LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Johtaminen ja organisaatiot

Timo Marjamäki

JOHTAMISEN ROOLI ASIANTUNTIJATIIMIN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ CASE: NORDEA

Työn 1. ohjaaja/tarkastaja: Dosentti Pia Heilmann

Työn 2. ohjaaja Professori Karl-Erik Michelsen

Tiivistelmä

Tekijä:	Timo Marjamäki
Tutkielman nimi:	Johtamisen rooli asiantuntijatiimin toiminnan kehittämisessä – case Nordea
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	**Johtaminen ja organisaatiot**
Vuosi:	2018
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 153 sivua, 23 kuvaa, 7 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	**Professori Pia Heilmann** **Professori Karl-Erik Michelsen**
Hakusanat:	Johtajuus, jaettu johtajuus, tiimit, tiimijohtajuus, asiantuntijuus, asiantuntijuuden johtaminen

Viime vuosikymmeninä yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat luoneet merkittäviä uudenlaisia vaateita yritystoiminnalle ja työelämälle. Laajalti organisaatioissa on vastattu näihin vaateisiin tukeutumalla asiantuntijuuteen ja tiimitoimintaan, mutta kovin usein näistä elementeistä on pyritty saamaan paras irti perinteisen, yksilökeskeisen ja vertikaalisen johtajuuden opein. Jotta paras saataisiin irti, on myös johtajuuden muututtava. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu poikkitoiminnallisten asiantuntijatiimien johtajuutta, sen edellytyksiä, esiintymistä, siihen liittyviä mahdollisuuksia jaetun johtajuuden, tiimijohtajuuden sekä asiantuntijuuden johtamisen konteksteissa. Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta relevantteja näkökulmia ja käytännön johtajuuden toimenpide-ehdotuksia.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka toteutettiin Nordea Pankki Suomi Oyj:n Yrityspankkitoiminnossa. Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastateltavina olivat mainittuun yrityspankkitoimintoon kuuluvien kolmen eri yrityspankin kolmen asiakastiimin jäsenet.

Tutkimustulokset osoittavat, että jaetun johtajuuden, tiimijohtajuuden ja asiantuntijuuden johtamisen ydinajatuksiin liittyy synergisiä elementtejä, joiden toteuttaminen edesauttaa tiimien ja asiantuntijuuden kehittymistä ja tiimin suoriutumista. Lisäksi voidaan todeta, että jaetun johtajuuden, tiimijohtajuuden ja asiantuntijuuden johtamisen näkökulmia painottaen on tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa saavutettavissa kilpailuetua.

Abstract

Author:	Timo Marjamäki
Title:	The role of Leadership in developing expert teams – case Nordea
Faculty:	LUT, School of Business and Management
Major:	M**anagement and organizations**
Year:	2018
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 153 pages, 23 figures, 7 tables ja 2 appendices
Examiners:	Professor Pia Heilmann Professor Karl-Erik Michelsen
Keywords:	Leadership, shared leadership, teams, team leadership, knowledge management

Drastic changes in the operational environment has derived remarkable new challenges for corporates and their employees during past few decades. To respond these pretentions organizations tend to lean strongly on expertise and teamwork, yet the utilization of these practices has generally been based on traditional and vertical leadership. To be able to utilize the best out of these practices also the leadership needs to change. This study concentrates on examining the potential and prerequisites of leadership in the context of crossfunctional teams, shared and team leadership and leadership of expertise. The objective was to study relevant aspects and to futher develop the leadership in the case organization and to find concrete measures to execute leadership acts.

This case study was conducted by qualitative research method and utilized by the data of interviews carried out in the case organization. These interviews covered three teams amongst commercial banking division in Nordea Bank Finland Plc.

Results of this study point out that emphazicing the core aspects and procedures of shared leadership, team leadership and leadership of expertice as a method of operating will help the case organization to gain competitive advantage in terms of better employee satisfaction, customer satisfaction and financial results. The results of this research also verify, that leader can help their teams to develop their performance by executing common factors embedded in above mentioned leadership theories.

