aikana pyrittiin haastateltavien informanttien puhetta tulkitsemaan mahdollisimman objektiivisesti sekoittamatta siihen tutkijan omia käsityksiä tai tutkimuksen ennako-odotuksia. Vasta tulkittavaiheessa tutkija toi esiin omia tulkintojaan oman kokemustaustani pohjalta, mutta silloinkin aina kerrottiin niiden olevan tutkijan omaa käsitystä asiasta.

Nauhoitteita ja litteraatioita säilytettiin tämän Pro Gradu-tutkielman hyväksymiseen ja painattamiseen asti, jonka jälkeen ne hävitettiin aivan kuten tutkimusselosteessa oli kerrottu.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastateltujen yritysten liiketoimintaprosessit heijastelivat työntekijöiden ja omistajien arvoja. Toisaalta liiketoimintaprosessilta yritys saa palautetta, jonka työntekijät ja omistajat ottavat huomioon kehittäessään yrityksen toimintaa.

### 5.1 Sosiaalisen ja liiketoimintaprosessin positiivinen sykli

Kuvan 14 ydinkategoriat sivulla 66 kuvaavat niitä tekijöitä, jotka haastateltavat kokivat kaikkein merkityksellisimmiksi oman toimintansa kannalta. Kun organisaatiossa arvostetaan kaikkien sen jäsenten panosta yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa ja samalla mahdollistetaan ja kannustetaan heitä luovaan työskentelyyn, saavuttaa organisaatio pysyvää etua kilpailijoihinsa nähden yhteisöllisyyden avulla. Tämän kilpailuedun saavuttamisessa työkaluina toimivat juuri edellä mainitut jaetun johtajuuden ja tiimityöskentelyn periaatteet. Organisaatio vaikuttaa näin motivaatioon, joka puolestaan toimii positiivisen kehityksen välittäjänä liiketoiminnan ja hyvinvoinnin välissä.

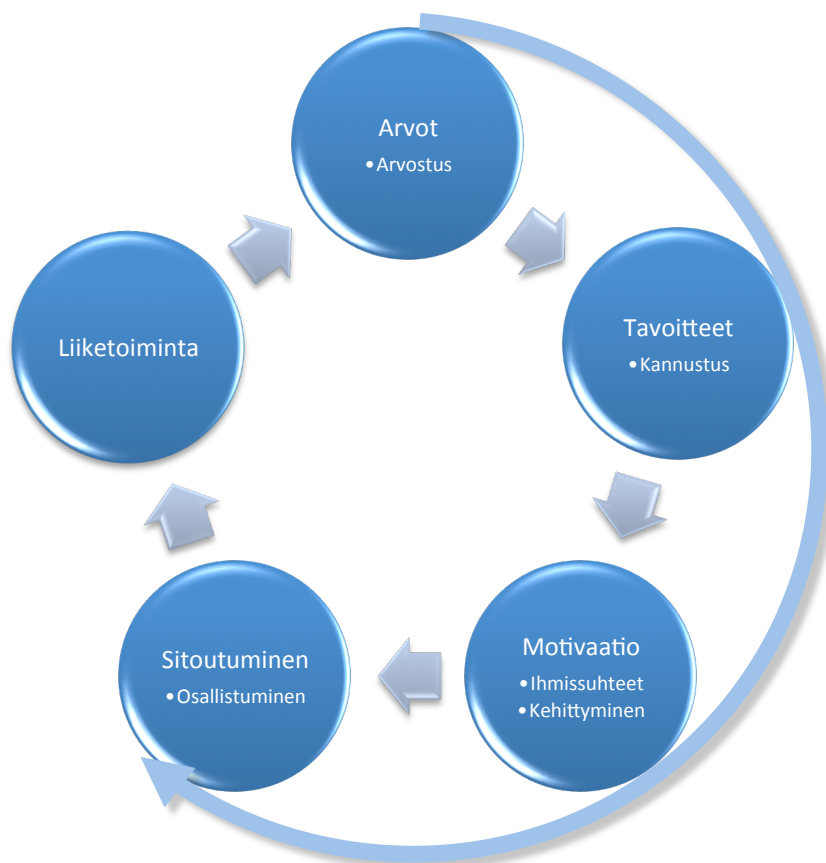
Liiketoiminta on luonnollisesti voimakkaimmin esillä haastatteluaineistossa, riippuahan organisaatioiden menestys liiketoiminnan menestyksellisyydestä. Liiketoiminta vaikuttaa organisaatioon mm. kasvun kautta; kun liiketoiminta laajenee, edellyttää se myös organisaation kasvua ja sen muodon ja/tai toimintatapojen muuttamista. Vastavuoroisesti organisaatio vaikuttaa liiketoimintaan rajaamalla liiketoimintamahdollisuuksia käytettävissä oleviin organisaation resursseihin. Lisäksi liiketoiminnan muuttuessa saattaa se vaikuttaa myös hyvinvointiin; pienet organisaatiot koetaan mielekkäämmiksi työskentelypaikoiksi kuin suuret. Liiketoiminnan muutokset heijastuvat myös organisaation toimintaan ja tätä kautta liiketoiminnan muutokset vaikuttivat myös hyvinvointiin.

Yrittäjät ja osakkaat vaikuttivat sekä liiketoimintaan, että organisaatioon omilla valinnoillaan. Liiketoimintaan he vaikuttavat omistajan ominaisuudessa määrittämällä mihin suuntaan organisaatiota ja sen toimintaa kehitetään. Organisaatioon he vaikuttavat toisaalta määrittämällä muodot, jolla organisaatiossa töitä tehdään ja toisaalta erilaisten kannustimien kautta, jotka molemmat tekevät työnteosta mielekäästä ja motivoivaa.

