



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Johtaminen

Jaetulla johtajuudella voimaantumista

7.1.2018

Tekijä: Margit Anttila

Ohjaaja: Jukka-Pekka Bergman

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Margit Anttila
Tutkielman nimi:	Jaetulla johtajuudella voimaantumista
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet/Johtaminen
Ohjaaja:	Jukka-Pekka Bergman
Asiasanat:	johtaminen, jaettu johtaminen, viestintä, voimaantuminen, tiimi

Kandidaattitutkielman avulla selvitetään mitä jaettu johtajuus tarkoittaa ja mitä mahdollisuuksia antaa organisaation kehittymiselle. Tutkielma pyrkii selvittämään mikä on jaetun johtajuuden merkitys voimaantumisessa ja mikä on sisäisen viestinnän rooli jaetussa johtajuudessa ja voimaantumisessa. Tutkielma antaa yleiskuvan siitä mitä edellytyksiä organisaatiolta, johtamiselta, esimiestyöltä ja työyhteisön jäseniltä vaaditaan jaetun johtajuuden toteutumiselle. Tutkielman teoreettinen osuus pohjautuu alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tutkimus on laadullinen tutkimus, ja empiirinen aineisto muodostui teemahaastatteluista saaduista kohdeyrityksen asiantuntijoiden vastauksista.

Jaetussa johtajuudessa on kyse luottamuksesta, sitoutumisesta, vastuun jakamisesta ja yhdessä tekemisestä. Esimiehen tehtävänä on toimia kehittäjänä ja viestiä muille organisaation tavoitteet sekä mahdollistaa toiminnan sujuvuus. Viestintä linkittyy vahvasti johtamiseen ja viestinnän avulla organisaation arvot ja perimä välittyvät työyhteisön sisällä. Avoin ja monitasoinen viestintä on voimaantumisen edellytys organisaatiossa. Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään, mutta työyhteisön olosuhteet, kuten valinnanvapaus, turvallisuus ja arvostus vaikuttavat voimaantumiseen.

Esitetty teoria osoittaa, että jaettu johtajuus on nykypäivän johtamista ja sen avulla organisaatiossa on mahdollisuus saada aikaan henkilöstön voimaantumista. Tutkimuksessa ilmeni, että jaetun johtajuuden tunnistaminen ja kokeminen vaihtelevat kohdeorganisaation sisällä paljon. Organisaatiossa on vielä vallalla perinteistä hierarkkista johtamista ja vastuu nähdään vielä usein olevan ylimmällä johdolla. Jaetulle johtajuudelle tyypillistä tiimitoimintaa ei ollut havaittavissa siinä määrin, miten se teorian pohjalta oli esitetty. Organisaatiossa on kehitettävää sekä jaetun johtajuuden toteutumisessa, että tiimitoiminnan eteenpäin viemisessä.

ABSTRACT

Author: Margit Anttila
Title: Empowerment in shared leadership
Faculty: LUT School of Business and Management
Degree program: Business Administration/Management
Instructor: Jukka-Pekka Bergman
Keywords: Management, shared leadership, communication, empowerment, team

This Bachelor's thesis looks into shared leadership, what it means and what possibilities it creates in an organization. The thesis also examines the relevance of shared leadership in empowerment and the role of internal communication in shared leadership and empowerment. The thesis overviews the conditions needed for shared leadership regarding organisation, leadership, management and work community. The theoretical section of the thesis is based on the literature and articles on the subject. The study uses qualitative research approach and utilizes case study. The material for the study was collected from interviews with target organisation experts.

Shared leadership is about trust, commitment, sharing responsibilities and co-working. The role of the manager is to be a developer, communicate the organisation's objectives to others and make everyone's work as fluent as possible. Communication is strongly linked to leadership and the values and traditions of the organisation are internally transferred through communication. The work community builds connections and gets the feeling of belonging to the community through communication. Open and multilevel communication is a prerequisite for empowerment in an organisation. The empowerment starts from an individual, but the working environment and conditions, such as freedom of choice, security and respect, have an effect.

According to the interviewees recognition and experience of shared leadership inside the organisation vary considerably. There is still much of traditional hierarchical leadership and attitudes, and responsibility was seen as belonging to the top management only. Teamwork, which is typical for shared leadership, was not noticeable in such a volume as presented by the theory. There is still development work to do regarding shared leadership and in fostering teamwork in the organisation.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2	Ongelmanasettelu ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	3
1.4	Teoreettinen viitekehys	4
1.5	Käsitteet ja määritelmät	5
1.5.1	Jaettu johtaminen	5
1.5.2	Voimaantuminen	5
1.5.3	Viestintä	5
1.5.4	Tiimi	6
1.6	Tutkielman rakenne	6
2	ASiantuntijaorganisaation johtaminen	7
2.1	Jaettu johtaminen	8
2.2	Esimiehen rooli jaetussa johtamisessa	11
2.3	Viestintä jaetussa johtajuudessa	13
3	Voimaantuminen	15
3.1	Voimaantuminen jaetussa johtajuudessa	16
3.2	Sisäisen viestinnän vaikutus voimaantumiseen	18
4	Jaettu johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa	20
4.1	Jaettu johtajuus työyhteisössä	20
4.2	Voimaantumisen toteutuminen	23
4.3	Sisäinen viestintä työyhteisössä	26
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	29
5.1	Yhteenveto	29
5.2	Johtopäätökset	29
5.3	Tutkielman luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	31
	LÄHDELUETTELO	33

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Jaetun johtajuuden osa-alueet

Kuvio 3. Kolme tasoa johtamisen kehittämisessä

Kuvio 4. Jaettu johtajuus työyhteisössä

Kuvio 5. Voimaantumisen toteutuminen

Kuvio 6. Sisäinen viestintä työyhteisössä

Kuvio 7. Jaetun johtajuuden vaikutus voimaantumiseen

1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat muutosten ja moninaisten vaatimusten pyörteessä ja tämä aiheuttaa paineita myös johtajuudelle. On toimittava nopeasti ja päätöksen teon tulee olla joustavaa. Kaikkia päätöksiä ei voi enää kuljettaa esimiesten kautta vaan on tehokkaampaa jakaa vastuuta työyhteisön sisällä. Esimiehet tarvitsevat monenlaista asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi. Yksilöjohtajuuden rinnalle tulee jaettu johtajuus. (Ropo, Erikson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen 2005, 18.)

Jaettu johtajuus eroaa perinteisestä johtamisesta siinä, että vaikutusprosessi ei tapahdu ylhäältä alaspäin, vaan yksittäisellä työntekijällä on myös valtaa ja mahdollisuus vaikuttaa. Yksilöt, joita ei ole virallisesti nimetty johtajiksi, voisivat hetkellisesti, tilanteen niin vaatiessa johtaa ja jälleen astua sivuun ja antaa muille mahdollisuuden johtaa. (Pearce, Manz & Sims 2009, 234.) Organisaatiot rakentuvat luottamuksen varaan eikä käskytyks kuulu tähän päivään. Jotta luottamusta olisi, ihmisten täytyy ymmärtää toisiaan. Työntekijät ovat vastuussa kaikille niille, joiden töistä he ovat riippuvaisia ja toisinpäin. (Drucker 1999, 211-212.) Jaetun johtajuuden tutkimus on muutamana vuosikymmenenä lisääntynyt. Jaettu johtajuus nähdään tulevaisuuden johtamismallina. (Houghton, Neck & Manz, 2003.) Van Ameijdenin, Nelsonin, Billsberryn & van Meuersin (2009, 777 -778) mukaan tulevaisuudessa organisaatioiden kilpailuvalttina on se, kuinka hyvin organisaatio pystyy yhdistämään ja hyödyntämään työyhteisön hajanaisen osaamisen ja tiedon.

Useissa tutkimuksissa on tultu päätelmään, että viestintä linkittyy kiinteästi johtamiseen. Positiivinen viestintä ja työympäristö lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja parantaa työyhteisön toimintaa ja tulosta. (Juholin 2001,112.) Hänen mukaan (2001, 23) viestintä on strateginen toiminto, joka kuuluu kaikille organisaatiossa toimiville. Viestinnän avulla kerrotaan yhteisistä päämääristä ja miten päämääriin päästään. Viestintä on yhdessä tekemistä ja yhteinen asia (Juholin 2001,25).

Sisäinen viestintä antaa organisaatiolle mahdollisuuksia ja on samalla kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Sisäinen viestintä sekä tuottaa että muokkaa tietoa. Sisäisen viestinnän avulla saadaan aikaiseksi välittämistä ja ymmärryksen luomista sekä myös yhtenäisyyden rakentamista ja organisaatiokulttuuria. Organisaation arvot ja perimä välittyvät sisäisen viestinnän avulla. (Juholin 2001, 118.)

Parhaimmillaan jaettu johtajuus voimaannuttaa henkilöstöä. Stenman toteaa (2010), että voimaantuminen tukee uudistuvaa organisaatiota. Voimaantunut työntekijä hallitsee työtehtävänsä ilman toistuvaa haitallista kuormitusta. Organisaatioissa voimaantumisen tasoa voidaan parantaa kehittämällä ja panostamalla työolosuhteiden kehittämiseen, itsensä johtamiseen, työyhteisön kehittämiseen, työhyvinvointiin ja johtamiseen. Voimaantumisen vaikutukset tulevat esiin työntekijöiden innovatiivisuudessa, tuottavuudessa sekä motivaatiossa. Johtajan vuorovaikutustaidot vaikuttavat koko organisaation toimintakykyyn.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkielmassa perehdytään jaettuun johtajuuteen ja voimaantumiseen. Tavoitteena on selvittää kuinka, jaettu johtajuus näyttäytyy ja voimaantuminen toteutuu kohdeorganisaatiossa. Pyrin myös selvittämään, miten sisäinen viestintä toimii. Johtamisen tutkiminen on tärkeää, sillä asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää tiedostaa, että jatkuvien muutosten keskellä työskenteleminen vaatii uudenlaista tekemistä ja toimintatapoja. Johtajien tärkeimpiä tehtäviä on luoda rakenteita ja mahdollistaa yhteistä vastuunottoa ja yhdessä aikaansaamista. Johtajilta vaaditaan vuorovaikutuksellisuutta sekä läsnäoloa. Sisäinen viestintä on tärkeä osa asiantuntijaorganisaation toimintaa. Asiantuntijaorganisaatioiden tulee tiedostaa miten, viestinnän avulla rakennetaan organisaation yhteistä kulttuuria ja henkilöstön voimavarojen johtamista.

Teoriaosuudessa käydään läpi jaettua johtajuutta, viestintää sekä voimaantumista. Empiriaosassa viedään teoria lähemmäksi käytäntöä ja tuodaan esille tutkimustuloksia asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on tuoda esiin teorian ja empirian yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia jaetusta johtajuudesta.

1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten jaettu johtajuus, voimaantuminen ja sisäinen viestintä toteutuvat asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimus on rajattu koskemaan yhtä asiantuntijaorganisaatiota.

Tutkimusongelmana on selvittää ja löytää vastaukset kysymyksiin:

- Miten jaettu johtajuus näyttäytyy työyhteisössä?
- Miten voimaantuminen toteutuu?
- Miten sisäinen viestintä toimii?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen laadullista tutkimusta eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusaineiston hankinta pohjautuu tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen empiirisen aineiston tiedonhankinta toteutettiin haastatteluina ja haastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä. Haastattelu on perusteltu valinta, kun halutaan selvittää ihmisen ajatuksia aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamia merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Aineisto kerättiin haastattelukysymysten avulla ja haastateltavien toivottiin vastaavan avoimesti ja vapaasti esitettyihin kysymyksiin. Haastattelujen avulla saatava aineisto on tämän tutkimuksen primääriaineisto.