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto ... 1

1.1 Tutkimuksen teoreettinen konteksti ... 3

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet ... 6

1.3 Tutkimuksen rajaukset ... 7

1.4 Keskeiset käsitteet ... 8

1.4.1 Johtajuus ... 9

1.4.2 Jaettu johtajuus ... 11

1.4.3 Tiimi ja poikkitoiminnallinen tiimi ... 12

1.4.4 Tiimin johtajuus ... 14

1.4.5 Asiantuntijuus ... 14

1.5 Tutkimuksen rakenne ... 16

2 Katsaus johtajuustutkimukseen ... 17

2.1 Taustaa ... 17

2.2 Johtamisteorioiden evoluutio – katsaus teorioihin ... 18

2.2.1 Johtajan ominaisuudet ja taidot ... 18

2.2.2 Johtamiskäyttäytyminen ja –tyyli ... 20

2.2.3 Tilannejohtamisen teoriat ... 22

2.2.4 Johtaja-alaissuhdeteoriat ... 25

2.2.5 Transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus ... 27

2.2.6 Uudempia näkökulmia johtajuuteen; eettinen, palveleva, autenttinen ja jaettu johtajuus ... 30

3 Jaettu johtajuus, tiimit ja asiantuntijuus ... 34

3.1 Muutosvoimat jaetun johtajuuden esiin nousussa ... 35

3.2 Katsaus jaetun johtajuuden juuriin ... 38

3.3 Näkökulmia jaettuun johtajuuteen – mitä jaettu johtajuus on? ... 43

3.3.1 Itsejohtajuus jaetun johtajuuden lähtökohtana ... 45

3.3.2 Jaettu johtajuus ja relationaalinen näkökulma ... 49

3.3.3 Tiimit ja jaettu johtajuus ... 53

3.3.4 Jaetun johtajuuden fasilitointi - superjohtajuus ... 57

3.4 Jaetun johtajuuden kritiikkiä ... 60

3.5 Tiimit ja johtaminen ... 64
3.5.1 Tiimiyttäminen ... 67
3.5.2 Tiimijohtamisen malli ... 68
3.5.3 Tiimin johtajan strategiset päätökset ... 70
3.5.4 Tiimijohtajan toiminta, interventiot, johtajuus ... 72
3.5.5 Tiimin toiminnan tehokkuus ... 75
3.5.6 Tiimin oppimisen fasilitointi ... 77
3.6 Kollektivinen asiantuntijuus ja asiantuntijoiden johtaminen ... 78
3.6.1 Asiantuntija, asiantuntijuus ja uuden tiedon luominen ... 78
3.6.2 Kollektiivis-horisontaalinen näkökulma asiantuntijuuteen ... 81
3.6.3 Kollektiivinen asiantuntijuus ... 86
3.6.4 Asiantuntijoiden johtaminen ... 87
4 Tutkimuksen toteuttaminen ... 93
4.1 Tutkimusstrategia ... 93
4.2 Tutkimusmenetelmä ... 94
4.3 Aineistonkeruumenetelmä ... 94
4.4 Aineiston kerääminen ... 95
4.5 Aineiston analyysi ... 95
4.6 Eettisyys ... 97
4.7 Tutkimuksen tulosten luotettavuus ... 97
5 Tutkimustulokset ja analyysi ... 101
5.1 Tutkimuksen kohde - Caseorganisaation kuvaus ... 101
5.1.1 Nordean Yritysasiakasstrategia ... 104
5.1.2 Asiakasvastuullisen johtajan rooli yrityspankeissa ... 104
5.1.3 Haastatellut tiimit ja niiden ominaispiirteet ... 105
6 Tutkimustulosten analysointi ... 108
6.1 Asiakastiimien johtamisen nykytila ... 108
6.1.1 Havaintoja jaetun johtajuuden iduista ... 109
6.1.2 Havaintoja tiimitoiminnasta ja tiimijohtamisesta ... 132
6.1.3 Asiantuntijuus ja johtaminen - havaintoja ... 136
7 Johtopäätökset ja yhteenveto ... 142
7.1 Havainnot ja kehittämisehdotukset ... 142
7.1.1 Jaettu johtajuus –yhteenveto ja johtopäätökset ... 142
7.1.2 Tiimijohtaminen – yhteenveto ja johtopäätökset ... 146

7.1.3 Asiantuntijuuden johtaminen – yhteenveto ja johtopäätökset 148
7.1.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja toimenpide-ehdotukset 149
LÄHDELUETTELO 154
LIITTEET 171
LIITE 1. HAASTATTELURUNKO - ASVAT 171
LIITE 2. HAASTATTELURUNKO - ASIANTUNTIJAT 173

KUVALUETTELO

Kuva 1. Johtamisen ja organisaatiot tieteenalan tärkeimmät taustatieteenalat. 4
Kuva 2. Tutkimuksen teoreettiset pääteemat ja tavoite 6
Kuva 3. Tutkimuksen rajaus 8
Kuva 4.Johtamisruudukko 21
Kuva 5. Johtamisen 3 –D malli 21
Kuva 6. LPC –malli 23
Kuva 7. Tilanneteoreettinen malli 24
Kuva 8. Polku-päämäärä -johtajuusteorian elementit 25
Kuva 9. Optimaalinen johtamisprofiili 28
Kuva 10. Palvelevan johtajuuden malli 31
Kuva 11. Autenttinen johtajuus 33
Kuva 12. Johtajuuden teoriat suhteessa kollektiiviseen asiantuntijuuteen 35
Kuva 13. Organisaatioiden ja johtamisen muutos 36
Kuva 14. Superjohtajuuden ja itse-johtamisen strategioiden rooli jaetun johtajuuden fasilitoinnissa 59
Kuva 15. Johtajuuden neljä mallia 63
Kuva 16. Hill'in tiimijohtamisen malli 69
Kuva 17. McGrathin johtajuuden kriittiset tehtävät 70
Kuva 18. Joustavan ja kritallisoituneen tietämyksen vuorovaikutus 80
Kuva 19. Tiedon luomisen kehä 82
Kuva 20. Ekspansiivisen oppimisen kehä 83
Kuva 21. Toimintajärjestelmän rakenne 84
Kuva 23. Nordea – myyntiprosessin vaiheet 103

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita 18
Taulukko 2. Johtajuuden rakentumisen vaiheet 26
Taulukko 3. Tiimijohtamisen elementtien vaikutus tiimin toimintaa välillisesti kehittäviin muuttujiin 66
Taulukko 4. Tiimijohtamisen erityisiä osaamisia. 71
Taulukko 5. Nordean yritysasiakassegmentit 102
Taulukko 6. Tiimiläisten arviot luottamuksesta 127
Taulukko 7. Tiimien toiminnan empiriset havainnot tutkimusnäkökulmien osalta 150

1 Johdanto

Kotimainen pankkitoiminta on viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana kehittynyt kansallisesti säännellystä toiminnasta kohti markkinaehtoisesti toimivaa, myyntiorientoitunutta ja viime vuosina uudenlaisen sääntelyn haasteissa painivaa finanssitavarataloa, jonka toimintaa digitalisaation mahdollisuudet ovat vahvasti alkaneet muokkaamaan. Kehitystä ovat värittäneet useat toimialan sisäiset ja ulkoiset muutostrendit. Kaikesta yhteiskunnallisesta karmeudestaan huolimatta myös 1990 –luvun kotimainen pankkikriisi on toiminut - kuten kriisit usein toimivat – merkittävänä positiivisena sysäyksenä kohti uusia kehittyneempiä ja läpinäkyvämpiä toimintatapoja. Pankkien toimintoja ja palveluja on automatisoitu, osin ulkoistettu ja tilalle on tullut monipuolinen, taloudelliseen neuvontaan painottuva ja vähitelleen yhä enemmän verkossa ja mobiilisti tapahtuva palveluliiketoiminta. Nykyisin pankkien erityisesti suuremmille yritysasiakkaille suunnatun palvelun osalta on neuvonnan ja keskustelukumppanuuden ohella tosiasiassa yhä enemmän kyse asiakkaalle tarjotusta mahdollisuudesta ulkoistaa ainakin osin oman yrityksen taloushallinnon asiantuntijatehtäviä ja toimintoja. Monen toimijan, kuten tämänkin tutkimuksen tapauksen osalta muutosta on myös värittänyt muuttuminen kansallisesta toimijasta monikansalliseksi organisaatioksi. Nämä muutokset ovat niin pankkitoimialalla, kuten lähes kaikilla muillakin nyky-yhteiskunnan osa-alueilla nostaneet esiin teknologian ja tiedonhallinnan hyödyntämiseen liittyviä haasteita ja samalla korostaneet uusien asiointi- ja vaikuttamiskanavien merkitystä. Ainoalla kestävällä pohjalla eli asiakaskeskeisesti tai -lähtöisesti toimiville yrityksille tämä on merkinnyt sitä, että eräs tärkeimpiä kilpailukyvyn edellytyksiä liittyy kykyyn reagoida tai mieluummin ennakoivasti reagoida näihin asiakkaan maailmassa tapahtuviin muutoksiin. Yritysten on pystyttävä organisoimaan toimintonsa siten, että ne pystyvät havaitsemaan tulevia tai jo tapahtuneita muutoksia mahdollisimman hyvin ja nopeasti sekä toisaalta reagoimaan näihin muutoksiin kilpailijoitaan nopeammin. Yhtä lailla tärkeää yritykselle on pystyä myös reagoimaan muualta kuin asiakaspinnasta tuleviin muutoksiin, kuten lainsäädännön tai muun regulaation mukanaan tuomiin muutoksiin.