Ihmissuhteet vaikuttavat sekä motivaatioon, hyvinvointiin, että kehittymiseen. Kun ihmissuhteet ovat työpaikalla kunnossa, on sillä positiivinen vaikutus motivaatioon. Kunnossa olevat ihmissuhteet kohottavat myös suoraan hyvinvointia juuri luottamuksen ilmapiirin ja kannustavuuden kautta. Kehittyminen näkyy kolmantena ihmissuhteiden vaikutuskohteena. Ihmiset haluavat kehittyä yhteisössä, jonka ihmissuhteet ovat kun-

nossa, ja jolla on yhteinen päämäärä. Tämän päämäärän saavuttamiseksi ihmiset ovat valmiit kehittämään omia taitojaan.

Tiivistettynä voitaisiin tulosten sijoittuminen aiempaan työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden tutkimukseen ja tämän kappaleen johtopäätökset koota yhteen kuvan 16 sykliseksi. Kaikki toiminta lähtee aina arvoista ja arvostuksesta, mihin toiminnassamme uskomme. Kun organisaatio luo yhdessä omat arvonsa, tulevat ne näin myös kaikkien hyväksymiksi. Arvojen pohjalle organisaatio rakentaa yhteiset tavoitteet, joita kannustetaan toteuttamaan. Nämä yhdessä luodut arvot ja tavoitteet ovat pohja motivaatiolle pyrkiä näihin tavoitteisiin toisaalta kehittymällä itse ja toisaalta hyvien ihmissuhteiden kautta. Tälle pohjalle rakentuu koko organisaation sitoutuneisuus, joka realisoituu liiketoiminnan kautta. Liiketoiminnasta esimerkiksi sidosryhmiltä saatavien palautteiden pohjalta organisaatio edelleen kehittää omia arvojaan ja tavoitteitaan ja näin sykli jatkaa kiertoaan kohti yhä parempaa organisaatiota.



Kuva 16 Sosiaalisen ja liiketoimintaprosessin positiivinen sykli

Kuvan 16 pallukat arvoista sitoutumiseen ovat johtamisen sosiaalista prosessia, jossa ihmiset toimivat yhdessä yhteisten tavoitteidensa suuntaan. Tämän rinnalla toimii organisaation liiketoimintaprosessi, joka tuottaa sen taloudellisen tuloksen mahdollistaen mm. sosiaalisen prosessin edelleen kehittämisen.

Mitkä tekijät sitten saavat aikaan sen, että joissain organisaatioissa tämä sosiaalinen prosessi toimii erinomaisesti ja toisissa vähän heikommin? Yksi vastaus tähän saattaisi olla tämänkin tutkimuksen tuloksista löydetty vapaus, joka näyttäisi olevan yksi sosiaalisen prosessin toimivuuden selittävä tekijä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään havaintoja vapauden merkityksestä organisaation toiminnalle ja miten se ilmeni haastatelluissa pelialan ja TV-tuotannon yrityksissä.

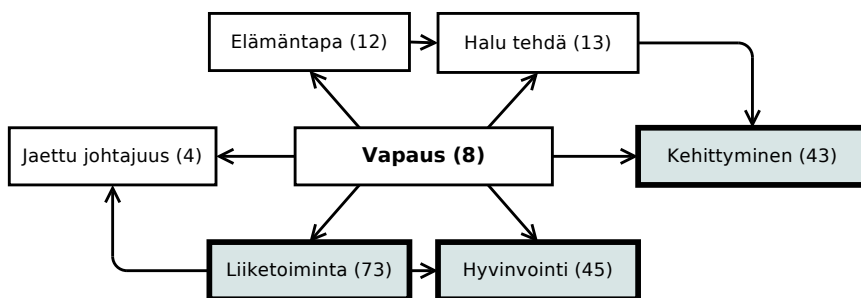
## 5.2 Vapauden merkitys hyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden välittäjänä

Uutena jaettua johtajuutta ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä pelialan ja TV-tuotannon henkilöille oli halu saada toteuttaa vapaasti työtään omalla intohimoisella tavallaan ja samalla kehittyä omalla osaamisalueellaan. Haastatellut kokivat olevansa taiteilijoita, joiden luova prosessi vaati toimintavapautta ja ympäristön, jossa he viihtyivät.

Organisaatioiden näkökulmasta vapaus ilmeni aineistossa niiden pyrkimyksenä pysyä vapaana esimerkiksi rahoittajien tai jakelijoiden ohjailusta ja itse päättää mihin suuntaan toimintaa kehitetään. Toisaalta rahoittaja, joka oli aidosti kiinnostunut organisaation toiminnastaan ja oli aidosti mukana kehittämässä toimintaa, koettiin kannustavampana kuin pelkkä rahan sijoittaja.

Nämä olivat ne kaksi seikkaa (vapaus toteuttaa itseään pelintekijänä ja yrityksen vapaus määrittää oma suuntansa), jotka tulivat Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 193) sekä Hirsjärven ym. (1997, 263–265) mukaisesti haastatteluissa vahvimmin esille sekä työhyvinvointiin, että jaettuun johtajuuteen vaikuttavina uusina tekijöinä.

Haastatteluaineistossa yläkategoria *vapaus* on kuvissa 13 ja 17 moderaattori-kategorian eli kategoriana, joka vaikuttaa hyvinkin moneen kategoriaan, mutta johon muut kategoriat eivät vaikuta. Vaikka vapaudesta puhuttiin haastatteluissa suoraan melko harvoin (kahdeksan kertaa), oli se välillisesti mukana useammassa kohdassa. Vapautta korostettiin muun muassa mahdollisuudessa siirtyä toiseen yritykseen, vapautena tehdä mieleisiään pelejä, vapautena luoda uusia ohjelmaformaatteja tai vapautena ilmaista oma mielipiteensä. Aiemmassa tutkimusaineistossa ei vapauden merkitystä jaetun johtajuuden ja hyvinvoinnin välisenä moderaattorina löytynyt, mutta haastateltavien mielestä vapaus vaikutti ydinkategorioihin *liiketoiminta*, *hyvinvointi* ja *kehittyminen* sekä lisäksi yläkategorioihin *jaettu johtajuus*, *elämäntapa* ja *halu tehdä*. Kuva 17 mukaisesti.