Tämä tutkimus rakentui vahvasti teemoittelun varaan ja haastattelukysymykset teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä. Siinä haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen, se ei myöskään ota kantaa siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Teemahaastattelu kertoo kaikkein oleellisimman. Tämä tuo haastateltavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.) Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asetteluun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Tutkimukseen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

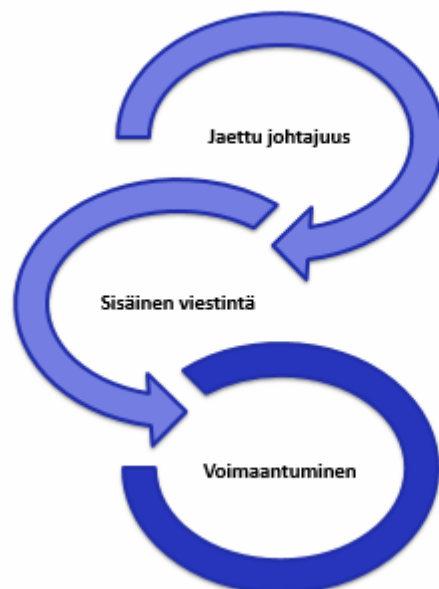
Haastattelujen analysoinnin toteutin laadullisen sisällönanalyysin (Tuomi & Sarajärvi 2009) mukaan. Teemoittelussa kyse on aineiston ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Haastattelujen analysoinnin aloitin jaottelemalla saamani vastaukset kysymysten teemojen mukaan. Teemat olivat: jaettu johtajuus, voimaantuminen ja sisäinen viestintä. Teemojen alle muodostettiin tämän jälkeen pääluokat eri kysymysten mukaan. Pääluokkien alle muodostettiin edelleen tutkimuksen tulokset eli alaluokat ja eri vastaukset

ryhmiteltiin niille kuuluvan pääluokan alle niin, että samanlaiset vastaukset löytyivät samasta kohtaa.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehksen avulla annetaan kokonaiskuva tutkimuksen sisällöstä ja tutkimuksen osa-alueista. Tämän tutkielman teoria pohjautuu pääsääntöisesti aiempaan kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä sähköisiin julkaisuihin. Tämän tutkielman viitekehys rakentuu kolmesta osiosta.

Teoreettisen viitekehksen perustana toimii jaettu johtajuus ja mitä se edellyttää organisaatiolta ja johtamiselta onnistuakseen asiantuntijaorganisaatiossa. Seuraavan tason muodostaa sisäinen viestintä jaetussa johtajuudessa ja sen vaikutukset asiantuntijaorganisaation toimintaan. Viimeisenä tasona on voimaantuminen. Viitekehksen tasot käydään tarkemmin läpi edellä mainitussa järjestyksessä tulevissa teoriaosuuksissa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

1.5 Käsitteet ja määritelmät

Tämän tutkielman kannalta olennaisimmat käsitteet ovat jaettu johtajuus, voimaantuminen, viestintä, tiimi.

1.5.1 Jaettu johtaminen

Jaettu johtaminen tarkoittaa vastuiden jakamista ja yhdessä tekemistä. (Ropo et.al. 2005, 19, 136). Juutin mukaan jaetussa johtajuudessa luottamus ja yhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä. Jaetussa johtajuudessa ei tehtäviä delegoida, eikä ketään jätetä yksin. Jaetussa johtajuudessa keskeistä on päämäärähakuisuus, keskittyminen perustehtävään, jossa kaikkien osaamista jaetaan ja kaikkien parhaimpia puolia hyödynnetään koko työryhmän eduksi. Jaettu johtajuus vaatii hyvää johtamista sekä jatkuvaa työskentelyn vaalimista.

1.5.2 Voimaantuminen

Voimaantuminen on prosessi, jossa yksilö tai työyhteisö saavat energiaa, voimaa ja voimavaroja omaan elämäänsä. Se on myös usein aktiivinen, osallistava prosessi, jossa yksilöt, työyhteisöt ja organisaatiot osaavat paremmin kontrolloida itseään ja toimintaansa ja saavat tämän kautta sosiaalista oikeutta ja kykyä vaikuttaa asioihin. (Mahlakaarto 2010, 25.) Voimaantuminen tarkoittaa tietoisuuden lisääntymistä itsestä ja omista mahdollisuuksista (Mahlakaarto 2010, 28). Yksilö voimaantuu ympäristössä, jossa korostuvat osallisuus, hyväksyntä ja arvostus (Mahlakaarto 2010, 30).

1.5.3 Viestintä

Viestintä on vuorovaikutuksen perusta. Viestintä on molemminpuolista vuorovaikutusta, josta syntyy informaatiota. Viestinnän avulla tuotetaan myös merkityksiä, jakamista ja tulkintaa. Viestintään vaikuttaa kulttuuri, mutta se myös muokkaa ja luo kulttuuria sekä synnyttää kulttuurista yhtenäisyyttä. (Åberg 2006, 85.) Viestintätilanteessa olevat ihmiset vaikuttavat aina toisiinsa, ja viestintää tapahtuu aina joka suuntaan, kaikkien tilanteessa mukana olevien kesken (Puro 2002, 103).

1.5.4 Tiimi

Tiimi koostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, joilla on asiantuntemusta, erilaisia taitoja ja tietoa ja he ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja toimintamuotoon. Heillä on vapaus vaikuttaa omaan päätöksentekoon ja he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään. Tiimissä vuorovaikutus on avointa ja jäsenet toimivat vastavuoroisesti. (Manka 1999, 53; Sydänmaanlakka 47, 198.)

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu teoriaosuudesta ja empiriasta. Rakenteellisesti tutkielmassa on viisi erillistä kappaletta. Tutkielma alkaa johdantokappaleella, jossa käsitellään muun muassa tutkimuksen aiheet ja tavoitteet, käsitteet ja määritelmä sekä teoreettinen viitekehys. Tutkielman toisessa luvussa kerrotaan muuan muassa mitä jaettu johtajuus on ja mitä se edellyttää johtamiselta. Lisäksi kerrotaan miksi perinteisestä johtamisesta ollaan asiantuntijaorganisaatiossa luopumassa ja mikä on sisäisen viestinnän rooli jaetussa johtajuudessa. Kolmannessa luvussa käsitellään voimaantumista yksilön ja työyhteisön näkökulmasta sekä miten jaettu johtajuus vaikuttaa voimaantumiseen. Neljäs kappale on tutkielman empiirinen osuus, jossa perehdytään jaettuun johtajuuteen, voimaantumiseen ja sisäisen viestinnän toimivuuteen kohdeorganisaatiossa. Viimeisessä eli viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, peilaten teoriaa ja empiriaa toisiinsa sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 ASiantuntijaorganisaation johtaminen

”Johtaminen on kaikille organisaatiolle ominainen ja olennainen tehtävä” (Drucker 1999, 20).

Nykyään ajatellaan, että organisaatio on työkalu. Se auttaa yhdessä työskenteleviä ihmisiä tekemään työtään tuottavasti. Jokaisessa instituutiossa tarvitaan henkilö, jolla on valta ja vastuu tehdä päätökset ja joka voi odottaa, että niitä noudatetaan. (Drucker 1999, 22.) Organisaatiossa johtajuudella on suuri rooli ryhmän päätöksenteossa ja päätösten toimeenpanossa. Johtajat ovat riippuvaisia ryhmän jäseniltä saatavasta tiedosta ja viestinnästä. Johtajuuden vahvuus riippuu ihmistenvälisestä vuorovaikutuksesta. (Kreps 2000, 178; Sydänmaalakka 2004, 16-18.)

Mankan (1999, 77) mukaan organisaatiokulttuurin ja taloudellisen tehokkuuden välillä on selkeä yhteys. Oikeanlainen organisaatiokulttuuri sisältää arvoja ja normeja, jotka vahvistavat tuottavuutta, yhteisöllisyyttä, rehellisyyttä, asiakeskeisyyttä, sitoutuneisuutta ja ammattitilpeyttä. Kulttuurinen muutos onnistuu parhaiten johtajuuden muuttuessa asiapainotteisesta johtamisesta ihmisten johtamiseen. Tämä edellyttää johtajuuden luonteen ymmärtämisistä kokonaisvaltaisesti.

Jatkuvien muutosten keskellä työskenteleminen vaatii uudenlaista tietoa ja toimintamuotoja. Emme pysty hallitsemaan muutoksia, mutta niiden kanssa voi elää ja voimme vaikuttaa niihin. (Petrow & Takanen 2010, 24-25.) Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on luoda rakenteita ja mahdollistaa yhteistä vastuunottoa ja yhdessä luomista. Johtajalta vaaditaan kykyä olla läsnä oleva vuorovaikutuksellinen, kuunteleva. (Petrow & Takanen 2010, 131.) Druckerin mukaan (1999, 31) suurin osa organisaation työntekijöistä on asiantuntijoita, jotka tietävät työstään enemmän kuin muut. He ovat tasaveroisia kumppaneita esimiehen kanssa ja heistä on paljon hyötyä organisaatiolle.

2.1 Jaettu johtaminen

”Jaettu johtajuus on seurausta prosessista, jossa koko työyhteisö alkaa ajaa samoja päämääriä käyttäen kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen. Tässä prosessissa yksittäisistä työntekijöistä tulee joukkue.” (Juuti 2013, 145.)

Perinteisessä johtajuudessa keskiössä ovat johtaja ja alainen sekä heidän välillä tapahtuva vaikuttaminen, hierarkia ja kontrolli (Ropo ym. 2005, 69). Autoritäärisestä johtamisesta ollaan luopumassa, koska siinä ei pystytä hyödyntämään organisaatioon kertynyttä osaamista ja ideoita. Perinteisellä mallilla ei myöskään saada aikaan sitoutumista päätösten toteuttamiseen. Perinteisesti johdetut yritykset eivät pärjää kilpailussa muiden yritysten kanssa hitauden ja kankeuden vuoksi. (Helin 2006, 156.)

Töiden painottuminen asiantuntijuuteen johtaa toisaalta erikoistumiseen kapeisiin osaamisalueisiin ja toisaalta nostaa esiin tarpeen yhteistyölle. Vaaditaan uudenlaista tiimityötä, joka edistää innovointia ja luovuutta. (Pearce & Congner 2002, 218; Ropo ym. 2005, 18; Burke et al., 2003, 218.) Organisaatioiden muuttuminen ja muutospaine ovat synnyttäneet tarpeen Jaetulle johtajuudelle ja johdon hajauttamiselle (Ropo ym. 2005, 69).

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista sekä yhdessä tekemistä (Ropo ym. 2005, 19). Jaetussa johtajuudessa tehtäviä ei delegoida, eikä ketään jätetä yksin (Juuti 2013, 17-18). Jaetussa johtajuudessa jokaisen työntekijän asiantuntemusta hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies kantaa vastuun työryhmänsä toiminnasta, mutta myös kaikki muut työryhmän jäsenet osallistuvat toiminnan kehittämiseen ja yhteistyöhön. Kaikki käyttävät maksimaalisesti asiantuntemustaan ja vaikutusvaltaansa, jotta työryhmä saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen. (Juuti 2016, 16; Bush & Glover 2012, 34.)

Jaettu johtaminen on sosiaalinen prosessi, joka tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Pearce & Congner 2002, 24). Juutin (2013, 146) mukaan jaettu johtajuus toteutuu, kun työryhmät työskentelevät päämäärähakuisesti, innostuneesti, hyvässä yhteistyössä, jakaen omaamistaan toisilleen. Tällöin työryhmässä hyödynnetään kaikkien parhaimpia puolia, ja kenenkään heikkoudet eivät pääse haittaamaan työryhmän työskentelyä. Jaetussa johtajuudessa keskeistä on perustehtävä. Työntekijöiden suunnatessa huomionsa työyhteisön

perustehtävään, hyödynnetään sekä omia että toisten tietoja ja taitoja mahdollisimman hyvin. (Juuti 2016, 83-84.) Yhteisten tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa ryhmän arvojen kanssa ja jokaisen työntekijän vaikutus tavoitteiden toteutumiseen tulee olla näkyvissä. (Viitala 2004, 64).