Muutosnopeuden ja muutosten määrän lisäksi tai ehkä pikemminkin niistä johtuen, toisena keskiöön yritysten toiminnassa on noussut asiantuntijuus. Moninaistuva ja

nopeasti muuttuva maailma on merkinnyt asiantuntemuksen jakautumista yhä kapeammille osa-alueille. Näin asiantuntijuudesta ja sen kehittämisestä organisaatioissa on tullut myös olennainen kilpailutekijä. Samanaikaisesti, kun yritysten osaaminen on näin ikään kuin pirstaloitunut, niin samalla kuitenkin asiakkaiden palveleminen ja tarpeiden tyydyttämisen lähtökohdat ovat säilyneet melko lailla ennallaan. Asiakas haluaa edelleenkin ratkaisuja, jotka ovat laadukkaita ja synnyttävät asiakkaalle arvoa. Asiakas haluaa edelleen, että hänen tarpeensa tyydytetään siten, että asiakkaan oma vaiva ja kustannukset ovat asiakkaan näkökulmasta optimaaliset. Tähän on ollut vaikea vastata muutoin kuin parantamalla yhteistyötä organisaation rajojen sisällä sekä ulkopuolella. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakastuntemuksen ja asiantuntijuuden parempaa laadullista ja asiakkaan tarpeeseen nähden parempaa ajallista kohtaamista. Yritykselle tällaisena näyttäytyvä toimintaympäristö on siis kyllästetty monilla haasteilla. Reagointiherkkyys edellyttää sekä matalaa organisaatiota että hyvää kykyä yhteistyöhön organisaation sisällä. Nämä tarpeet ovat jo aikaa sitten nostaneet keskiöön monissa organisaatiossa erimuotoisten tiimitoimintojen hyödyntämisen. Perinteisesti yksilökeskeisesti ajatellusta asiantuntijuuden ja toisaalta niin ikään perinteisesti ajatellen siihen huonosti yhteensopivasta tiimitoiminnan muodostamista rakennusaineista on syntynyt modernin organisaation eräs merkittävimmistä johtamishaasteista.

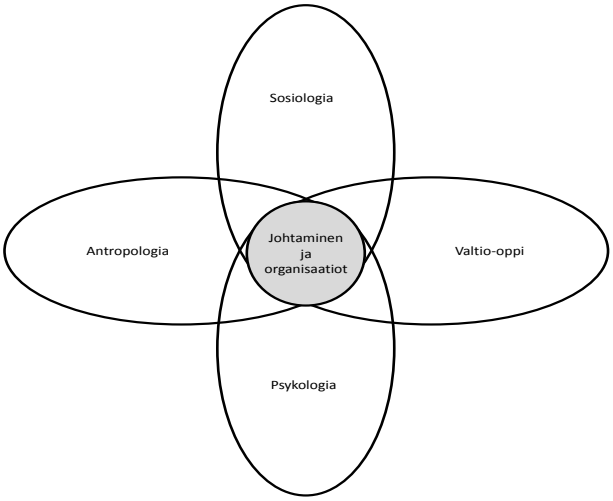
Nordean yrityspankki –toiminto muodostuu seitsemästä, erillisillä maantieteellisillä alueilla Suomessa operoivista yrityspankeista, jotka pankin asiakassegmentoinnin mukaisesti keskittyvät palvelemaan pääasiassa omalla maantieteellisellä alueella pääkonttoriaan pitäviä keskisuuria – ja suuria yrityksiä. Kunkin yrityspankin toiminnan ytimen muodostavat asiakasvastuulliset johtajat (myöhemmin, asiakasvastuullinen, tiimin vetäjä tai ”asva”) sekä heidän johtamansa asiakastiimit. Kukin asiakasvastuullinen on vastuussa asiakkaidensa asiakastyytyväisyydestä, palvelujen proaktiivisesta tarjoamisesta sekä asiakkuuksien tuottavuudesta pankille. Jakamaton vastuu on asiakasvastuullisella, mutta operatiivisen toiminnan ytimenä on asiakasvastuullisen johtama, eri pankkitoiminnan osa-alueiden asiantuntijoista koostuva asiantuntijatiimi, josta sekä pankin sisällä, että tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä asiakastiimi. Kunkin yrityspankin ja siellä olevien asiakasvastuullisten johtajien toiminnasta vastaavat yrityspankin johtajat, jotka puolestaan toimivat pankin kunkin maan yrityspankkitoiminnasta vastaavan varatoimitusjohtajan alaisuudessa.