Kuva 17 Vapaus jaetun johtajuuden ja hyvinvoinnin moderaattorina

*Vapaus* organisaation työskentelytapana vaikutti *jaettuun johtajuuteen* ja *liiketoimintaan* kannustavasti. *Vapaus* vaikutti *työhyvinvointiin* organisaatioiden itsenäisyyden kautta, joka mahdollisti em. jaetun johtajuuden, *elämäntavan* ja intohimoisen, luovan pelien tekemisen. Haastatelluilla oli vapaus kehittää organisaation toimintaa, joka kannusti heitä kehittymään pelintekijöinä ja nosti heidän motivaatiotaan sekä paransi heidän kokemaansa työhyvinvointia. Haastatelluille oli tärkeää, että organisaatio oli itsenäinen ja että sillä oli vapaus kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan ja että samalla heillä itsellään oli mahdollisuus menestyä. Tässä valossa *vapaus* vaikutti kaikkiin kuvan 17 kategorioihin ja se näyttäisi olevan pelialan ja mediatuotannon yritysten kriittinen menestystekijä, johon näiden alojen menestys nojaa.

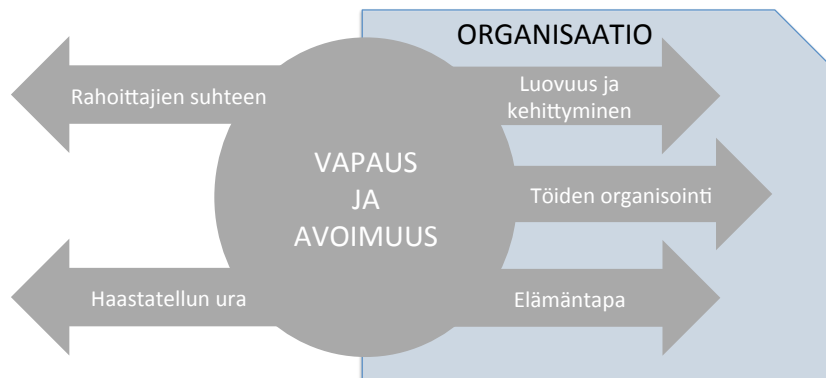
Haastatellut puhuivat vapaudesta ja sen merkityksestä joko yrittäjän näkökulmasta tarkoittaen yrittäjän vapautta rahoittajiin nähden, vapautta omien töiden tekemisen suhteen, vapautta olla luova tai vapautta oman uran suhteen sekä vapautta kehittää itseään ja yrityksen toimintaa. Nämä näkyivät aineistossa mm. vapautena osallistua haluamiinsa tilaisuuksiin, vapautena kehittää yrityksen toimintaa omien halujen mukaan ja vapautena valita omat työkalut.

*Elämäntapa* yrittäjänä ja pelintekijänä vaatii toimiakseen vapautta tehdä työtä haluamallaan tavalla luovasti ja intohimoisesti. Seikka, josta kukaan haastateltu ei suoraan puhunut, mutta jonka uskon olleen yksi työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden tekijä haastatelluissa yrityksissä oli ilmapiirin vapaus ja avoimuus, jonka seurauksena haastatellut kokivat olevansa vapaita tekemään edellisen kappaleen mukaisia valintoja. Vapaus oman uran suhteen tuli ilmi haastatelluissa alalle tunnusomaisena piirteenä, jossa työpaikan vaihtoa ei pidetty pahana, ei työntekijöiden puolella eikä työnantajien puolella – alalla ei oltu mustasukkaisia omista työntekijöistä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vapaus on jaettavissa aineiston perusteella kuvan 18 mukaisesti organisaation sisäisiin tekijöihin, joita olivat luovuus ja kehittyminen, töiden organisointi ja elämäntapa, sekä organisaation ulkopuolisiin tekijöihin, joita olivat suhteet rahoittajiin ja haastatellun omat uratavoitteet.

Luovuus ja kehittyminen kuvastivat pelintekijöiden ja TV-tuotannon tekijöiden työn luonnetta, joka vaatii luovuutta, taiteellisuutta ja oman osaamisen kehittämistä. Töiden

organisointi pitää sisällään itse jaetun johtajuuden ja lisäksi organisaation toiminnan kehittämistä ja yhteisen tavoitteen asettamista.



Kuva 18 Vapauden vaikutukset organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin tekijöihin

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen menestykselle ja siihen voidaan vaikuttaa jaetulla johtajuudella. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan yksistään ratkaise yrityksen johtamistarpeita. Kuten Seeck (2009, 5–7) toteaa, yrityksissä tarvitaan myös kykyä reagoida poikkeuksellisiin tilanteisiin, joihin jaettu johtajuus ei sovellu. Silloin johtamisen tyyliä pitää pystyä siirtämään Blaken ja McCansen (1991) johtamisruudukossa tiimijohtamisesta vähemmän toiminnan tuloksia tai ihmisiä huomioivan johtamisen suuntaan. Esimerkiksi kriisitilanteissa yrityksellä pitää olla kykyä ja halua tarvittaessa tehdä nopeita päätöksiä ja huolehtia sisäisestä ja ulkoisesta tiedotuksesta.