Jaetun johtajuuden ylläpitäminen poikkeaa muista johtamisen muodoista, sillä sitä ei voi ylläpitää sääntöihin tai toimintamalleihin liittyvillä toimintatavoilla ja ohjeilla. Jaettu johtajuus perustuu erilaisuuden arvostamiseen ja toisten kunnioittamiseen. Työntekijöiltä vaaditaan avoimuutta ja rohkeutta kohdata toisensa ihmisinä. Tavoitteena on työyhteisö, jossa jaetaan asiantuntemusta ja valtaa joustavasti – jatkuvasti toisilta oppien. (Juuti 2016, 18-19.)

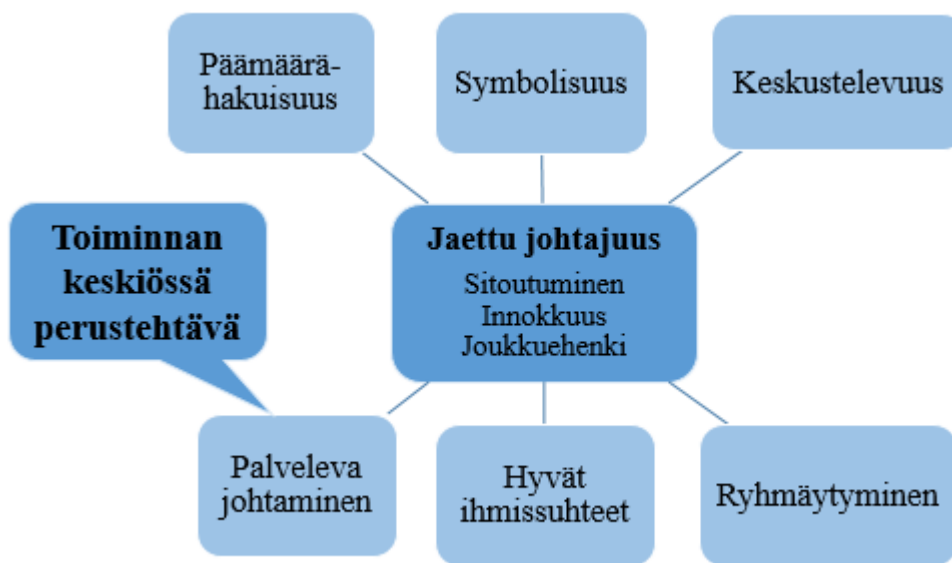
Jaetun johtajuuden edellytyksenä on, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja että he tuntevat olevansa tärkeä osa työyhteisön toimintaa. Tasapuolisuudella ja vuorovaikutteisudella saadaan työntekijät tuntemaan, että he ovat tärkeä osa toiminnan onnistumisessa ja hyvien tulosten saavuttamisessa. Tämä palkitsee heitä ja saa heidät tuntemaan, että tulokset ovat ”yhteisiä” (Juuti 2016, 16.) Tapaustutkimukset osoittavat, että jaettu johtajuus on todennäköisempää, jos luottamus ja yhteiset arvot ovat korkeat. Tällöin esimiehet tietävät joukkueensa hyvin, luottavat ja antavat vastuuta. Tämä näyttää johtavan korkeaan yhteenkuuluvuuteen. (Bush & Glover 2012, 32-33.) Jaettu johtajuus onnistuu, kun työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksen tekoon, toimimaan yhdessä ja ovat sitoutuneita (Bush & Glover 2012, 32-33; Angles 2007, 150).

Kulttuuri yhdistää työntekijöiden toimintaa yhteiseen suuntaan. Kulttuuri määrittelee ehdot sille, miten ajatellaan ja toimitaan, mikä on sallittua ja mihin sitoudutaan. (Viitala 2004, 56.) Kun työyhteisössä on hyvä tunnelma ja vahva kulttuuri, on työntekijöiden helppo tuntee kuuluvansa joukkoon sellaisena kuin on. Tämä lisää keskusteluvuutta muiden kanssa, jolloin myös työntekijöiden keskinäiset kilpailut eivät häiritse yhteisten päämäärien tavoittelua (Juuti 2016, 85.) Tietyt kulttuurin osa-alueet voivat myös rajoittaa jaettua johtajuutta (Angles 2007, 151).

Demokraattiset arvot ja uskomukset ohjaavat keskustelevaa johtamista (Juuti 2013, 136). Kehittävä johtaja rakentaa ympärilleen toimivan ryhmän ja luo edellytykset vuorovaikutukselle (Vistbacka 2007, 11). Hyvän vuorovaikutuksen avulla saadaan aikaiseksi

sitoutumista ja innostumista sekä esille uusia näkökulmia. (Juuti 2013, 136.) Työyhteisössä on tärkeää, että vuorovaikutus toimii työyhteisön sisällä. Vuorovaikutuksen avulla työyhteisön jäsenistä tulee avoimempia ja suvaitsevia ja he työskentelevät yhdessä yhä paremmin. (Juuti 2013, 153.) Onnistuneella johtamisella saadaan aikaan innostusta ja energiaa, sitoutetaan työntekijät rakentamaan innovatiivisia tavoitteita ja suunnitelmia sekä tuetaan tavoitteisiin pääsyä (Vistbacka 2007, 9-10).

Jaetussa johtajuudessa luottamus ja syvä yhteistyö ovat keskiössä. Jokaisen työyhteisön jäsenen on uskottava asiaansa ja luotettava toisiinsa. (Ropo ym. 2005, 136.) Sallivassa ja turvallisessa työympäristössä uskalletaan ottaa riskejä (Viitala 2004, 64). Edellytyksenä jaetulle johtajuudelle, tulee ryhmässä olla valmiina yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista, jolloin ryhmän jäsenet vaikuttavat toisiinsa myönteisesti ja sitoutuminen ja yhteenkuuluvuuden tunne kasvavat ryhmän sisällä (Pearce & Congner 2002, 219).



Kuvio 2. Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti 2016, 83).

Hyvä joukkuehenki, sitoutuminen ja innostuminen ovat seurausta hyvästä esimiestyöstä, jonka avulla esimiestyö on muuttunut johtamiseksi. Jaetun johtajuuden toteutumiseksi tarvitaan kuitenkin myös muita edellytyksiä. Keskeistä on päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskustelelevuuden tasapainoinen suhde. (Juuti 2016, 84.) Jaetun johtajuuden toteutuminen on riippuvainen esimiehen johtamistaidollisista kyvyistä sekä työyhteisön

jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä ja ryhädynamiikasta. (Juuti 2013, 146.)

2.2 Esimiehen rooli jaetussa johtamisessa

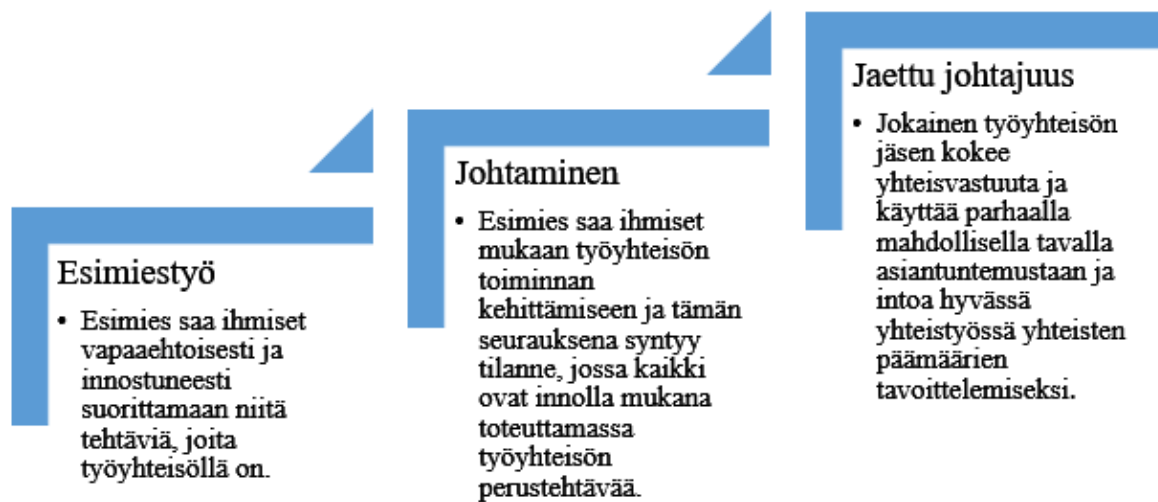
Organisaatiotasojen väheneminen, prosessien tehostuminen, automatisoituminen, informaatiojärjestelmien kehittyminen ja työntekijöiden koulutustason nousu ovat johtaneet siihen, että esimiehen rooli on muuttunut vuosien varrella työn jakajasta ja valvojasta tukijaksi ja koordinaattoriksi (Viitala 2009, 275). Esimieheltä edellytetään kykyä toimia tehokkaasti hyvin haastavassa, monimutkaisessa ja globaalissa työympäristössä. Selviytyäkseen haastavista tilanteista ja paineista, on hänen osattava jakaa vastuuta. Johtaminen tulee toteuttaa yhdessä, oppimalla olemaan aktiivisia alaisia ja kantamalla tarvittaessa vastuu myös muista. (Sydänmaanlakka 2004, 213.)

Organisaation toiminta ja tulos perustuvat johtamistaitoihin. Hyvään johtamiseen liittyy voimakas työmotivaatio, hyvä yhteistyö työyhteisön keskuudessa sekä korkea työmoraali. (Juuti 2016, 9.) Jaetun johtajuuden syntymiselle vaaditaan johtajan johtamistaidollisia kykyjä sekä vuorovaikutuksen toimivuutta ja yhteisöllisyyttä (Juuti 2013, 146). Älykäs johtajuus on jaettava ja hyvää johtamista, jolloin alistavasta johtamisesta siirrytään valtuuttavaan johtamiseen ja annetaan jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuus ottaa vastuu tarvittaessa. (Sydänmaanlakka 2004, 139.)

Juutin (2016, 7) mukaan esimiesten johtamistaitoja tulee kehittää jatkuvasti. Johtamisen kehittämisessä lähdetään liikkeelle esimiestyön kehittämisestä johtamiseksi. Onnistuneen johtamisen avulla esimiehen vastuualueella olevat työntekijät pyrkivät oma-aloitteisesti aikaansaamaan vastuualueensa perustehtävien toteutumisen. Parhaimmillaan johtaminen kehittyy tästä jaetuksi johtamiseksi. (Juuti 2016, 10.)

Jaetun johtajuuden kehittymisen voi esittää kolmivaiheisen johtamisen mallin mukaan. Siinä esimiestyön kehittäminen tarkoittaa sitä, että esimiehen omaa toimintaa kehitetään. Keskeisin kysymys on, miten esimies saa alaiset vapaaehtoisesti ja innostuneesti toteuttamaan työyhteisön päämääriä. (Juuti 2016, 11.) Juutin (2013, 164) mukaan esimies, joka saa työryhmänsä sitoutumaan työn päämääriin, saa aikaiseksi innostuneen ja sitoutuneen ongelmanratkaisuprosessin ja on näin onnistunut myös jaetun johtamisen kehittämisessä.

Osallistaessa muut mukaan toimintaan, esimiehet tekevät johtamisprosessit yhteisiksi ja näin kaikista työryhmän jäsenistä saadaan päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia. Tästä työryhmä saa lisävoimaa. (Helin 2006, 157.) Hamrinin, Johanssonin & Jahnin (2016, 223) mukaan johtamisen ollessa vastavuoroista ja johtajien kuunnellessa ja antaessa palautetta alaisille, osallistuminen työpaikalla lisääntyy.