Nämä aiemmin mainitut trendit ovat nostaneet tässä tutkimuksessa tarkastellun yrityspankkitoiminnan johtamisen keskiöön jatkuvasti kapea-alaistuvan asiantuntijuuden sekä toisaalta loogisena seurauksena tästä yhteistyön johtamisen teemat. Tämä on ollut kehitys, jossa matka on vasta alussa, mutta olennaista on havaita, että osaltaan se on viemässä kohti kehitystä, jossa yrityspankkitoiminnan organisaatiorajat ovat kohtaamassa asiakasorganisaation ja muiden ympäröivien sidosryhmien rajapinnat aiempaa useammin ja moninaisemmissa yhteyksissä. Myös yrityspankkitoiminnalle tämän suuntaiset muutokset ovat merkinneet tarvetta kehittää johtamista ja johtajuutta. Nordean yrityspankkitoiminnot ovat viime vuosina olleet toimintatapoja sekä yhtenäistävän että tehostavan muutoksen kohteena, jossa kiteyttäen matriisi- tai hybridiorganisaatio haastaa arjen poikkitoiminnallisen asiantuntijatiimin toiminnan sekä sen johtamisen. Tässä pro gradu – tutkielmassa keskitytään kohdeorganisaation toiminnan ytimessä olevan asiakastiimin johtajuuden nykytilan kuvaamiseen ja ymmärtämiseen sekä erityisesti tämän johtamishaasteen reflektointiin jaetun johtajuuden, tiimien johtamisen ja asiantuntijuuden näkökulmista. Tavoitteena on ymmärtää sitä dynamiikkaa, joka tiimien toiminnan arjen menestykselliseen johtajuuteen kohdeorganisaatiossa liittyy.

Seuraavissa Johdanto –luvun kappaleissa tuodaan esiin tutkimuksen taustaa, esitellään tutkimuksen teoreettiset viitekehykset, määritellään tutkimusongelma tarkempine tutkimuskysymyksineen sekä asetetaan tutkimuksen rajaukset ja avataan työn rakenne.

1.1 Tutkimuksen teoreettinen konteksti

Johtaminen on ollut varsin suosittu tutkimuskohde, jonka seurauksena tuotetun kirjallisuuden ja johtamiseen liittyvien konseptien kirjo on laaja. Kirjon laajuutta selittää myös se, että taustatieteenaloina johtamisen ja organisaatioiden tutkimukseen ovat vaikuttaneet useat eri tieteenalat, kuten mm. sosiologia, antropologia, psykologia ja valtio-oppi. (Kuva 1.) Positiivista on, että näiden kunkin taustatieteenalan vaikutuksesta johtamisen tieteenala on muodostunut monitieteiseksi, erilaisten näkökulmien rikkautta ja tulkintojen vuoropuhelua korostavaksi tieteenalaksi. (Peltonen, 2008, ss. 16-17) Johtajuus on siis hyvin kompleksinen ja siksikin paljon tutkittu ilmiö. (Northouse, 2013, s. 13.)



Kuva 1. Johtamisen ja organisaatiot tieteenalan tärkeimmät taustatieteenalat, Peltonen (2008) mukaillen, s. 17.

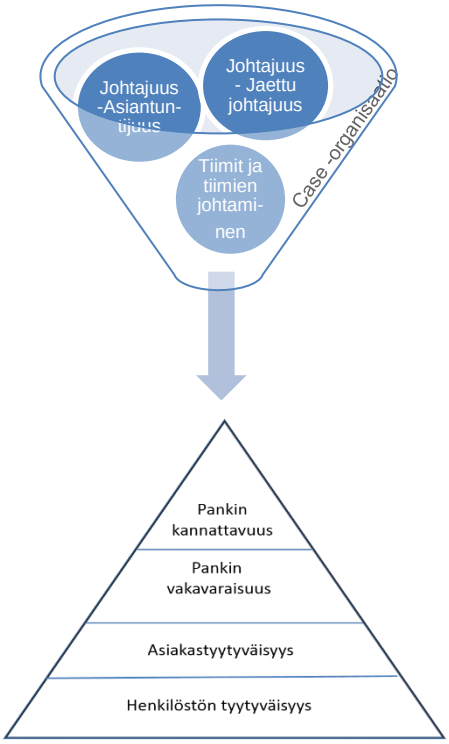
Tämän tutkimuksen taustalla on tutkijan työelämän esimieskokemukset, joiden nojalla vaikuttaa siltä, että johtajuutta muodostuu ja johtamista tapahtuu merkittävässä määrin perinteisen dikotomisen johtaja-alainen asetelman sekä perinteisten johtajuusteorioiden yksilöpainotteisen sidonnaisuuden ulkopuolella, monesti arkisissa ja johtajuuden näkökulmasta usein huomiotta jäävissä tapahtumissa. Usean vuoden käytännön kokemus toimimisesta poikkitoiminnallisen asiantuntijatiimin esimiehenä ilman muodollista tai hallinnollista esimiesasemaa on herättänyt kiinnostuksen ymmärtää johtajuutta uudella tavalla totuttujen johtamisoppien osoittamien työkalujen jäätyä käytännön johtamisatyössäni osin riittämättömiksi. Näiden tekijöiden tyhjentävä tai kattava tunnistaminen sekä johtajuuden luonteen ymmärtäminen on osoittautunut tutkijoillekin varsin haasteelliseksi tehtäväksi. Johtajuuden ilmiötä on pyritty ymmärtämään kategorisoimalla eri tavoin siihen liittyviä muuttujia. Eräs yleisimpiä, mutta samalla varsin yksinkertaistava tapa on kolmijako, jossa johtajuuden tehokkuuteen vaikuttavat muuttujat kategorisoidaan johtajaan henkilönä liittyviin tekijöihin, seuraajiin liittyviin tekijöihin ja tilanteeseen liittyviin tekijöihin. (Yukl, 2006, s.12) Tähän kolmijakoon Levi (2011, s. 168-169) lisää kontingenssi –näkökulman, jossa muuttujana lisäksi on johtajan piirteiden ja tyylin yhdistäminen tilanteeseen. Johtamisen kehityssuuntia on jaoteltu myös niiden joko johtajuutta selittävästä tai ymmärtävästä näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa johtajuuteen liittyvä teoreettinen pääteema koskee jaettua johtajuutta. Tämän pääteeman myötä tutkimus asettuu ymmärtävään näkökulmaan, jossa johtajuus nähdään monen