Strategian perspektiivistä johtamisessa tulee huomioida myös Marchin (1991, 71) sekä Andriopolousin ja Lewisin (2009, 697) esittämien eksploraation ja eksploitaation tasapaino. Eksploraatiossa yrityksen pitää etsiä aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja, joita se pystyisi tulevaisuudessa tarjoamaan uusille markkinoille. Tätä strategiaa kuvaavat termit etsiminen, riskin otto, kokeilu, peli, joustavuus ja innovaatio. Eksploitaatiossa taas yritys pyrkii edelleen kehittämään olemassa olevia tuotteita olemassa oleville markkinoille. Tätä strategiaa taas kuvaavat termit viimeistely, valinta, tuotanto, tehokkuus, valikoima, käyttöönotto ja toiminta. Kuten jo aiemmin todettiin, yrityksen strategiassa pitää olla sekä eksploraatiota, jolla etsitään tulevaisuuden menestystuotteita, mutta myös eksploitaatiota, joka tuottaa taloudellista tulosta nykyhetkessä ja mahdollistaa eksploratiivisen toiminnan. (March 1991 71.)

### 5.3 Vastauksia tutkimuskysymyksiin

Ensimmäiseen kysymykseen jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin aiemman tutkimuksen yhteisistä tekijöistä oli tässä tutkimuksessa löydettävissä useita tekijöitä. Ensimmäisenä löytyi johtajuus sosiaalisena prosessina, kuten Alvesson (1996, 469) sekä Woods ja Fields (2007, 252) omissa jaetun johtajuuden tutkimuksissaan sekä Ojala (2003, 17, 47, 59) ja Manka (2006, 16–18) työhyvinvoinnin tutkimuksissa kuvaavat. Tutkimuksen perusteella sosiaalinen prosessi perustui hyvään itsensä johtamiseen ja yhdessä sovittujen periaatteiden ja tavoitteiden noudattamiseen kuten esimerkiksi Ojala (2003, 45–46) työhyvinvoinnin tutkimuksessaan ja Pearce et al. (2009, 234) jaetun johtajuuden tutkimuksessa sen kuvaa. Nämä paransivat haastateltavien motivaatiota, joka ilmeni heidän halunaan kehittää itseään ja yrityksen toimintaa sekä osallistua yrityksen päätöksentekoon.

Toisena kaikki haastatellut korostivat luovuuden merkitystä työlle ja he olivat sitoutuneita omaan tehtäväänsä ja itsensä johtamiseen kuten Bligh et al. (2006, 298), Manka (2006, 97) ja Ojala (2003, 16) omissa jaetun johtajuuden ja työhyvinvoinnin tutkimuksissa kuvaavat. Osa haastatelluista toi sitoutumisen voimakkaammin esille, osalla sen voi aistia haastattelun ilmapiiristä. Esimerkkinä sosiaalisesta prosessista voidaan mainita haastateltavien arvostus toisiaan kohtaan:

*... kyllähän jätkät kauheen kannustavia on jos tarvii jotain laitteita ne hankkii ne ilman mitään suurempia kysymyksiä ...*

Kolmanneksi oli havaittavissa haastateltavien osallistuminen jaettuun johtajuuteen oman luovuutensa, havainnointikykyensä ja ideointitaitonsa kautta niin kuin esimerkiksi Pearce ja Manz (2005, 136–137) sen kuvaavat. Tämä oli nähtävissä haastateltavien kuvauksista töiden johtamista niin, että kyseisestä työstä eniten tietävä johtaa tiimiä tämän työn osalta. Luovuus ja ideointikyky tulivat esille lähes kaikkien haastateltavien puheessa ja kaikki työntekijät olivat tervetulleita osallistumaan yrityksen ja sen toiminnan kehittämiseen. Jaettu johtajuus näkyi selvemmin isommissa yrityksissä, kun taas pienissä yrityksissä yksi tiimi saattoi olla koko organisaatio ja toiminta oli hyvin epämuodollista ja itseohjautuvaa. Näissä pienissä yrityksissä jaettu johtajuus ilmeni usein toisten auttamisena tai edellä kuvattuna epämuodollisuutena.

Neljänneksi yhteinen arvopohja ilmeni haastatteluissa tavassa, jolla he puhuivat yrityksen tavoitteista ja tavasta, miten niihin pyritään. Kaikki haastatellut olivat sitoutuneet näihin tavoitteisiin vaikka kritiikkiäkin jotkut esittivät. Jos kritiikin esittäminen oli sallittua ja suotavaa organisaatiossa toimii se yrityksen vahvuutena, mutta jos kritiikki lannistetaan, hajottaa se yrityksen yhtenäisyyttä. Tällaista lannistamista ei tämän tutkimuksen haastatteluissa ollut nähtävissä, joten kritiikin voi tulkita kyseiselle yritykselle vahvuudeksi.

Viidenneksi kaikki yritykset toimivat hyvin kilpailluilla markkinoilla ja niiden työntekijät olivat haastattelujen mukaan hyvin sitoutuneita toimimaan yrityksensä parhaaksi kuten Pearce ja Manz (2005, 136) ja Christensen et al. (2008, 13, 19, 71, 72) esittävät. Sitoutuneisuus näkyi haastatteluissa esimerkiksi yrityksen edun asettamisena etusijalle tai tavassa, jolla vapaa-aikanakin työntekijät keskustelivat työhön liittyvistä mielenkiintoisista haasteista.

Kuudentena tiimin tehokkuutta paransi yhteinen arvopohja kuten esimerkiksi Manz et al. (2010, 216) esittää. Työntekijät olivat hakeutuneet yritykseen, jossa työskenteli samanhenkisiä ihmisiä. Koska työpaikan vaihtamista ei pidetty moitittavana ja liikkuvuutta oli haastattelujen perusteella olemassa ja kysyntää työntekijöistä riittää, on oletettavaa, että yrityksiin kasaantuu samanhenkisiä ihmisiä töihin. Toinen tekijä, joka tuki yhteisen arvopohjan olemassaoloa oli varsinaisen työnjohdon vähäisyys; ihmiset olivat itseohjautuvia ja tässä ohjauksessa yhteiset arvot toimivat opasteena.