Kuvio 3. Kolme tasoa johtamisen kehittymisessä (mukaillen Juuti 2016)

Esimiehen roolin tärkein painopiste on kuunnella, kannustaa ja tukea alaisiaan. Esimies itse suunnittelee ja luo mahdollisuudet yksilöille uuden oppimiseen sekä oppien soveltamiseen käytännössä. Tätä on esimiehen opiskeltava ja siihen on syytä kunnolla paneutua. Esimiehen toimiminen kehittäjänä edellyttää esimieheltä uusien toimintatapojen tai työroolin muodostamista. Hän hahmottaa, jäsentää ja viestii organisaation tavoitteet muille jäsenille samalla tukien toiminnan tavoitteiden toteutumista. (Lindström ym. 2002, 72–73.)

Esimiestyötä voidaan verrata valmentajan rooliin. Esimiehen tehtävänä on toimia ryhmiensä tukihenkilönä ja suunnannäyttäjänä. (Viitala 2004, 68.) Hyvässä työyhteisössä esimiehen toiminta painottuu yhä enemmän työntekijöiden auttamiseen. Työyhteisön toiminnan edistämiseksi esimiehen on asennoiduttava palvelemaan ja auttamaan alaisiaan. Esimiehen on myös pyrittävä takaamaan toiminnan sujuvuus ja poistamaan mahdolliset häiriötekijät, jotka haittaavat toiminnan sujuvuutta. Palvelevassa johtamisessa esimies alkaa palvella alaisiaan.

Esimiehen on kuitenkin muistettava, että työyhteisön tulee itsenäisesti ratkoa tilanteita eikä ratkaisuja tule tarjota valmiina (Juuti 2016, 85-86.)

2.3 Viestintä jaetussa johtajuudessa

”Viestintä ei ole pelkästään sanojen lausumista vaan sitä, miten käyttäydymme erilaisissa viestintätilanteissa” (Puro 2002, 21).

Viestinnästä puhutaan eri yhteyksissä ja tasoilla. Viestintää tapahtuu henkilöiden, yhteisöjen, kulttuurien ja valtioiden välillä. Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedon vaihtamista ja vuorovaikutusta sekä kulttuuria, joka tapahtuu organisaation sisällä ja näiden keskinäistä vuoropuhelua toimintaympäristönsä kanssa. (Juholin 2001, 18.) Viestintä on molemminpuolista vuorovaikutusta, josta syntyy informaatiota. Viestintä tuottaa myös merkityksiä, jakamista ja tulkintaa. Viestintään vaikuttaa kulttuuri, mutta se myös muokkaa ja luo kulttuuria sekä synnyttää kulttuurista yhtenäisyyttä. (Åberg 2006, 85.)

Esimiehet näkevät usein viestinnän mekaanisena tiedon ja informaation siirtämisenä. Viestintä ei kuitenkaan ole vain tiedon siirtämistä, eikä se pääty sanoman lähettämiseen. Tiedon siirtäminen on tärkeää, mutta viestintä myös mahdollistaa epäselvien asioiden yhdessä pohtimisen. Näin viestintä luo yhteisyyttä. (Åberg 2006, 83.) Informaation avulla asiantuntijat pystyvät tekemään työtään. Tarvittavat tiedot asiantuntijat ja johtajat saavat toisiltaan viestinnän avulla. (Drucker 1999, 144.)

Viestintä toteutuu työyhteisöissä, jossa työyhteisön jäsenet toimivat yhteistyössä ja itseohjautuen. Viestinnän avulla luodaan edellytykset vuorovaikutukselliselle työskentelylle, dialogin ja vuorovaikutuksen kautta. (Juholin 2010, 6.) Vuorovaikutteisudessa perusajatuksena on, että viestintätilanteessa olevat ihmiset vaikuttavat aina toisiinsa ja että tämä tapahtuu joka suuntaan, kaikkien tilanteessa läsnä olevien kesken (Puro 2002, 103). Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijat sekä tuottavat ja välittävät tietoa vuorovaikutuksen kautta (Juholin 2010, 38).

Hyvin hoidetussa sisäisessä viestinnässä omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation yhteisestä käsitteistöstä ja tärkeistä asioista (Kauhanen 2010, 174; Viitala 2009, 203). Viestinnän avulla rakennetaan yrityksen yhteistä kulttuuria ja henkilöstön voimavarojen

johtamista (Viitala 2009, 203). Johtaminen toteutuu pitkälti viestinnän avulla (Kauhanen, 2010, 174; Viitala 2009, 278). Kun henkilöstö on tietoinen toiminnan päämääristä ja tavoitteista, pystyvät he osallistumaan ja tukemaan parhaiten yrityksen toimintaa. Yrityksen johtaminen on aina koko henkilöstön yhteinen asia. Viestintä on tehokkainta, kun se tapahtuu luonnollisissa asiayhteyksissä esimiesten kautta. (Viitala 2009, 278.)

Tiedon kulku riippuu johtajan asenteista, joten viestintä on usein jo hyvällä mallilla, jos johtajat ovat oivaltaneet sen merkityksen. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa kaikkien luottamusta organisaatiota kohtaan. Ihmisten toimiessa avoimessa ja rakentavassa vuorovaikutussuhteessa edistyy hiljaisen tiedon hyödyntäminen. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 119.)

Viestinnän avulla edistetään osaamista tehokkaasti ja pystytään jakamaan asioita, jotka vaikuttavat yksilöiden tietoihin, asenteisiin, taitoihin ja koko organisaation kulttuuriin ja yhteiseen tietovarastoon. Dialogin avulla yhteisiä näkemyksiä asioista kehitetään ja keskustelun kautta saadaan varmistusta asioista. (Viitala 2004, 217.)

Sisäisestä viestinnästä ei huolehdi ainoastaan johto ja esimiehet vaan vastuu tästä on kaikilla työyhteisön jäsenillä (Kauhanen 2010, 179). Teknologian mahdollisuudet edesauttaa tiedon jakamista on hyvät (Ropo ym. 2005, 78). Sähköisten välineiden merkitys sisäisessä viestinnässä on kasvanut merkittävästi. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, verkoston sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli. (Kauhanen, 2010, 179.) Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan merkittävä vaikutus työilmapiiriin ja se saa aikaan voimaantumista.

3 VOIMAANTUMINEN

”Psykologisissa voimaantumisen määrittelyissä olennaisia ovat ihmisen sisäiset ja ihmisten väliset prosessit” (Heikkilä & Heikkilä 2005, 31).

Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään. Työyhteisön olosuhteet, kuten valinnanvapaus, turvallisuus ja arvostus vaikuttavat voimaantumiseen. (Siitonen 1999, 181.) Voimaantumisessa on kyse valtaa pitävien ja vallankäytön kohteina olevien välisestä vuorovaikutussuhteesta ja sen demokraattisesta kehityksestä. Parhaiten kasvamme ja kehitymme ihmisinä avoimessa sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 31.)

Voimaantumisessa opetellaan asioiden kontrollia ja hallintaa. Voimaantuminen on onnistunut silloin kun ihmiset kehittyvät sen ansiosta itsenäisiksi ja sitoutumattomiksi. Samalla heissä kasvaa luottamus keskinäiseen riippuvuuteen. Voimaantuvassa työyhteisössä pyritään itseohjautuvaan organisaatioon, joka on vastuussa omasta kehityksestään. Se toimii aktiivisesti ja luovasti ja vastaa haasteisiin luomalla itse tietoa ja soveltamalla sitä. Organisaatiolla on oltava voimaantumisstrategia ja suunnitelma sen toteuttamiseksi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 29.)

Voimaantumisessa kaikkia organisaation jäseniä pidetään tasa-arvoisina oppiarvoista ja palkkaluokista riippumatta. Työntekijöiden toiveita, odotuksia ja pelkoja kuunnellaan ja kunnioitetaan. Heidän taitoja arvostetaan, heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, palkitaan hyvin tehdystä työstä ja annetaan rakentavaa palautetta. Voimaantuneen henkilön on helppoa työskennellä ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa tasa-arvoisessa työyhteisössä. (Heikkilä & Heikkilä 2005.)

Aito voimaantuminen edellyttää, että organisaation hierarkioita madalletaan ja johtamiskäytäntöjä kehitetään. Voimaantuminen ei toimi pelkästään asetettujen visioiden ja haasteiden varassa. Voimaantumiseen tarvitaan välittämistä, rohkaisua, varmuuden tunnetta ja tukea. Pelkkä avoimuus ja luottamus eivät yksistään riitä, vaan tiukoissa paikoissa tarvitaan myös ymmärtäväistä ohjausta ja kontrollia luottamuksellisessa työympäristössä. (Heikkilä & Heikkilä 2005.)

Voimaantumisessa on tärkeää oman yksityisyyden tiedostaminen. Tämän avulla jokainen yksilö ymmärtää oman arvonsa työyhteisössä. Voimaantumisen perusta on itsetunto mutta myös osallistuminen on tärkeää. Demokratia toteutuu vain aktiivisella osallistumisella ja yhteisellä vastuunkannolla. Näin myös ihmissuhteet voimaantuvat. Voimaantumisprosessissa tulee löytää tasapainotila, jossa sekä yksilön että yhteisön edut toimivat sovussa keskenään. Tehokas työskentely ja päätöksen teko onnistuvat vain, kun kaikki saavat tarvittavat fyysiset ja tiedolliset resurssit. Kukaan ei käytä valtaa ylitse muiden tulkitsemalla tai valikoimalla yksipuolisesti tietoja itselleen. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 32-33).

3.1 Voimaantuminen jaetussa johtajuudessa

Heikkilä ja Heikkilän (2005, 31) mukaan ”*Voimaantuva työyhteisö pyrkii olemaan terve, itseohjautuva, joka ottaa vastuun omasta kehityksestään*”. Se toimii luovasti ja reagoi eteen tuleviin haasteisiin luomalla uutta tietoa ja soveltamalla sitä.

Voimaantuminen on prosessi eikä lopputulos. Se vaatii toteuttajalta sisältäpäin ohjattua muutosta, joka etenee jokaisella omaan tahtiin ja omilla ehdoilla. Muutosta ei voi johtaa perinteisellä autoritäärisellä johtamisella. Käsyt ei voida jaella päällikön roolista (management), vaan johtajan tulee antautua uutta luovaksi ihmisten johtajaksi (leadership). Johtaminen on voimaantuvassa organisaatiossa avustamista ja mahdollistamista. Kun työntekijöitä kuunnellaan, ymmärretään, rohkaistaan ja kunnioitetaan, sitoutuvat he muutokseen paremmin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 220-222.)

Manka (1999, 75) toteaa organisaatiokulttuurin vaikuttavan työntekijän jokapäiväiseen elämään. Organisaatiokulttuuri lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuutta organisaation. Kun työntekijät ovat tietoisia ja selvillä yhteisistä päämääristä ja arvoista, sitä paremmin he kokevat organisaation tehtävät omikseen ja sitoutuvat paremmin organisaation perustehtäviin. Vahva kulttuuri tuo organisaation jäsenille vapautta poiketa yleisistä määräyksistä tilanteiden salliessa. Organisaation jäsenet saavat henkistä ja fyysistä liikkumatilaa ja uskaltavat ottaa riskejä ja tekevät ratkaisuja, ilman pelkoa tulla arvioiduksi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 63-64; Pearce & Congner 2002, 228-229.)