keskeisenä, dynaamisena ja vahvasti vuorovaikutukseen perustuvana tavoitteellisena prosessina. Yrityksissä ja organisaatioissa työn kompleksisuuden lisääntyminen, toimintaympäristön monimuotoistuminen ja jatkuva muuttuminen ja sen seurauksena syntyvä tarve nopeaan mukautuvuuteen ja innovointiin ovat tekijöitä, joiden vuoksi tiimimuotoinen organisoituminen on vahvasti yleistynyt. (mm. Levi, 2011, ss.8-9, Zaccaro et al., 2001, p.452., Burke et al., 2003, p. 103) Tämän tutkimuksen kohteena olevassa case-yrityksessä yrityspankkitoiminnon toiminnallisen ytimen muodostavat ns. asiakastiimit, joiden toimintaa leimaa tiimien jäsenten asiantuntijuuteen liittyvästä diversiteetistä ja case- yrityksen matriisiorganisaatiosta seuraava poikkitoiminnallisuus. Tiimien kokoonpanojen yleistynyt poikkitoiminnallinen luonne, jossa tiimin jäsenet tulevat eri tyyppisistä toiminnoista pankin sisältä, on niin ikään perua yritysten tarpeista ylläpitää reagointi- ja sopeutumiskykyään ja sen kautta kilpailukykyään alati muutoksessa olevassa, monimuotoistuvassa toimintaympäristössä. (mm. Webber, 2002., pp. 201-214, Daspit et al., 2013, pp. 34-45) Toimintaympäristön monimuotoistuminen korostaa organisaation asiantuntijuuden ja toisaalta mukautumiskyvyn merkitystä.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus asettuu ymmärtävään näkökulmaan keskittyen yhteen teoreettiseen eli jaettua johtajuutta käsittelevään pääteemaan sekä tätä täydentävään kahteen sekä tiimeja että niiden johtamista sekä asiantuntijuutta käsitteleviin alateemoihin. Tutkimuksen pääteemojen teoreettinen käsittely nivoutuu yhdeksi tutkimukselliseksi kokonaisuudeksi case- yrityksen asiakastiimien toiminnan tarkastelun kautta.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijatiimin johtamiseen ja jaettuun johtajuuteen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää case-yrityksen asiakastiimin johtajan ja toisaalta asiakastiimin jäsenten toimintaa, heidän kokemiaan haasteita ja kokemuksia johtajuudesta sekä tarkastella näitä havaintoja ja tiimien toiminnan tuloksia jaetun johtajuuden, tiimien johtamisen ja asiantuntijuutta koskevan tutkimustiedon kautta. (Kuva 2.)



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettiset pääteemat ja tavoite

Tutkimus osallistuu johtajuudesta käytävään keskusteluun suuren yrityksen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta ja työllä pyritään löytämään erityisesti asiantuntijatiimin johtajuuteen liittyviä, tiimin menestymisen kannalta kriittisiä tekijöitä ja tätä kautta valittuihin teorioihin tukeutuen löytämään keinoja esiin nousseiden haasteiden ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa analysoidaan edellä mainituista näkökulmista menestyneen tiimin johtajuutta ja kyseisen tiimin toiminnan johtajuuteen liittyviä erityispiirteitä sekä vertaamaan niitä kahden muun tiimin toimintaan ja niiden johtamisen painotuksiin.

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joista tutkimuksen pääkysymyksenä on:

- Miten kohdeorganisaation kaltaisen poikkitoiminnallisen asiantuntijatiimin toimintaa voidaan johtamisen keinoin kehittää?

Tätä tukevia alakysymyksiä ovat:

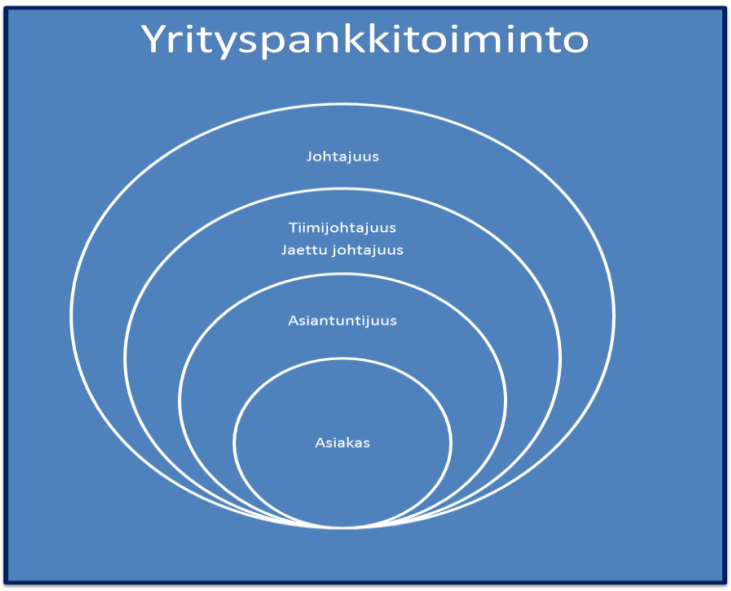
- Miten jaettu johtajuus, tiimien johtaminen ja asiantuntijuuden johtaminen näyttäytyvät case -organisaation toiminnassa?
- Miten yhteys menestyksekkään tiimin ja sen johtamiseen liittyvien erityispiirteiden välillä ilmenee?
- Miten jaetun johtajuuden, tiimien johtamisen ja asiantuntijuuden johtamisen ja tuloksellisuuden välinen yhteys on nähtävissä?

Näihin kysymyksiin vastaamalla pyritään tunnistamaan johtajuuden kehittämiskohtia caseorganisaatiossa ja tekemään ehdotuksia johtamistyön kehittämiseksi ja tiimin toiminnan tulosten parantamiseksi.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkimus käsittelee suuren finanssialan yrityksen sisällä toimivan, toiminnan luonteeltaan poikkitoiminnallisen asiantuntijatiimin johtajuutta. Tässä tutkimuksessa johtajuuden tutkimus rajoittuu jaetun johtajuuden tutkimukseen, tiimitoiminnan tarkasteluun sekä asiantuntijuuden lähtökohtiin. Asiantuntijatiimit ja erityisesti organisaatioiden toiminnan tehokkuusvaatimuksia sekä asiantuntijuutta yhdistävä poikkitoiminnallinen tiimitoiminta ovat eräitä nopeimmin viimeisen vuosikymmenen aikana yleistyneitä organisoitumisen muotoja yrityksissä ja yhteisöissä. Näissä asiantuntijatiimeissä on tyypillistä perinteisen, hierarkiaan pohjautuvan valtakäsityksen hämärtyminen tai sen puuttuminen jopa kokonaan. Tässä tutkimuksessa tiimin jaettua johtajuutta tutkitaan case –yrityksen yritysasiakassegmentin sisällä, perinteisestä hierarkkisesta näkökulmasta keskijohdon tasolla toimivissa tiimeissä. Johtajuuden tarkastelu rajataan tässä työssä asiakastiimin johtajuuden ja johtamisen tarkasteluun ja näin johtajuus ja johtaminen yksiköiden eli yrityspankkien osalta jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tiimien ja erityisesti niiden poikkitoiminnallisen luonteen ja tiimien jäsenten

asiantuntijuuden yhdistävä jaetun johtajuuden tutkimus on kohtuullisen nuorta ja toistaiseksi melko kapeaakin, joka kaipaa erityisesti nykyistä laajempaa empiiristä tutkimusta tuekseen. Tämä tutkimus on näiden lähtökohtien valossa perusteltu niin akateemisen tutkimuksen kuin käytännön toiminnan kehittämisen näkökulmista. Tutkimus osallistuu johtamiskeskusteluun fokusoituen erityisesti asiantuntijuuden, tiimitoiminnan ja jaetun johtajuuden erityiskysymyksiin yrityspankkikontekstissa. (kuva 3.)