Toiseen kysymykseen työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tiedostamisesta haastatellut kyllä tiedostivat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, mutta niiden vieminen käytäntöön vaihteli yrityksestä toiseen. Haastatellut tunnistivat omissa vastauksissaan osan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Merkille pantavaa oli, että osalla haastateltavista näkemys työhyvinvoinnista oli kapeampi kuin mitä tutkijat lukevat työhyvinvointiin kuuluvaksi. Osan tästä kapeasta työhyvinvoinnin tulkinnasta saattaa selittää haastateltavien lyhyt työkokemus ja toimiminen organisaatioissa, joissa on totuttu hyvin epämuodolliseen toimintaan.

Vaikka esimerkiksi Ropo ym. (2005, 14–15) ja Mielonen (2011, 214) korostivat jaettun johtajuuden muodostavan myös jännitteitä tiimin sisälle ja sitä kautta moniäänisyyttä tiimin sisälle, ei tätä voinut haastatteluissa havaita. Päinvastoin, haastatellut totesivat varovansa kärjistämästä tilannetta ja jopa vaikenevansa mieluummin kuin loukkaavansa työkaveria eriävällä mielipiteellä. Toinen tapa käsitellä eriäviä mielipiteitä oli pragmaattinen asiapohjalta tapahtuva keskustelu.

Uutena jaettua johtajuutta ja työhyvinvointia yhdistävänä tekijänä tutkimuksessa löydettiin vapaus ja avoimuus. Nämä tekijät olivat kaikkien haastateltavien puheessa mukana ja ne olivat heille merkittäviä tekijöitä viihtyvyyden ja työn kannustavuuden kannalta. Vapaus ei tosin toimi kaikissa tilanteissa, kuten aiemmin todettiin. Yrityksen pitää olla valmis käyttämään tarvittaessa jopa autoritäärisiäkin johtamistapoja esimerkiksi kriisitilanteissa. Toinen vapautta rajoittava tekijä oli haastatteluissa ilmi tullut vaatimus kassavirran ylläpidosta; työntekijät eivät voineet keskittyä ainoastaan uuteen ja mielenkiintoiseen, heidän piti huolehtia myös vähemmän mielenkiintoisista töistä, jotka kuitenkin toivat rahaa yrityksen kassaan välittömästi.

Haastattelujen valossa näyttääkin ilmeiseltä, että haastatellut tasapainoilivat toisaalta omien tavoitteidensa, uuden kehittelyn ja ideoiden ja toisaalta päivittäisen reaalielämän rahanhankinnan välillä.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja havaitut puutteet

Koska tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ei saaduista tuloksista voida tehdä yleistyksiä, vaan ne pyrkivät kuvaamaan haastateltujen henkilöiden käsityksiä työhyvinvoinnista ja jaetusta johtajuudesta sekä niiden välisestä sidoksesta.

Toisena kohtana tutkimuksen analysointivaiheessa havaittiin, että muodostunut kuva haastateltujen henkilöiden edustamista yrityksistä jäi melko pintapuoliseksi sillä lähes kaikki haastatellut olivat edustamansa yrityksen ainoita edustajia tutkimuksessa. Ainoastaan yhdestä yrityksestä oli useampia haastateltavia ja tästä yrityksestä saatiin kattavampi kuva työhyvinvoinnin ja jaetun johtajuuden vaihtelusta yrityksen sisällä.

Kolmantena puutteena voidaan mainita haastateltujen maantieteellisen sijoittumisen Etelä-Suomeen. Haastateltavien valinta lähialueelta oli puhtaasti taloudellinen valinta, jolla pienennettiin haastattelumatkojen kustannuksia. Tiedossa kuitenkin on esimerkiksi pelialan järjestön, Suomen Pelinkehittäjät ry:n ([www.pelinkehittajat.fi](http://www.pelinkehittajat.fi)) jäsenrekisterin ja Neogames'in ([www.neogames.fi](http://www.neogames.fi)) mukaan muitakin merkittäviä keskittymiä esimerkiksi Keski-Suomessa ja Oulussa.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheita

Vapauden merkitys haastateltujen hyvinvoinnille ja osana jaetun johtajuuden kontekstia tuli haastatteluaineistossa esille suorina ja epäsuorina ilmaisuina. Tämä tutkimus on kuitenkin vain näiden yhdeksän haastatellun näkemys asiasta tässä kontekstissa. Laajemman kuvan pelialan ja TV-tuotannon kontekstista saataisiin kvantitatiivisella jatkotutkimuksella, jossa kartoitettaisiin koko pelialan ja TV-tuotannon työntekijäkentän käsityksiä tutkimuskysymyksistä. Tämän uuden tutkimuksen apuna voitaisiin käyttää tämän tutkimuksen tuloksia valittaessa kysymyksiä.

Peliala ja TV-tuotanto ovat molemmat aloja, joissa luovuudella on suuri merkitys tuotteen lopputulokselle ja yrityksen menestykselle. Tämä seikka tuli monessa haastattelussa esille haastateltavien perustellessa vapauden merkitystä omalle työlleen. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten työntekijät painottavat vapautta aloilla, jotka eivät ole niin voimakkaasti sidoksissa luovaan prosessiin.

Toinen esille tullut seikka, jota olisi syytä tutkia, oli haastateltujen näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluissa tulivat selkeimmin esille fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, mutta esimerkiksi organisaatioon liittyviä työhyvinvointitekijöitä, kuten visio ja strategia tai mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, ei mielletty työhyvinvoinnin tekijöiksi.