Johtajien lisätessä työntekijöiden autonomiaa ja vastuullisuutta ja jakaessaan tietoa ja tukea sekä ohjatessaan työntekijöitä, kokevat työntekijät voivansa enemmän vaikuttaa töihinsä. Työntekijöiden kokiessa arvostusta omalle työlleen ovat he myös sitoutuneempia. (de Klerk & Stander 2014, 39- 40.) Viitalan (2004, 135) mukaan merkityksellinen työ vaikuttaa voimakkaasti työstä saatavaan tyydytykseen ja työn hyvä hallinta ja sen näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta lisää motivaatiota. Jaettu johtajuus lisää ihmisten tunnetta siitä, että heillä on kontrollia omista tekemisistään. Tämä mahdollistaa, että he oppivat paremmin ja pystyvät työskentelemään yhdessä paremmin. (Pearce & Congner 2002, 228-229.)

Antamalla vastuuta ryhmän jäsenille mahdollistetaan työskentely ilman rajoitteita, jotka voisivat estää haasteiden ja taitojen välistä tasapainoa. Perinteisemmässä johtajuudessa, jossa tehtävät ja kuinka ne tulee suorittaa, on annettu ylhäältäpäin, työntekijät usein kokevat työnsä joko liian helppona tai liian haastavana. (Pearce & Congner 2002, 229.) Jaetussa johtajuudessa työntekijät pystyvät työskentelemään omiin taitoihin nähden sopivalla tasolla, jossa on tarpeeksi haasteita ja jossa he oppivat ja ovat uppoutuneita työhönsä.

Avoimen kommunikoinnin kulttuuria tulee organisaatioissa kehittää, tukea vapaata ideointia, innovoivaa ongelmanratkaisua sekä kunnioittaa perinteitä mutta samalla kyseenalaisten niiden toimivuutta. (Heikkilä 2005, 66.) Työyhteisön kehitys onnistuu vain silloin, kun henkilöstön omaa voimaa kehitetään ja tuetaan. Saadessaan vapautta ja valtaa suhteessa itseensä, sitä paremmin henkilöstö pyrkii tekemään työnsä. Voimaantumisesta vapautuva aktiivisuus ja osaaminen tulisi ottaa organisaation käyttöön. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 14.) Johtamistaideoista riippuu miten organisaation toiminta ja tulos onnistuvat. Johtaminen vaikuttaa myös työntekijöiden viihtyvyyteen. Onnistuessaan nämä tekijät tukevat toisiaan. Hyvä johtaminen tuo tuloksia ja tukee työntekijöiden hyvinvointia. (Juuti 2016, 9.)

Työyhteisön arvostus, kannustus ja kiinnostava työ sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta antavat voimavaroja ja mielekkyyttä työntekoon ja elämään (Viitala 2009, 212; Ropo ym. 2005, 70). Oikeudenmukaisella ja rohkealla toiminnalla esimies herättää työntekijöissä luottamusta. Luottamuksen vallitessa he kehittyvät siksi, mitä parhaimmillaan voivat olla. Todennäköisesti työyhteisö myös kasvaa ja kehittyy lisää avoimessa ja arvostavassa ilmapiirissä. (Juuti 2016, 84.)

3.2 Sisäisen viestinnän vaikutus voimaantumiseen

Organisaation johtaminen toteutuu pitkälti sisäisen viestinnän avulla. avoimella viestinnällä henkilöstölle kerrotaan yhteisistä ja tärkeistä asioista. Tämän avulla rakennetaan yrityksen yhteistä kulttuuria ja henkilöstön voimavarojen johtamista (Kauhanen 2010; Viitala 2009.)

Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan merkittävä vaikutus työilmapiiriin. Työilmapiirin ollessa hyvä, parantuvat motivaatio ja asenteet. Tämä heijastuu suoraan organisaation menestymiseen. (Kauhanen 2010, 174.) Sisäisen viestinnän avulla työyhteisössä rakennetaan yhteyksiä, joiden avulla organisaation jäsenet tuntevat kuuluvansa laajempaan yhteisöön. Avoin, monitasoinen viestintä on voimaantumisen edellytys organisaatiossa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 201-202.)

Voimaantuvan organisaation kehityksessä perustekijänä on vuoropuhelu. Vuoropuhelun avulla jaamme omia näkemyksiämme ja näin myös ymmärrämme toisiamme paremmin. Yhteiset vuoropuhelut ovat voimaantuvan organisaation kehittymisen perusta. Voimaantuvassa organisaatiossa kaikkien kuuluu olla mukana, kukaan ei saa jäädä ulkopuolelle. (Heikkilä & Heikkilä 202-204.) Voimaantuvassa työyhteisössä palaute tarkoittaa avointa kohtaamistilannetta. Työyhteisön jäsenet avoimesti käsittelevät toistensa käyttäytymisiä ja tekemisiä. Kaikille osapuolille sopiva tulos saadaan aikaan, kun kaikki osapuolet hyväksyvät yhdessä tehdyn toimintatavan. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 103.)

Asiantuntijaorganisaatiossa tiedonvälittäminen reaaliajassa on toimivuuden kannalta tärkeää. Työyhteisön jäsenet ovat tietoisia missä mennään ja mitä on työyhteisössä tapahtumassa. Tämän hyväksytyksi tuleminen tunnetta ja he tuntevat olevansa hyväksytyjä ja tärkeä osa organisaation toiminnassa. (Juholin 2010, 36.)

Juholin (2010, 31) toteaa, että työyhteisön hyvä tunnelma lisää työyhteisöön kuulumisen tunteita. Kuuluminen työyhteisöön puolestaan vahvistaa tunnetta, että on itse osa työyhteisöä ja tekee tärkeää työtä. Kuulumisen tunteen kautta vahvistuu sitoutuminen työyhteisöön. Hyvässä työyhteisössä tieto kulkee, työntekijät kuulevat ja keskustelevat asioista aidosti ja luontevasti. Yhdessä oppimisen ja tiedon/osaamisen jakamisen avulla, keskinäinen kilpailu vähenee. Yhdessä tekemisen kautta koko organisaation osaamistaso kasvaa ja organisaatiosta tulee vahvempi. Tämän toteutumiseen vaikuttaa toisten arvostaminen ja kunnioittaminen.

(Juholin 2010, 32.) Keskeiset arvot voimaantuneessa työyhteisössä ovat yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen sekä vuorovaikutteinen, vastuullisen johtaminen ja yksilöviestintä. Tärkeää on myös työyhteisön jäsenten itseohjautuva rooli. (Juholin 2010, 39.)

Kauhanen (2012) toteaa, että sisäisen viestinnän avulla henkilöstö saa tiedon päämääristä, ja tämä puolestaan lisää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä parantaa oleellisesti työyhteisön ilmapiiriä. Kun kukin tietää roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa, on työn jälki parempaa ja toiminta tuottavampaa ja työyhteisössä vallitsee hyvä henki.

4 JAETTU JOHTAJUUS ASiantuntijaorganisaatiossa

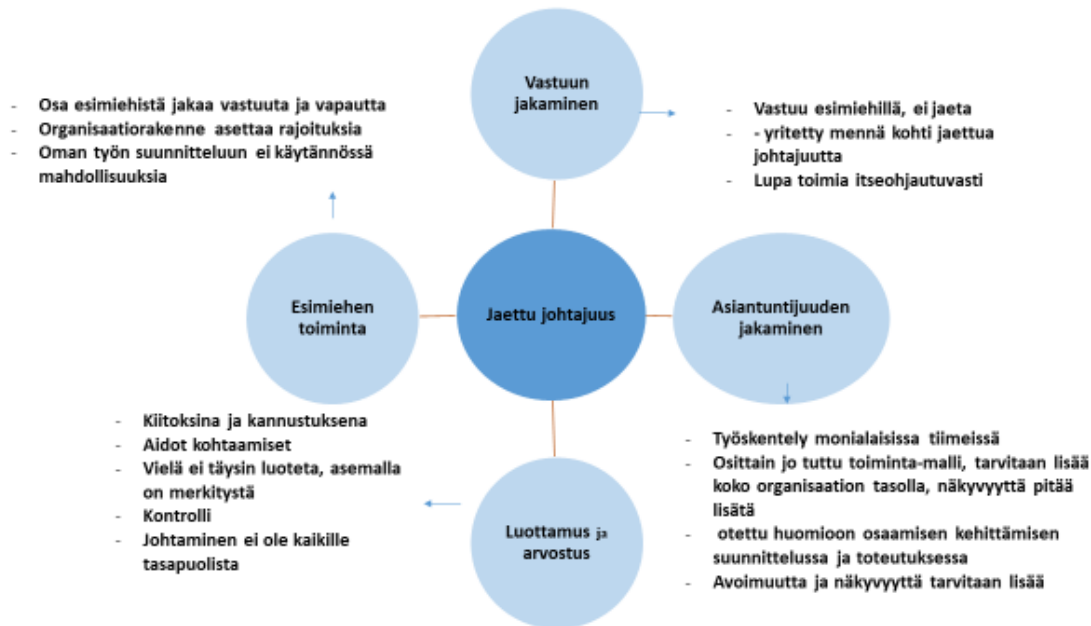
Tutkielman empiirinen osio perustuu haastatteluin toteutettuun tapaustutkimukseen valitussa kohdeorganisaatiossa. Organisaatio on Lahden ammattikorkeakoulu Oy, joka on monialainen ja kansainvälinen korkeakoulu. Koulutusaloja ovat liiketalouden ja matkailun ala, muotoiluinstituutti, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikan ala. Vuosittain LAMKissa opiskelee noin 5000 tutkinto-opiskelijaa. Henkilöstöä kohdeorganisaatiossa on 360.

Tutkimukseen osallistui kolme henkilöä. Haastattelun kohteena olevat henkilöt toimivat erilaisissa asiantuntijatehtävissä eri yksiköissä. Tutkimukseen haastatellut henkilöt esiintyvät anonymisti, jolloin heidän henkilöllisyyttään ei voida tutkimuksessa tunnistaa.

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä ja sähköpostit lähetettiin organisaation sähköpostiin asianomaisille henkilölle. Kyselyt lähetettiin vastaajille samaan aikaan piilokopioina, joten vastaanottajat eivät voineet nähdä muita vastaajia. Kysymykset jakaantuivat kolmeen pääkohtaan: jaettu johtajuus, voimaantuminen ja sisäinen viestintä. Jaetun johtajuuden ja voimaantumisen osalle esitettiin kumpaankin neljä kysymystä ja sisäiselle viestinnälle viisi kysymystä. Näin ollen kysymyksiä oli yhteensä kolmetoista. Vastausaikaa annettiin viisi työpäivää.

4.1 Jaettu johtajuus työyhteisössä

Tässä tulosten ensimmäisessä osassa vastataan kysymykseen: miten jaettu johtajuus näyttäytyy työyhteisössä. Pääluokkia aineistosta muodostui: vastuun jakaminen, asiantuntijuuden jakaminen, esimiehen toiminta ja luottamus ja arvostus. Alla olevassa kuviossa 4 on eritelty haastatteluista esiin nousseita kohtia jaetusta johtajuudesta työyhteisössä.



Kuvio 4. Jaettu johtajuus työyhteisössä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009)

Helinin (2006) mukaan perinteisesti johdetut yritykset eivät pärjää niiden hitauden ja kankeuden vuoksi. Myös Burken ym. (2003) mielestä hajautetut johtamismuodot ovat tarpeellisia. Yhden vastaajan mielestä lähtökohtana vastuun jakamiselle on se, että heillä on lupa toimia itseohjautuvasti, oman asiantuntijuuden pohjalta, mutta kahden vastaajan mielestä vastuuta ei jaeta. Vastuu on heidän mielestään lähiesimiehillä tai yksikönjohtajalla. Organisaatiossa ollaan yritetty mennä kohti jaettua johtajuutta, mutta organisaatio on edelleen hierarkkinen. Tämä hierarkkisuus ilmenee seuraavassa lainauksessa:

”Vastuut on kirjattu organisaation johtamista, talousasioita ja henkilöstöasioita koskeviin päätöksiin. Vastuu päätösten käytäntöön viemiseksi on lähiesimiehillä.”