Kuva 3. Tutkimuksen rajaus

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen ymmärrettävyyden kannalta tutkimuksen käsitteet tulee kytkeä oikeaan kontekstiin. Käsitteiden oikea käyttö auttaa tutkimuksen tekemistä ja erityisesti tulosten tulkitsemista ja hyödyntämistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.155) Tutkimuksen tässä osiossa esitellään tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt ja määritellään olennaisimmat käsitteet, joita ovat johtajuus, jaettu johtajuus, tiimit ja asiantuntijuus. Tämän tutkimuksen kontekstina on Nordean yrityspankkitoiminta. Tutkimuksessa haastateltujen yrityspankkien asiakastiimien jäsenet ja asiakasvastuulliset johtajat ovat se joukko, jonka tutkimushaastatteluissa julkituomat kokemukset ja näkemykset johtajuudesta, sen jakamisesta, tiimitoiminnasta ja asiantuntijuudesta ovat tämän tutkimuksen kohteena.

1.4.1 Johtajuus

Johtajuuden reilun sadan vuoden ikäiselle tutkimukselle on ollut leimaa-antavaa tutkimuksen moninaisuus ja siitä seuraava teorioiden sekä määritelmien runsaslukuisuus. Ladkin (2010, p. 22) kuvaa johtajuutta moniulotteisena ja monipuolisena ilmiönä, jota tarkasteltaessa nähtävillä on kulloinkin vain yksi ulottuvuus, muiden ulottuvuuksien jäädessä tarkastelijan mielikuvituksen varaan. Tämä ilmentää hyvin myös johtajuuden määrittelyyn liittyvää haasteellisuutta. Yukl'in (2010, p. 21) mukaan useimmissa näistä määritelmistä ytimenä on kuvaus prosessista, jossa henkilö tai taho pyrkii tietoisesti vaikuttamaan toisiin organisaation jäseniin antamalla ohjeita, opastamalla heitä, organisoimalla heidän toimintaansa ja vaikuttamalla heidän keskinäisiin suhteisiinsa organisaatiossa. Kotter (1990, pp. 3-8) jakoi johtajuuden ihmisten johtamiseen ja asioiden ja prosessien hallintaan ja tuli näitä vertaillessaan päätelmään, jossa management luo ja ylläpitää järjestystä ja pyrkii tuottamaan johdonmukaista toimintaa, kun taas leadership pyrkii rakentavaan muutokseen. Stogdill (1974, s. 259) totesi tieteenalan kirjallisuuskatsauksessaan jo reilut 40 vuotta sitten johtajuuden määritelmiä olevan lähes yhtä monta kuin on määrittelijöitäkin. Määritelmien laajasta kirjosta huolimatta johtajuus on lähes aina luonteeltaan prosessinomaista, siinä on kyse vaikuttamisesta, sitä tapahtuu ryhmäkontekstissa ja se liittyy yhteisiin tavoitteisiin. (Northouse,2013, pp. 5-6) Johtajuustutkimuksen merkittävimmät osa-alueet ja osin myös tieteelliset vastakkainasettelut käsittelevät

- johtajuutta yksilöön ja hänen ominaisuuksiin liitettynä toimintana vs. johtajuuden ilmenemiseen sosiaalisissa prosesseissa,
- johtajuuden dualistisuuttta (johtaja-alainen) vs. emergenttiyttä
- johtajuuteen liittyvää valtaa ja sen koersiivista käyttöä sekä johtamisen asia- tai henkilökeskisyyttä (management vs. leadership). (emt.)

Johtajuus sinällään on helppo ymmärtää itsestään selväksi ja elintärkeäksi elementiksi organisaatioiden toiminnassa, jota ilman tai ilman siitä sopimista pidemmän aikavälin toiminta on haasteellista. Yhtä lailla on helposti ymmärrettävää, että johtamistyö toteutetaan aina ihmisten kautta, vaikkakin johtajuutta voi ilmetä organisaatiossa esimiestoiminnan ulkopuolella jonkun

ottaessa vastuuta johtamisesta ilman, että se kuuluu hänen tehtäväänsä. (Kouzes & Posner, 1987) Näyttää siltä, että valta löytää aina muotonsa ja käyttäjänsä. Johtajuus on luonteeltaan organisaation tavoitteen saavuttamiseen tähtäävä vaikuttamisprosessi, joka rakentuu vuorovaikutuksessa yhden tai useamman vaikuttajan tai vaikutettavan kesken. Prosessin osatekijöitä ovat vuorovaikutusprosessi, vaikuttamisen tapa, toiminnan konteksti ja toiminnan tavoitteet.