## LÄHTEET

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 153–166. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Ahonen, G. (2011) Työhyvinvoinnilla tuloksellisuutta. Esitelmä seminaarissa: Tulokselinen kunta on kaikkien etu. KT Kuntatyönantajat, Helsinki, 19.10.2011.
- AKAVA (2012) Akateeminen yrittäjyys kiinnostaa nuoria. <[http://www.akava.fi/opiskelijat/ajankohtaista/akateeminen\\_yrittajyys\\_kiinnostaa\\_nuoria.7186.news](http://www.akava.fi/opiskelijat/ajankohtaista/akateeminen_yrittajyys_kiinnostaa_nuoria.7186.news)>, haettu 14.7.2013.
- Alvesson, M. (1996) Leadership studies: From procedures and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership Quarterly*, Vol. 7 (4), 455–488.
- Andriopoulos, C. – Lewis, M. (2009) Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, Vol. 20 (4), 696–717.
- Antonovsky, A. (1987) Health promotion factors at work: the science of coherence. In: *Psychosocial factors at work*, eds. R. Kalimo – M. El-Batawi – C. Cooper, 153–167. WHO, Geneva.
- Aura, O. – Ahonen, G. – Ilmarinen, J. (2011) *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Baron, R. – Kelly, D. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (6), 1173–1182.
- Blake, R. – McCauley, A. (1991) *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Gulf Publishing Company, Houston.
- Blake, R. – Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company, Houston.
- Bligh, M. – Pearce, C. – Kohles, J. (2006) The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (4), 296–318.
- Boud, D. – Cohen, R. – Sampson, J. (1999) Peer learning and assessment. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, Vol. 24 (4), 413–426.
- Bridges, W. (1991) *Managing Transitions, Making the Most of Change*. Da Capo Press, Boston.
- Burns, T. – Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock, London.

- Böckerman, P. – Ilmakunnas, P. (2012) The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *Industrial & Labour Relations Review*, Vol. 65 (2), 244–262.
- Carson, J. – Tesluk, P. – Marrone, J. (2007) Shared leadership in teams. An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (5), 1217–1234.
- Christensen, M. (ed.) – Lindström, K. – Straume, L. – Kopperud, K. – Borg, V. – Clausen, T. – Hakala, J. – Aronson, G. – Gustafsson, K. (2008) *Positive Factors at Work*. Nordic council of ministers, Denmark.
- Cooper, C. (1987) Stress reactions in white- and blue-collar workers. In: *Psychosocial factors at work*, eds. R. Kalimo – M. El-Batawi – C. Cooper, 92–96. WHO, Geneva.
- Corbin, J. – Strauss, A. (2008) *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Denis, J. – Lamothe, L. – Langley, A. (2001) The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. <<http://www.aom.pace.edu/amj/August2001/denis.pdf>>, haettu 22.11.2012.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino Oy, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2010) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 26–44. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Fausing, M. – Jeppesen, H. – Jønson, T. (2013) Moderators of shared leadership: work function and team autonomy. *Team Performance Management*, Vol. 19 (5/6), 244–262.
- Hayes, J. (2010) *The Theory and Practice of Change Management*. Malcom Publishers Ltd, Hampshire.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Saravaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hoch, J. – Pearce, C. – Welzel, L. (2010) Is the Most Effective Team Leadership Shared? The Impact of Shared Leadership, Age Diversity, and Coordination on Team Performance. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9 (3), 105–116.
- Holopainen, A. (2011) Grounded teoria. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 232–251. Johtamistaidon opisto, Helsinki.

- Järvenpää, S. – Knoll, K. – Leidner, D. (1998) Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 (4), 29–64.
- Kalimo, R. – Mejman, T. (1987) Psychological and behavioural response to stress at work. In: *Psychosocial factors at work*, eds. R. Kalimo – M. El-Batawi – C. Cooper, 23–36. WHO, Geneva.
- Kallio, T. – Palomäki, J. (2011) Teoria ja teorian muodostus liiketaloustieteessä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 58–72. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Koskela, H. (2007) Grounded theory, Opettajien opiskelijakäsitysten analyysi. Teoksessa: *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*, toim. Eija Syrjälä – Ari Eronen – Veli-Matti Värrö, 91–110. Tampere University Press, Tampere.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteessä*. Vastapaino Oy, Jyväskylä.
- Kotter, J. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Ku, E. – Chen, F-H. – Hsu, S. (2013) Team Efficacy of Flight Attendants: The Effect of Shared Leadership. *International Proceedings of Economics Development & Research*, Vol. 59 (8), 36–39.
- Larson, C. – Lafasto, F. (1989) *When team work best: 6000 team members and leaders tell what it takes to success*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Manka, M-L. (2006) *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Talentum, Helsinki.
- Manz, C. – Manz, K. – Adams, S. – Shipper, F. (2010) A Model of Values-Based Shared Leadership and Sustainable Performance. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9 (4), 212–217.
- March, J. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2 (1), 71–87.
- Marjala, P. (2009) *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina : narratiivinen arviointitutkimus*. Oulun yliopisto, Oulu.
- Maslach, C. – Leiter, M. (1997) *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mehra, A. – Smith, B. – Dixon, A. – Robertson, B. (2006) Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 232–245.

- Mielonen, J. (2011) *Making sense of shared leadership. A case study of leadership process and practice without formal leadership structure in the team context*. Lappeenranta University of Technology: Acta Universitatis Lappeenrantaensis 451, Lappeenranta.
- Northouse, P. (2004) *Leadership: theory and practice*. 4<sup>th</sup> ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nuutinen, S. – Heikkilä-Tammi, K. – Manka, M-L – Bordi, L. (2013) *Vuorovaikutteinen johtaminen työssä jatkamisen keinona*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere.
- Otala, L. (2003) *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan*. WSOY, Helsinki.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WSOY, Porvoo.
- Pearce, C. (2004) The future of shared leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, Vol. 18 (1), 47–57.
- Pearce, C. – Conger, J. (2003) All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership. In: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, eds. Craig Pearce – Jay Conger 1-18. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Pearce, C. – Manz, C. (2005) *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work*. Management Department Faculty Publications, Paper 72. University of Nebraska, Lincoln.
- Pearce, C. – Manz, C. – Akano, S. (2013) Searching for the holy grail of management development and sustainability. Is shared leadership development the answer? *Journal of Management Development*, Vol. 32 (3), 247–257.
- Pearce, C. – Manz, C. – Simms, H. (2009) Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, Vol. 38 (3), 234–238.
- Pulkkinen, T. (2010) Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa: *Fenomenologian ydinkysymyksiä*, toim. Timo Miettinen – Simo Pulkkinen – Joonas Taipale, 25–44. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 73–87. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 31–46. Johtamistaidon opisto, Helsinki.
- Reicher, S. – Haslam, A. – Hopkins, N. (2005) Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 547–568.