Juutin (2013) mukaan jaettu johtajuus toteutuu, kun työryhmät työskentelevät hyvässä yhteistyössä, jakaen osaamistaan toisilleen. Jaettu johtaminen on sosiaalinen prosessi, joka toteutuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Pearce & Congner 2002). Käytännössä vastuun jakaminen kerrotaan tapahtuvan arjen vuorovaikutuksessa, palavereissa ym. Työtä pyritään jakamaan jokaisen työntekijän vahvuudet huomioiden. Jaettu johtajuus on ollut tapetilla myös yhteisissä henkilöstökokouksissa ja sitä on pyritty tuomaan näkyväksi koko työyhteisölle.

”Vastuuta jaetaan. Sen jakaminen ilmenee siten, että esimies luottaa siihen, että annetut tehtävät tulevat hoidetuksi pyydytyssä aikataulussa, eikä hän kyseenalaista alaisensa osaamista, eikä mitätöi tehdyn työn tuloksia.”

Drucker (1999) mukaan suurin osa organisaation työntekijöistä on asiantuntijoita ja joista on paljon hyötyä organisaatiolle. Jaettu johtajuus toteutuu, kun tiimit työskentelevät innostuneesti, hyvässä yhteistyössä, jakaen osaamistaan toisilleen (Juuti 2013, 10). Haastateltavat kertoivat asiantuntijuuden jakamisen näkyvän erityisesti tiimeissä. Tarvittaessa toisia autetaan ja ketään ei jätetä yksin. Yksi haastateltava kertoo asiantuntijuuden jakamisen olevan tiimeissä jo tuttu toimintamalli, mutta koko organisaation tasolla sitä tarvittaisiin vielä lisää.

”Työskentely monialaisissa tiimeissä. Tarvittaessa kaikki auttavat toisiaan, kenenkään ei tarvitse jäädä asioiden kanssa yksin. Joku tietää aina jonkun, jolla on jonkin asian vaatimaa asiantuntemusta ja osaamista.”

Työyhteisön toiminnassa on tärkeää yhteinen dialogi. Tämän avulla luodaan puitteet jaetun johtajuuden onnistumiselle. Dialogin avulla työyhteisön jäsenistä tulee avoimempia ja he työskentelevät yhdessä paremmin. (Juuti 2013, 136.) Vastaajien mielestä osaamista pitää tehdä vielä näkyvämmäksi ja paremmin muiden hyödynnettäväksi. Isossa organisaatiossa ei kaikkien osaamista voi tietää. Kaikilla ei myöskään ole halukkuutta asiantuntijuuden jakamiseen. Henkilöstölle on järjestetty erilaisia koulutuksia, joissa on keskitytty hyvien käytänteiden ja osaamisen jakamiseen. Asiantuntijuuden jakaminen on otettu huomioon osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on luoda rakenteita ja mahdollistaa yhteistä vastuunottoa ja yhdessä luomista. Esimiehen vaaditaan kykyä olla läsnä oleva, vuorovaikutuksellinen ja kuunteleva. (Petrow & Takanen 2010.) Vastauksista ilmenee, että esimiehet jakavat vastuuta ja vapautta, mutta koko organisaation tasolla siinä on vaihtelua. Organisaatiossa asiantuntijat ovat valmiita ottamaan vastuuta tehtävistä mutta organisaation rakenteesta johtuen vastuuta ei voi delegoida alaisille. Myöskään oman työn suunnitteluun ei ole käytännössä valtaa. Yksi vastaajista totesi tilanteen seuraavasti:

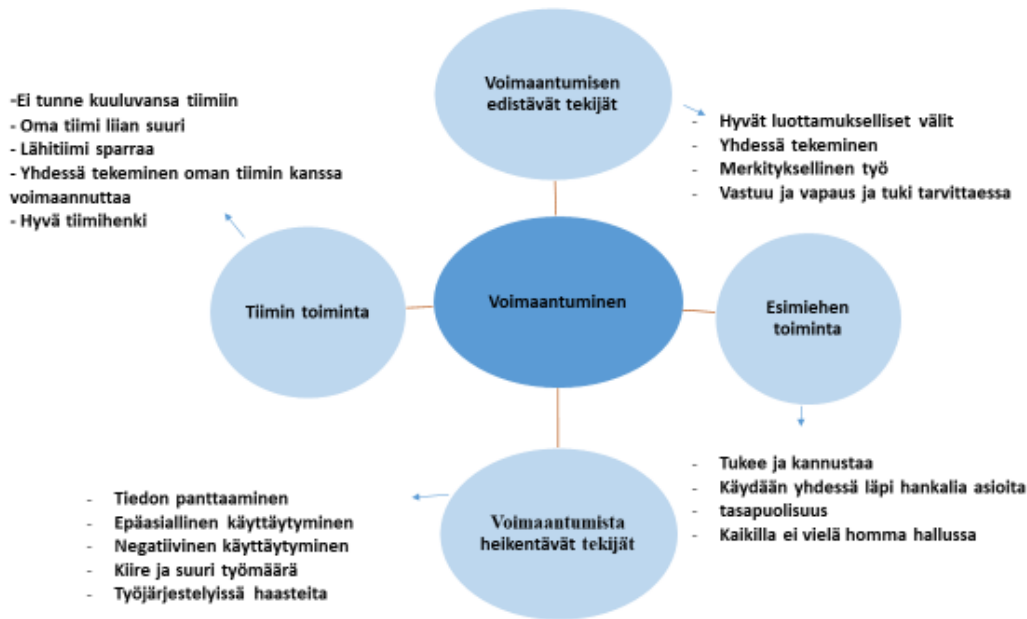
”Tilanne on hiukan ristiriitainen: jokaisen tulisi ottaa vastuu (ja pääsääntöisesti kaikki ottavatkin) omasta työstään, mutta valtaa oman työn suunnitteluun ei käytännössä ole.”

Keskeinen tekijä jaetussa johtajuudessa on luottamus, ja jokaisen työyhteisön jäsenen on luotettava toisiinsa (Ropo et.al. 2005). On tärkeää, että jokainen tuntee arvostusta ja onnistumisen tunteita työssään (Juuti 2016). Haastateltavien mielestä luottamus ja arvostus tulevat näkyviin kiitoksina ja kannustamisena ja näiden voimalla jaksaa tehdä enemmän. Arvostus ja luottamus näkyvät myös siinä, että ihmiset voivat kohdata toisensa aidosti, omina itsenään. Vielä kuitenkin asemalla on merkitystä ja aina ei täysin luoteta asiantuntijaan. Johtamisessa on myös tiukkaa kontrollia vielä vallalla ja johtaminen ei ole kaikille tasapuolista. Kuten seuraavasta kommentista ilmenee:

”Luottamus ja arvostus näkyvät kahtalaisesti: toisaalta luotetaan ja annetaan tehdä itsenäisesti töitä. Toisaalta kontrolli on tiukkaa. Johtaminen ei ole kaikille tasapuolista.”

4.2 Voimaantumisen toteutuminen

Tässä osassa vastataan kysymykseen, miten voimaantuminen toteutuu työyhteisössä. Pääluokkia aineistosta muodostui: voimaantumista edistävät tekijät, voimaantumista heikentävät tekijät, esimiehen toiminta ja tiimin toiminta. Alla olevassa kuviossa 5 on eritelty haastatteluista esiin nousseita kohtia voimaantumisen toteutumisesta.



Kuvio 5. Voimaantumisen toteutuminen (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2009)

Arvostus, valinnanvapaus ja turvallisuus vaikuttavat työntekijöiden voimaantumiseen työyhteisössä (Heikkilä & Heikkilä 2005). Voimaantumisen avulla työntekijä hallitsee työtehtävänsä ja voimaantumisen vaikutukset tulevat näkyviin myös työntekijöiden innovatiivisuudessa ja motivaatiossa (Stenman 2010). Haastateltavien mielestä hyvät ja luottamukselliset välit työyhteisössä sekä yhdessä tekeminen muiden kanssa antavat voimaa ja mielekkyyttä työntekoon. Työntekijöiden saadessa vapautta ja valtaa suhteessa itseensä, sitä paremmin he pyrkivät tekemään työtehtävänsä (Heikkilä & Heikkilä 2005).

”Ennen kaikkea merkityksellinen, mielekäs ja mielenkiintoinen työ, jossa voin käyttää osaamistani kokonaisvaltaisesti ja jatkuvasti oppia uutta ja haastaa itseni. Työssäni on vapautta ja vastuuta, mutta saan tukea silloin kun sitä tarvitsen.”

Stenmanin (2010) mukaan työntekijöiden voimaantumisen tasoa voidaan parantaa panostamalla työolosuhteisiin. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan paljon erilaisia työhyvinvoinnin lisäämiseen tärkeitä toimenpiteitä ja otetaan käyttöön ennakkoluulottomasti uusia välineitä ja tekniikoita. Työterveyshuolto pelaa myös suhteellisen hyvin.

Voimaantumista voi estää työpaikan ilmapiiri ja kulttuuri. Kulttuuri määrittelee ehdot sille, miten työyhteisössä ajatellaan ja toimitaan (Viitala 2004). Hyvän organisaatiokulttuurin avulla työntekijät tuntevat paremmin kuuluvansa joukkoon. Tämä lisää vuorovaikutusta työntekijöiden välillä, jolloin myös työntekijöiden keskinäiset kilpailut eivät häiritse yhteisiä päämääriä (Juuti 2016). Haastateltavat nostivat voimaantumista heikentäviksi tekijöiksi tiedon pantaamisen, epäasiallisen käyttäytymisen sekä ajoittaisen suuren työmäärän ja kiireen. Nämä vähentävät haastateltavien jaksamista ja työmotivaatiota. Myös työjärjestelyissä on haasteita ja muutoksia viedään liian nopeasti eteenpäin, kuten seuraavasta kommentista ilmenee.

”Työjärjestelyissä on ajoittain kitkaa ja suuria muutoksia viedään ajoittain liian kovalla vauhdilla eteenpäin. Muutoksia tehdään, mutta niistä ei tehdä kokonaisvaltaista arviointia. Toiminta on välillä tuuliviirimäistä.”