Johtajuuden reilun sadan vuoden ikäiselle tutkimukselle on ollut leimaa-antavaa tutkimuksen moninaisuus ja siitä seuraava teorioiden sekä määritelmien runsaslukuisuus. Rostin (1991) mukaan johtajuuden määrittelyyn ovat eri aikoina vaikuttaneet tutkimuksen kehityksen lisäksi erilaiset yhteiskunnalliset tekijät ja näin johtajuuden määrittelyssä on eri aikakausina painottunut vaihtelevat tekijät. 1900 –luvun ensimmäisen kolmen vuosikymmenen aikana johtajuuden määrittelyissä painottuivat kontrollin ja vallan teemat, 1930 –luvulla määrittelyn keskiöön nousivat johtajan ominaisuudet, 1940 –luvulla johtajuuden yksilökeskeisyys laajeni ryhmätasoiseen tarkasteluun, 1950 -luvulla ryhmätason tarkastelu tiivistyi edelleen ja mukaan tuli elementtejä ryhmän yhteisiä tavoitteita ja johtajuuden tehokkuutta koskien, 1960 –luvulla puolestaan esille nousi johtajuuden rooli ja johtajan käyttäytyminen organisaation yhteisen suunnan määrittäjänä ja synnyttäjänä, 1970 –luvulla puolestaan nousi vahvemmin esiin organisaatiokäyttäytymisen näkökulma, jonka myötä johtajuus nähtiin organisaation tai ryhmän toiminnan liikkeellepanevana ja ylläpitävänä toimintana, jonka avulla ryhmä tai organisaatio yltää tavoitteisiinsa. Rost (1991, p. 59) ja Burns (1978) määrittelivät tuolloin johtajuuden liikkeelle panevana, kaksisuuntaisena johtajan ja johdettavan välisenä ja näihin molempiin vaikuttavana prosessina. Sen sijaan 1980 –luvulla johtamisen tutkimus ja siihen liittyvä keskustelu oli varsin laaja-alaista nostaen esiin useita rinnakkaisia johtajuuden määrittelyä värittäneitä teemoja; tee, kuten johtaja haluaa (eli johtajuuden yksilökeskinen teema, jossa johtajan tehtävänä oli saada alaiset toimimaan, kuten johtaja kulloinkin haluaa), pakkoon perustumaton vaikuttaminen, johtajan piirteet ja transformationaalinen johtajuus.

Vuosikymmenten debatin ja erimielisyyden jälkeen tutkijat ovat yksimielisiä vain siitä, etteivät he pääse yksimielisyyteen yhdestä johtajuuden kattavasta määritelmästä. Joidenkin tutkijoiden, kuten mm. Alvesson & Deetz (2000, s. 52) näkemyksen mukaan ylipäänsä tieteen yleinen ja olennaisena pidetty pyrkimys määrittelyyn ja sen myötä myös johtamistutkimuksessa tärkeäksi asetettu kysymys siitä mitä johtajuus on, on lähtökohtaisesti tieteenalaa harhaanjohtava. Alvesson

& Deetzin mukaan objektiivisen määrittelyn sijaan olisi hyödyllisempää keskittyä kysymään mitä näemme, ajattelemme tai mistä puhumme ajatellessamme johtajuudesta jollain määrätyllä tavalla. Kasvavan ja kehittyvän globalisaation vaikutusten, sukupolvien ja kulttuurien välisten erojen seurauksena johtajuus merkitsee edelleen eri ihmisille erilaisia asioita ja johtopäätös tästä on, että johtajuus on ilmiönä niin kompleksinen ja monisävyinen, että debatti eri näkökulmien välillä jatkuu edelleen ja johtajuuden määritelmälliset haasteet tulevat säilymään vielä pitkään. (Northouse, 2013, p.4.)

Tässä tutkimuksessa johtajuus määritellään aloitteellisuutta vaativaksi, monenväliseksi, vuorovaikutukseen perustuvaksi prosessimaiseksi toiminnaksi, joka synnyttää vaikutuspiirissään yhteisen tavoitteen saavuttamista edesauttavaa voimautumista, motivoitumista, johtajan ja johdettavien kehittymistä sekä työtyytyväisyyttä.

1.4.2 Jaettu johtajuus

Perinteiset johtajuuden määritelmät nojaavat voittopuolisesti ajatukseen ylhäältä alas toteutuvaan vaikuttamisprosessiin, jossa valittu johtaja vaikuttaa ja vaikuttamisen kohteena ovat alaiset. Jaetun johtajuuden lähtökohta poikkeaa merkittävästi tästä nojautuen ajatukseen vaikuttamisprosessista sellaisena ilmiönä, jossa vaikuttamisen suunta ja johtajuuden kulloinenkin sijainti ovat vaihtelevia ja riippuvat kulloisestakin kontekstista, kuten esim. organisaatiossa vallitsevasta tilanteesta, ryhmän kokoonpanosta, esillä olevan haasteen luonteesta, tilanteen edellyttämästä osaamisesta jne. (Pearce & Sims, 2002. ss. 172-197.) Carson et al (2007, p. 1218) määrittelevät jaetun johtajuuden eräänlaiseksi tiimin kehittyväksi resurssiksi joka syntyy tiimin jäsenten jakaessa johtajuutta keskenään. Näin jaettu johtajuus ilmentää sitä vastavuoroisen vaikuttamisen tilaa, joka sisältyy tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja joka voi merkittävästi kehittää tiimiä ja sen suoritusta (Day et al. 2004) Tässä tutkimuksessa jaettu johtajuus määritellään Pearce & Congerin (2003, s. 1) määritelmää mukaillen siten, että jaettu johtajuus on ryhmän tai organisaation sisällä tapahtuva, yksilöiden välinen dynaaminen ja vuorovaikutteinen vaikuttamisen prosessi, jonka myötä pyritään joko ryhmän tai organisaation tai molempien tavoitteiden saavuttamiseen toinen toistaan johtaen.

1.4.3 Tiimi ja poikkitoiminnallinen tiimi

Tiimitoiminnalla on melko pitkä historia, mutta organisoitumismuotona se on viimeisten vuosikymmenten aikana radikaalisti sekä lisääntynyt että muuttunut. Näiden muutosten taustalla ovat pääasiassa muutokset työn luonteessa, työntekijöiden osaamisessa, toimintaympäristön muutoksessa sekä organisaatioissa itsessään. (Levi, 2011, p. 2) Tiimien toiminnan luonne voi vaihdella kontekstista riippuen suuresti ja siten myös tiimin määritelmien kirjo on laaja.