- Ropo, A. – Eriksson, M. – Sauer, E. – Lehtimäki, H. – Keso, H. – Pietiläinen, T. – Koi-vunen, N. (2005) *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Sauer, E. – Salovaara, P. – Mikkonen, A-M. – Ropo, A. (2010) *Johtajuuden uusi taide*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Stu-dents*. 4<sup>th</sup> edition. Pearson Educational Ltd, Harlow.
- Schaufeli, W. – Bakker, A. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organiza-tional Behavior*, Vol. 25, 293–315.
- SCRUM, Scrum Organisation (2013) What is SCRUM? <<http://www.scrum.org/Resources/What-is-Scrum>>, haettu 5.7.2013.
- Seeck, H. (2009) Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa: *Kriisit ja työyhteisöt, kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*. toim. Hannele Seeck, 4–18. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Soanes, C. – Hawker, S. (ed.) (2006) *Compact Oxford English Dictionary for Students*. Oxford University Press, Oxford.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) (2007) *Euroopan työsuojelustrategia 2007–2012*, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Strauss, A. – Corbin, J. (2008) *Basics of qualitative analysis for social research: tech-niques and procedures for developing grounded theory*. 2<sup>nd</sup> ed. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Sutton, R. – Staw, B. (1995) What Theory is Not, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 371–284.
- TEM, Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) *Työolobarometri lokakuu 2011*. Työ- ja elin-keinoministeriön julkaisuja numero 29/2012, Työ ja yrittäjyys, Helsinki.
- TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2011) <<http://www.tenk.fi/ohjeet.html>>, haettu 7.1.2013.
- Tesch, R. (1990) *Qualitative research, analysis types & software tools*. The Falmer Press, Hampshire.
- Toikka, P. (2006) Kokemuksesta ja elämyksestä. Teoksessa: *Heidegger, ajattelun aiheita*, toim. Jussi Backman – Miika Luoto, 177–189. Kirjoittajat ja Eurooppa-laisen filosofian seura ry, Tampere.
- Tuomi, J. – Saarijärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Kustannus-osakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Valtioneuvosto (2011) Neuvottelutulos hallitusohjelmasta. <<http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/hallitusneuvottelut-2011/neuvottelutulos/fi.pdf>>, haettu 23.11.2012.

- Wood, M. – Fields, D. (2007) Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 (3), 251–272.
- Ylöstalo, P. (2007) *Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta*. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2007: 4, Helsinki.
- Åberg, L. (1998) Liikkeenjohdon semiotiikkaa. Liikkeenjohdon mantrat ja karnevaalit: semiotiikka ja ohjausprosessi. <<http://www.mv.helsinki.fi/home/aberg/laem3>>, haettu 20.1.2013.
- Åberg, M. (2010) Käsitekartta tutkimusmenetelmänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, toim. Juhani Aaltoa – Raine Valli, 61–71. PS-kustannus, Jyväskylä.

## LIITTEET

### Liite 1 Tutkimusseloste

Hyvä [Vastaanottaja]:

#### *Tutkimuksen aihe ja menetelmä*

Tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä vaikutuksia organisaation siirtymisellä pois hierarkkisesta johtamistavasta kohti tiimimäistä, jaettua johtajuutta, jossa muodollisten johtajien lisäksi tiimeissä saattaa olla vaihteleva määrä tilannekohtaisia johtajia.

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena ja siinä pyritään kartoittamaan haastateltavien käsityksiä mitä vaikutuksia organisaation johtamistavan muutoksella on heidän kokemaansa työhyvinvointiin sekä minkälaisia johtamissuhteita he ovat havainneet muodostuvan eri tilanteissa.

Haastattelujen toteutuksesta ja analysoinnista vastaavat Turun yliopiston kaupakorkeakoulun Johtamisen ja organisoinnin pääaineopiskelija Raimo Laaksonen osana Pro Gradu tutkielmaansa. Tutkimusta ohjaa apulaisprofessori Kalle Pajunen (etunimi.sukunimi@utu.fi).

#### *Tutkimusaikataulu ja toteutus*

Tutkimus toteutetaan siten, että haastattelut toteutetaan vko 49/2012 – 02/2013 aikana ja haastattelujen pohjalta laadittu raportti on valmis vko 18/2013. Haastattelu toteutetaan haastateltavassa organisaatiossa ja haastattelijat tuo mukanaan kaikki haastatteluun tarvittavan materiaalin. Haastateltavan on hyvä varata haastatteluun n. 1 – 1,5 tuntia aikaa ja tilan, jossa haastattelu voidaan toteuttaa häiriöttä.

#### *Anonymiteetti*

Käydyt haastattelut nauhoitetaan analysointia varten jotta itse haastattelutilanteessa voitaisiin keskittyä itse aiheeseen. Nauhoitteet jäävät vain haastattelun tekijän käyttöön eikä niistä missään vaiheessa tulla antamaan yksilöiviä tietoja muille. Sama koskee nauhoitteista laadittuja litterointeja (nauhoitteista laadittuja puhtaaksikirjoituksia). Raportti laaditaan siten, ettei siitä pystytä päättämään haastateltujen identiteettiä tai yritystä jossa he työskentelevät. Tutkimusmateriaali (nauhoitteet ja litteroinnit) tuhoetaan siinä vaiheessa, kun Pro Gradu – tutkielma on hyväksytty ja painettu kevään 2013 aikana.