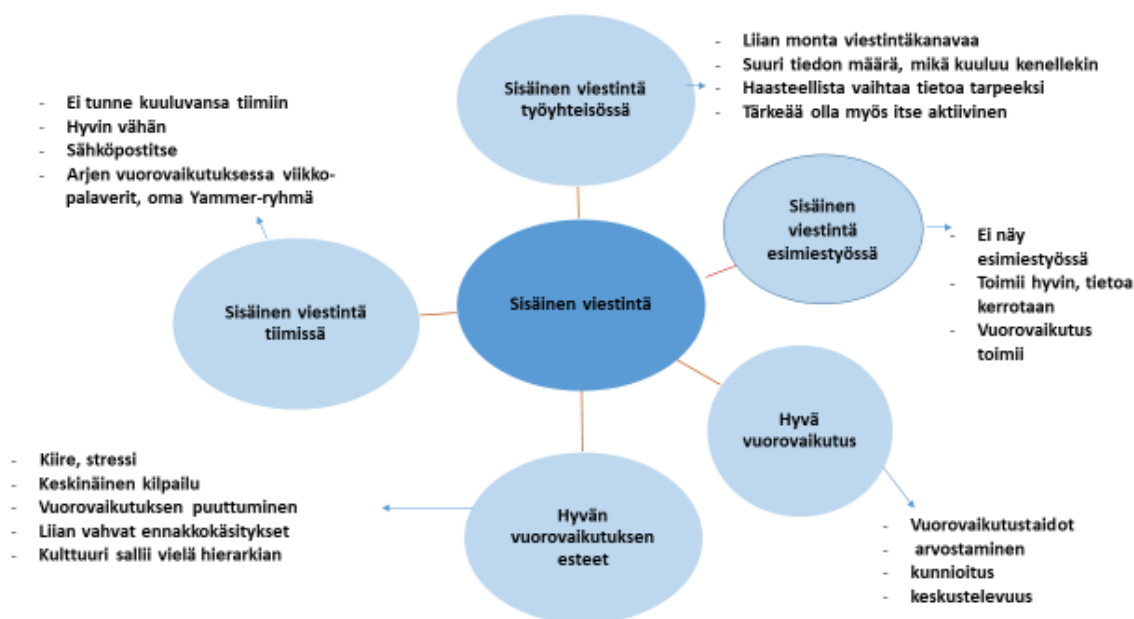
Esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus voimaantumiseen ja pääseekö sitä tapahtumaan. Esimieheltä edellytetään kykyä toimia tehokkaasti hyvin haastavassa, ja monimutkaisessa työympäristössä (Sydänmaanlakka 2004). Haastattelusta ilmenee, että kaikilla esimiehillä ei vielä ole hommat hanskassa. *”Esimiehen tulisi pitää olosuhteet sellaisina, että hommat rullaavaat.”* Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on kuunnella ja tukea alaisiaan (Lindström et al. 2002). Kahden haastateltavan mielestä esimiehen tukeen voi luottaa ja yhdessä voidaan käydä läpi hankaliakin asioita. *”Esimies vahvistaa voimaantumista palautetta antamalla, kiitosta ihan siinä arjen keskellä hyvin tehdystä työstä.”*

Organisaatiokulttuuri vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuutta työyhteisöön ja tiimien toiminta on myös yksi olennainen tekijä voimaantumisessa. (Heikkilä & Heikkilä 2005). Osa ei kokenut kuuluvansa tiimiin, toisten taas kokiessa olevansa osa useampaakin tiimiä. Epäviralliset tiimit voivat olla myös tärkeitä. Ne tarjoavat sparrausta ja ajatusten vaihtoa. Voimaantumista tukee yhdessä tekeminen oman tiimin kanssa. Kun työtä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan yhdessä ja saadaan yhteinen kokemus, että tehdään oikeita asioita oikein, on se palkitsevaa. Myös hyvä tiimihenki antaa voimaa ja vapautta olla oma itsensä.

”Voimaantumista tukee lisäksi hyvä tiimihenki, se, että on kiva tehdä töitä yhdessä. Voi olla oma itsensä töissä, iloita hyvistä hetkistä yhdessä ja selvitä niistä huonommista.”

4.3 Sisäinen viestintä työyhteisössä

Tässä osassa vastaan kysymykseen, miten, sisäinen viestintä toimii kohdeorganisaatiossa. Pääluokkia muodostui: sisäinen viestintä työyhteisössä, sisäinen viestintä tiimissä, sisäinen viestintä esimiestyössä, hyvä vuorovaikutus ja hyvän vuorovaikutuksen esteet. Alla olevassa kuviossa 6 on eritelty haastatteluista esiin nousseita kohtia sisäisestä viestinnästä työyhteisössä.



Kuvio 6. Sisäinen viestintä työyhteisössä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009)

Åbergin (2006) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa viestintään, mutta se myös muokkaa ja luo kulttuuria sekä lisää kulttuurista yhtenäisyyttä. Ropo et.al. (2005) toteaa, että teknologia edistää tiedon jakamista, mutta se ei kuitenkaan yksistään riitä, sillä tiedon jakaminen on sosiaalinen ja inhimillinen prosessi. Haastateltavien mielestä työyhteisön sisäisessä viestinnässä on haasteita johtuen ensinnäkin liian monesta viestintäkanavasta. Suuri tiedon määrä ja mikä kuuluu kenellekin ja missä siitä viestitään ovat asioita, jotka asettavat omat haasteensa. Haastateltavat mainitsivat, että myös heillä on vastuu ja velvollisuus viestiä ja hakea tietoa omiin tehtäviin ja työyhteisöön liittyvistä asioista. On myös todella tärkeää, että viestintä toimii. ”Jokaisella on työyhteisössä vastuu ja velvollisuus viestiä ja myös itse aktiivisesti hakea tietoa työyhteisöä koskevista asioista.”

Sisäinen viestintä ei kaikkialla tapahdu tasapuolisesti ja asioista kerrotaan osalle väestä liian aikaisin, aiheuttaen sitä, että faktat pääsevät muuntumaan matkalla ja eri ihmiset saavat erilaista tietoa. ”*Nyt tieto tihkuu aina jollekin, joka kertoo jollekin, joka kertoo jollekin. Huhut vellovat.*” Sisäinen viestintä tiimissä tapahtuu lähinnä arjen vuorovaikutustilanteissa, viikkopalavereissa ja oman sisäisen ryhmän kautta. Toinen taas kertoo sähköpostin olevan pääasiallinen viestimismuoto. ”*Sähköpostilla. Hyvin vähän näemme tai muuten kommunikoimme muutoin*”

Tiimit ovat tehokkaampia, kun työntekijät osallistuvat päätöksen tekoon ja toimivat yhdessä (Angles 2007). Druckerin mukaan (1999) tiedon avulla asiantuntijat pystyvät tekemään työtään ja tarvittavat tiedot asiantuntijat saavat toisiltaan viestinnän avulla. Kohdeorganisaatiossa tiimien sisäinen viestintä ei ihan kaikkien osalta toimi. Tämän osalta organisaatiossa on vielä kehitettävää.

Niiranen et.al. (2010) toteavat, että tiedon kulku riippuu johtajan asenteista, ja viestintä on jo hyvällä mallilla, jos he ovat oivaltaneet sen merkityksen. Viestintä ei kaikilla esimiehillä vielä toimi eikä näy heille toivotulla tavalla heidän arjessaan. Yhden vastaajan mielestä jaettu johtajuus näkyy siinä, että esimies kertoo kaikille asianomaisille tarvittavaa tietoa, joka vaikuttaa heidän kaikkien työhön ja heidän kaikkien keskinäinen vuorovaikutus pelaa. ”*Siinä, että pidämme toisemme ajan tasalla siitä, mitä omalla vastuualueella on käynnissä, koska kaikkien työt linkittyvät toisiinsa.*”

Stenmanin (2010) mukaan johtajan vuorovaikutustaidot vaikuttavat koko organisaation toimintakykyyn. Hyvän dialogin avulla saadaan aikaiseksi sitoutumista ja innostumista sekä esille uusia näkökulmia. Dialogin avulla työyhteisön jäsenistä tulee avoimempia ja suvaitsevampia ja he työskentelevät yhdessä yhä paremmin. (Juuti 2013.) Yhdessä tekemisen kautta koko organisaation osaamistaso kasvaa ja organisaatiosta tulee vahvempi. Tämän toteutumiseen vaikuttaa toisten arvostaminen ja kunnioittaminen. (Juholin 2010.) Myös haastateltavat painottavat hyvän käytöksen, osaamisen kunnioittamisen ja arvostamisen olevan erittäin tärkeää yhteisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatiossa esiintyy vielä eriarvoisuutta, joka ilmenee, niin että toisia kuunnellaan enemmän kuin toisia – asemasta riippuen.

”Hyvä vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Siihen vaikuttavat luottamus, toisen asiantuntijuuden arvostaminen, halu käydä dialogia ja kuunnella muita.”

Viestinnän avulla työyhteisössä rakennetaan yhteyksiä, joiden avulla organisaation jäsenet tuntevat kuuluvansa laajempaan yhteisöön (Heikkilä & Heikkilä 2005). Työntekijöiden työhyvinvointi paranee, kun työyhteisössä viestitään positiivisesti (Juholin 2001). Haastateltavien mukaan *”Kiire ja stressi aiheuttavat omat haasteensa vuorovaikutukselle; kiireessä tulee ehkä herkemmin tai huomaamattaan sanottua toiselle rumasti tai negatiivisesti.”* Myös Juholinin (2010) mukaan keskinäinen kilpailu vähenee, kun tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisön sisällä. Tämän toteutumiseen tarvitaan toisten arvostamista ja kunnioittamista.

Haastatteluista ilmenee, että keskinäinen kilpailu ja vuorovaikutuksen puuttuminen haittaavat viestintää. Liian vahvat ennakkokäsitykset asioista ja omista mielipiteistä kiinnipitäminen osaltaan myös vaikeuttavat vuorovaikutuksen toteutumista. Vahva kulttuuri ja hyvä tunnelma työyhteisössä vahvistavat työntekijöiden kuulumista joukkoon sellaisena kuin he ovat. Keskusteleavuus muiden kanssa lisääntyy, jolloin myös työntekijöiden keskinäiset kilpailut eivät häiritse yhteisten päämäärien tavoittelua (Juuti 2016, 85). Organisaation sisäinen kulttuuri sallii vielä hierarkian ja ihmisten välillä vallitsee vielä epätasa-arvo. Niin kuin yksi haastateltavista hienosti kiteytti: *”Vuorovaikutustaitoja tehostamalla voimme edetä kohti todellista, läsnä olevaa vuorovaikutusta. Palautteenantaminen ja vastaanottamisen on tärkeää oman toiminnan ja organisaation toimintojen kehittämisen kannalta.”*

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista. Lisäksi tehdään johtopäätökset, jolloin tavoitteena on suhteuttaa saatuja tuloksia esitettyyn teoriaan. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto

Tutkielman tarkoituksena on ollut selvittää, mitä jaettu johtajuus tarkoittaa ja mitä se synnyttää ympärillään ja kuinka se näyttäytyy valitussa asiantuntijaorganisaatiossa. Tämän lisäksi on pyritty selvittämään mitä voimaantuminen on, miten se toteutuu kohdeorganisaatiossa ja miten sisäinen viestintä toteutuu ja vaikuttaa voimaantumiseen asiantuntijoiden näkökulmasta.

Teoriaosuudessa käydään läpi jaetun johtajuuden tärkeimpiä osa-alueita kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuus antaa objektiivisen yleiskuvan siitä, mitä jaettu johtajuus on ja mitkä tekijät vaikuttavat jaetun johtajuuden onnistumiseen ja mitä edellytyksiä organisaatiolta, johtajilta/esimiehiltä ja asiantuntijoilta vaaditaan, jotta jaettu johtajuus toteutuu organisaatiossa. Teorian avulla myös kerrotaan voimaantumisesta ja sen merkityksestä työntekijään ja organisaatioon sekä sisäisen viestinnän merkityksestä voimaantumiseen. Teorian pohjalta rakennettiin tutkimukselle haastattelurunko. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea (3) asiantuntijaa eri yksiköistä ja tarkasteltiin heidän näkemyksiään haastattelukysymysten avulla jaetusta johtajuudesta, voimaantumisesta sekä sisäisestä viestinnästä.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella jaetun johtajuuden tunnistaminen ja kokeminen ovat eri tasoilla haastateltavilla. Vastuun jakaminen vaihtelee ja vastuun nähdään vielä usein olevan ylimmällä johdolla. Osa kokee saavansa luottamusta ja arvostusta mutta organisaatiossa on vielä vallalla perinteistä hierarkkista johtamista ja asennetta, jonka seurauksena asiantuntijaan ei vielä aina luoteta. Jaetulle johtajuudelle tyypillistä tiimitoimintaa ei ollut havaittavissa siinä määrin, miten se teorian pohjalta oli esitetty.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa on kehitettävää sekä jaetun johtajuuden toteutumisessa, että tiimitoiminnan eteenpäin viemisessä.