Parhain terveisin

Raimo Laaksonen  
Johtamisen ja organisoinnin pääaineopiskelija  
044 5526 952, rakala@utu.fi

## Liite 2 Haastateltujen perustiedot - lomake

Päivämäärä	
Yrityksen nimi	
Haastateltavan nimi	
Haastateltavan asema yrityksessä	
Työskentelyaika nykyisessä tehtävässä ja yrityksessä	
Puhelin ja sähköpostiosoite	
Haastateltavan ikäluokka	20 – 29 <input type="checkbox"/> 30 – 39 <input type="checkbox"/> 40 – 49 <input type="checkbox"/> 50 – 59 <input type="checkbox"/>
Koulutustausta	Peruskoulu / lukio <input type="checkbox"/> Ammatillinen peruskoulutus <input type="checkbox"/> Opistotason koulutus <input type="checkbox"/> Ammattikorkeakoulu <input type="checkbox"/> Yliopisto <input type="checkbox"/> Muu <input type="checkbox"/> mikä _____

Litterointitunnus: \_\_\_\_\_



## Liite 3 Teemahaastattelujen kysymykset

### *Työn organisointi*

- Miten työt ja johtaminen on **organisoitu** tiimissäsi?
- Mitä **toivomuksia** sinulla on johtamisesta ja miten haluaisit **kehittää** johtamista?
- Minkälaiset **etenemismahdollisuudet** organisaatiossa on?
- Miten **koulutus** ja uuden oppiminen on järjestetty tiimiäsi?
- Minkälaisia **kannustimia** ja palkkioita teillä on käytössä?

### *Ryhmä*

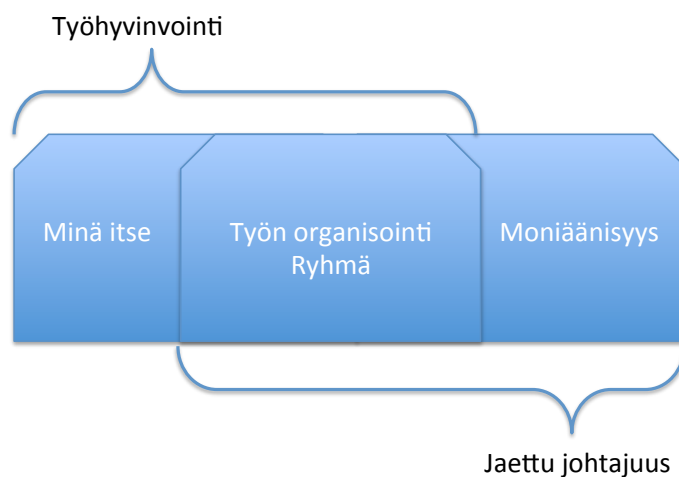
- Kuvaa tiimisi **toimintaa**.
- Miksi teidän tiimi on **hyvä**?
- Miten haluaisit **kehittää** tai muuttaa tiimiäsi?
- Mitä **työhyvinvointi** mielestäsi pitävän sisällään?
- Miten **työhyvinvointia** kehitetään tässä organisaatiossa?

### *Moniäänisyys*

- Mitä **mieltä** olet tästä organisaatiosta?
- Pystytkö **vaikuttamaan** omaan työhösi?
- Miten työntekijät ottavat **muutokset vastaan**?
- Miten ongelmat tai ristiriidat **ratkaistaan** teillä?

### *Minä itse*

- Kuvaile omaa **työtäsi**, sen hyviä ja huonoja puolia sekä haasteita.
- Mikä **motivoi** sinua työssäsi ja mikä taas ei?
- Missä olet **hyvä**?
- Kerro **työelämästäsi** ja asenteestasi.
- Miten haluaisit **kehittää** itseäsi?
- Miten koet oman terveytesi ja fyysisen kuntosi?
- Missä olet 5 vuoden kuluttua?



## Liite 4 Yläkategorioiden esiintyvyydet eri haastatteluissa

Yläkategoriat	Haastattelujen litteraatiot									
	VN780031	VN780032	VN780033	VN780034	VN780035	VN780036	VN780037	VN780038	VN780039	
Liiketoiminta	8	11	6	8	10	5	0	2	23	
Tiimityöskentely	2	8	9	6	9	9	7	7	15	
Motivaatio	3	3	1	4	11	2	10	9	10	
Ihmissuhteet	1	5	1	2	4	11	1	14	10	
Kehittyminen	4	3	12	3	2	4	4	3	8	
Hyvinvointi	3	0	5	3	2	5	7	12	8	
Asiakas	9	4	0	2	0	5	0	4	8	
Osaaminen	2	0	2	7	5	4	0	2	7	
Organisaatio	0	3	7	0	3	2	3	0	7	
Työ	3	1	6	1	8	2	2	0	2	
Koordinaatio	1	3	0	3	8	3	2	3	0	
Kannustin	2	7	3	3	2	1	0	2	2	
Verkottuminen	0	4	4	1	1	0	0	4	2	
Toimintaympäristö	1	2	4	2	2	0	0	0	4	
Halu tehdä	4	0	2	2	0	0	0	4	1	
Kommunikaatio	4	2	0	3	1	0	2	1	0	
Elämäntapa	5	1	5	1	0	0	0	0	0	
Oma terveys	2	3	1	2	3	0	1	0	0	
PK-yritys	1	0	2	0	0	4	3	0	2	
Riskibusiness	8	1	0	1	0	0	0	0	1	
Itseluottamus	1	1	2	0	5	0	0	2	0	
Työntekijät	1	6	0	0	0	0	1	1	1	
Sitoutunut	0	0	1	0	4	1	0	0	2	
Luottamus	0	1	1	0	1	1	3	0	1	
Vapaus	1	0	2	2	0	2	1	0	0	
Muutosvastarinta	0	0	3	0	1	0	2	0	1	
Jaettu johtajuus	0	2	1	0	0	0	1	0	0	
Yrittäjyys	1	2	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Yhteensä 28 yläkategoriaa</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>56</b>	<b>82</b>	<b>61</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>115</b>	