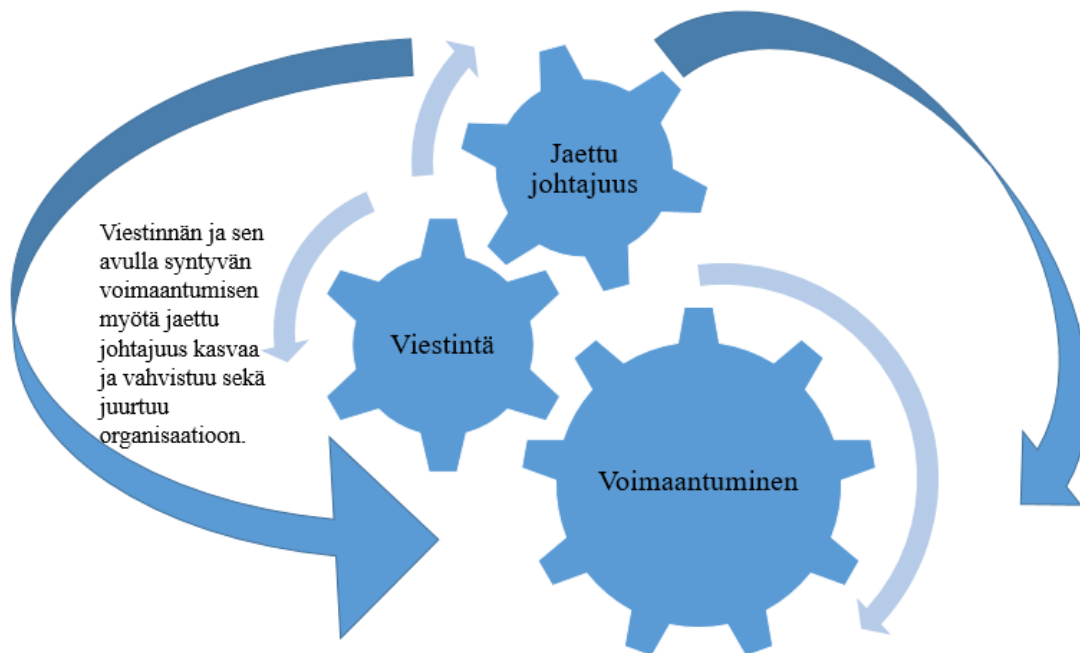
Jaetun johtajuuden edellytyksenä on, että työyhteisön jäsenet työskentelevät yhteistyössä jakaen osaamistaan toisilleen. Tämän toteutumiseen tarvitaan työyhteisössä sosiaalista vuorovaikutusta sekä yhteistä dialogia, jonka avulla työyhteisön jäsenistä tulee avoimempia ja suvaitsevampia. Kohdeorganisaatio on suuri organisaatio, ja tämä asettaa omat rajoitteensa vuorovaikutuksen toteutumiselle ja toisten osaamisen tunnistamisen hankalaksi. Tämän osalta organisaatiossa tarvitaan lisää avoimuutta, näkyvyyttä ja yhteisiä tilaisuuksia asiantuntijoiden osaamisen näkyväksi tekemiseen.

Tutkimuksessa nostettiin voimaantumisen osalta esiin samoja tekijöitä kuin teorian puolella. Hyvät ja luottamukselliset välit työyhteisössä sekä yhdessä tekeminen antavat voimaa ja mielekkyyttä työntekoon. Työyhteisössä toteutetaan monenlaisia työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä ja työterveyshuolto toimii suhteellisen hyvin. Organisaation kulttuurissa nähtiin myös ongelmallisia osa-alueita, jotka estävät voimaantumisen toteutumista, kuten tiedon panttaamista, epäasiallista käyttäytymistä sekä liiallista kiirettä.

Teorian pohjalta positiivinen viestintä työyhteisössä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja parantaa työyhteisön toimintaa ja tulosta. Yhteisistä päämääristä kerrotaan sisäisen viestinnän avulla ja rakennetaan yhteyksiä, joiden avulla organisaation jäsenet tuntevat kuuluvansa laajempaan yhteisöön. Tutkimuksesta ilmenee, että viestinnässä on haasteita koko työyhteisötasolla, johtuen ensinnäkin liian monesta viestintä kanavassa. Asioista saa tietoa mutta suuri tiedon määrä ja mikä on relevanttia kenellekin ja missä siitä viestitään asettaa omat haasteensa. Tietoa ei anneta tasapuolisesti ja tietoa annetaan liian aikaisin osalle väestä.

Haastateltavien vastausten perusteella kohdeorganisaatiossa on vielä matkaa jaettuun johtajuuteen. Organisaation toiminnassa on näkyvillä perinteinen, asemaan perustuva toimintamalli, joka muun muassa estää vastuun jakamisen. Esimiestoiminta ei organisaatiossa ole vielä kaikille samanlaista. Organisaatiokulttuuria tulee kehittää, niin että johtaminen ja esimiestoiminta toteutuvat kaikille samanlaisena. Organisaatiossa kuitenkin tiedostetaan mitä jaettu johtajuus on ja sitä kohti pyritään.

Alla olevassa kuviossa 7 kerrotaan jaetun johtajuuden vaikutuksesta voimaantumiseen.



Kuva 7. Jaetun johtajuuden vaikutus voimaantumiseen

Jaettu johtajuus on nykypäivän johtamista ja sen avulla organisaatiossa on mahdollisuus saada aikaan henkilöstön voimaantumista. Kuvan 4 mukaan jaetun johtajuuden ja toimivan viestinnän avulla syntyvän voimaantumisen myötä jaettu johtajuus kasvaa ja vahvistuu edelleen sekä juurtuu organisaatioon. Se puolestaan vahvistaa organisaatiota ja saa aikaan työhyvinvointia, tuloksia sekä uusia innovaatioita.

5.3 Tutkielman luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen reliäabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli luotettavuutta. Aineiston tulkinta reliäabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Validiteetti tarkoittaa tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimus havainto on validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan ratkaisujaan ja ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 209).

Laadullinen tutkimus lähtee siitä, että tutkija myöntää olevansa tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkija tarkistaa vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tutkimuksen varmuutta lisätään ottamalla huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. (Eskola & Suoranta 1998, 212-213.)

Pohdin omia käsityksiä tutkittavasta materiaalista. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tunnistin sen, että toimin samassa organisaatiossa vastaajien kanssa. Se merkitsee sitä, että meillä kaikilla voi olla joko samanlainen tai erilainen käsitys tutkittavasta aiheesta. Näin ollen minun on tutkijana säilytettävä objektiivisuus. Tutkijan tulisi pyrkiä objektiivisuuteen. Tämä ei ehkä aina ole mahdollista, mutta tutkijan on syytä yrittää tunnistaa esioletuksena ja arvostuksensa. Objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta. (Eskola & Suoranta 1998, 17.)

Jatkotutkimusaiheita jaetun johtajuuden viitekehuksesta löytyy useita. Jaettua johtajuutta voisi tutkia työhyvinvoinnin aikaansaamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymys voisi olla: Miten jaettu johtajuus toteuttaa työhyvinvointia? Toinen näkökulma tutkimukseen voisi olla johtajuuden vahvistuminen tai peräti se, että tarvitaanko johtamista lainkaan. Jos jaettu johtajuus toteutuisi kuten Juutin ilmaisee, että *”jokainen työyhteisön jäsen kokee yhteisvastuuta ja käyttää parhaalla mahdollisella tavalla asiantuntemustaan ja intoa hyvässä yhteistyössä yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi”*, millaiseksi nykykäsityksen mukainen esimiestyö sijoittuu. Yksittäisen työntekijän näkökulma on aina mielenkiintoinen. Tässä tutkimuksessa esiteltiin kolmen henkilön näkökulma. Tämä tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa koko organisaation tasolla. Näin jaettu johtajuus ja toteutuminen käytännötasolla nousisi teoriasta näkyvämmäksi tai vähintäänkin kehittämisen kohteeksi.

LÄHDELUETTELO

Angles, J.M. Author Information. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing, (2007) 3277198. The impact of shared leadership on the effectiveness of self -managed work teams: A phenomenological study.

Burke, S., Fiore, S. & Salas E. (2003) The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.

Bush T. & Glover D. (2012) Distributed Leadership in Action: Leading High-Performing Leadership Teams in English Schools. *School Leadership & Management* 32(1), 21–36.

de Klerk, S., Stander, M. W. *Journal of Positive Management; Torun* Vol. 5, Iss. 3, (2014): 28-45de. Leadership empowerment behavior, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment.

Drucker, P. F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. Juva, WS Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. p. Tampere, Vastapaino.

Helin, K. (2006) *Yhdessä menestymisen taito*. 5.p. Helsinki, Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Helsinki University Press.

Hamrin, S., Johansson, C. & Jahn, J. L. S. (2016) Communicative leadership: Fostering co-worker agency in two Swedish business organizations. *Corporate Communications* Bradford 21 (2).

Houghton, J., Neck, C., & Manz, C. (2003) *Self-Leadership and Super Leadership: The Heart and Art of Creating shared Leadership on Teams. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.

Juholin, E. (2001) *Viestintä strategiasta käytäntöön.2*. Helsinki, Infoviestintä Oy.

Juholin, E. (2010) *Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II [verkkodokumentti]*. [Viitattu 23.11.2017]. Saatavilla: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii_2007.pdf

Juuti, P. (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. Juva, PS-kustannus.

Juuti, P. (2016) *Johtamisen kehittäminen*. Juva, PS- kustannus.

Kauhanen, J. (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.p. Helsinki, WSOYpro Oy.

Kreps G. L. (2000) *Organizational communication. Theory and Practice.2.p*. New York, Longman.

Lindström, K., Leppänen, A. (2002) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Mahlakaarto, S. (2010) *Subjektiksi työssä: Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

Manka, M-L. (1999) *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia*. Väitöskirja. Tampere, Tampereen yliopisto.

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. (2014) *Johtajana muutoksissa [verkkodokumentti]*. [Viitattu 19.11.2017] Saatavilla: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3000

Pearce, C. L. & Conger, J.A. (2002) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, California. Sage Publications, Inc.

Pearce, C.L., Manz, C.C. & Sims Jr., H.P. (2009). Where Do We Go From Here? Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics* 38 (3), 234-238.

Petrow, S., Takanen, T., (2010) *Kohtaamisten voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta*. 1.p. Helsinki. Edita Publishing Oy. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Puro, J-P. (2002) *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo, WSOY.

Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen. (2005) *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Siitonen, J. (1999) *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Väitöskirja. Oulu, Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun opettajankoulutuslaitos.

Sydänmaalakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi

Van Ameijde, J. D. J., Nelson, P. C. Billsberry, J. & Van Meuers, N. (2009). Improving leadership in Higher Education institutions: A Distributed Perspective. *High Education* 58/6, 777-778.

Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. 4.p. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2009) *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2.p. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Vistbacka, S. (2007) *Suomalainen johtajuus puntarissa*. Porvoo. WSOY, WS Bookwell Oy.

Åberg, L. (2006) *Johtamisviestintää*. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä, Gummerus Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Teema 1: Jaettu johtajuus

1. Miten työyhteisössänne jaetaan vastuuta?
2. Miten asiantuntijuuden jakaminen ilmenee työyhteisössänne?
3. Osoittaako esimies luottamusta delegoimalla ja jakamalla vastuuta? Jos, niin miten se ilmenee?
4. Miten luottamus ja arvostus näkyvät työyhteisössänne?

Teema 2: Voimaantuminen

5. Miten työyhteisönne olosuhteet tukevat voimaantumista?
6. Mitkä tekijät heikentävät voimaantumista?
7. Miten esimiehen toiminta vahvistaa voimaantumista?
8. Miten tiimin toiminta tukee voimaantumista?

Teema 3: Viestintä

9. Miten sisäinen viestintä toimii työyhteisössänne?
10. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvän vuorovaikutuksen syntymiseen?
11. Mitkä tekijät haittaavat hyvää vuorovaikutusta?
12. Miten jaettu johtajuus ja sisäinen viestintä näkyvät sinulle esimiestyössä?
13. Miten tiimiäsi johdetaan sisäisen viestinnän avulla?