Katzenbach ja Smith (1993, s. 50) perustavat tiimimääritelmänsä ajatukselle tiimien ja suoritusten väistämättömästä sidoksesta sekä erityisesti tiimin jäsenten yhteisvastuulle kunkin tiimin jäsenen kehittymisestä ja kasvusta. Heidän mukaan tiimiin kuuluu pienehkö joukko ihmisiä, joiden taidot ja tiedot täydentävät toisiaan. Tähän joukkoon kuuluvat ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja toimintatapaan sekä kokevat olevansa yhteisvastuussa suorituksistaan. Myös Levi (2011, p. 4) rajaa tiimin koon mukaan tyypillisesti noin 4 – 20 henkilön kokonaisuudeksi, jossa jäsenet ovat tehtävän suorittamisessa vahvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Fisher (1994) puolestaan määrittelee tiimin ryhmäksi monitaitoisia työntekijöitä, jotka asiakas- ja itseohjautuvasti hoitavat työn järjestämisen, suunnittelun ja aikataulutukset ja näihin liittyvän tiedon jakamisen sekä päätöksenteon. Forsyth (1999, p. 165.) toteaa tiimien rakentuvan ryhmien kanssa samojen elementtien varaan (vuorovaikutus, rakenne, tunne yhteenkuuluvuudesta, ryhmän sosiaalinen identiteetti ja yhteiset tavoitteet), mutta nostaa ryhmän ja tiimin toisistaan erottaviksi tekijöiksi tiimin ryhmädynaamiset tekijät ja erityisesti näiden intensiteetin. Tällöin korostuu tiimin jäsenten kyky sekä halu vuorovaikutuksen ja yhteistyön keinoin täydentää toinen toistensa ominaisuuksia. Myös tiimien toiminnan rakenne (jäsenten roolit, kommunikointitavat) on tarkemmin määritelty kuin ryhmissä ja tiimissä vallitseva yhteenkuuluvuus on oltava tasolla, joka yhdistää tiimin jäseniä ja vauhdittaa yhteistä ponnistelua kohti yhteisiä tavoitteita. Niin ikään tiimissä tiimin jäsen tiedostaa vahvemmin sekä jäsenyytensä että sen, että tiimi on enemmän kuin yksilöidensä summa. Tiimit ovat myös vahvasti tavoiteorientoituneita ja tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuutta värittää erityisesti yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen.

Tiimin määrittelyyn vaikuttavat toisaalta tiimin olemassaolon kesto; onko tiimin toiminta tilapäistä vai jatkuvaa. Toisena ulottuvuutena on tiimin toiminta-alue; rajoittuuko tiimin toiminta vain yhdelle tehtäväalueelle vai toimiiko se useilla tehtäväalueilla. Näiden kahden ulottuvuuden pohjalta tiimit on jaettu neljään pääryhmään, joita ovat luonnolliset, jatkuvasti yhdessä toimivat työtiimit, jatkuvasti olemassa olevat, mutta useilla toiminta-alueilla toimivat poikkitoiminnalliset tiimit sekä projekti- että erityistehtävätiimit, joiden molempien olemassaolo on kestoltaan rajattu, mutta joista projektitiimit toimivat rajatulla tehtäväkokonaisuuden parissa, kun taas erityistehtävätiimit toiminta ulottuu useille eri toiminta-alueille. Näitä tiimin toiminnan kestoon ja toiminta-alueeseen liittyviä määreitä Sarala & Sarala (1999, s.155-156) käytännönläheisesti täydentävät kysymyksillä tiimin toimintavaltuuksista ja toiminnan autonomisuudesta, tiimiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tiimin työskentelyn kunnianhimoisuudesta ja kiinteydestä sekä jäsenten yhdessäolon määrästä. Hayes (1997) puolestaan keskittyy valtaan liittyvään näkökulmaan tiimin määrittelyssään ja lähtee siitä, että tiimin täytyy tehdä aktiivisesti yhteistyötä saavuttaakseen tavoitteensa. Jotta tämä on mahdollista, tulee tiimin olla ainakin jossain määrin itsenäinen ja sillä tulee olla vastuuta sekä valtaa toimia.

Tässä tutkimuksessa tiimin käsite määrittyy osaltaan myös tutkimuksen kohdeorganisaation ominaispiirteiden pohjalta seuraavasti: Tiimi on eri osa-alueiden asiantuntijoista koostuva poikkitoiminnallinen, tasa-arvoinen ja vahvasti vuorovaikutteinen tiimi, jolla on yhteinen tavoite, jossa jäsenet ovat keskenään riippuvaisia toistensa panoksesta ja jonka jäsenten osaaminen täydentää kokonaisuutta ja joka vaalii keskinäistä luottamusta sekä käy aktiivista, myös organisaation rajat ylittävää keskustelua luoden jatkuvasti uutta ymmärrystä ja kehitystä toimintaansa.

Poikkitoiminnallinen tiimi on edellä määritellyn kaltainen tiimi, jonka toiminnassa on perinteisen tiimin toiminnasta selkeästi poikkeavia piirteitä. Poikkitoiminnallisen tiimin jäsenet tulevat organisaation eri tehtäväalueilta edustaen oman palvelu- tai tuoteyksikkönsä asiantuntemusta ja muodostaen tiimin, joka pystyy organisaation sisäiset ja ulkoiset rajat ylittävään vuorovaikutukseen.

1.4.4 Tiimin johtajuus

Tiimin johtamisen perusperiaatteiseen kuuluu, että tiimin johtaja huolehtii siitä, että tiimin toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja toimintatapa ovat relevantteja ja merkityksellisiä. Hän tulee myös edistää tiimin jäsenten sitoutumista sekä jäsenten keskinäistä luottamusta sekä vahvistaa tiimin jäsenten osaamista sekä näiden osaamisten optimaalista kombinaatiota. Tiimin johtaja tehtävänä on edustaa tiimiä ulospäin vahvistaen suhteita sekä raivaten esteitä tiimin menestyksekkään toiminnan tieltä. Hän myös luo tiimin jäsenille onnistumisen edellytyksiä sekä osallistuu myös itse tasavertaisesti tiimin käytännön työhön. Tiimin johtaja käsittelee tiimin tekemät virheet rakentavasti pyrkien edesauttamaan näin tiimin oppimista sekä hän myös käsittelee tiimin toiminnan vajavaisuudet (esim. kun tavoitteita ei saavuteta) avoimesti ja ottaa näin vastuuta myös tiimin epäonnistumisista pyrkien näin vahvistamaan tiimin toimintaa ja yhtenäisyyttä. (Katzenbach & Smith,1993, Hayes, 1997).

Näihin Katzenbach & Smithin tiimijohtamisen perusperiaatteisiin, Hayesin (1997, p. 114-115) näkemyksiin sekä Kogler Hillin (2012, pp. 287-318) tiimijohtamisen malliin nojaten tiimin johtajuus käsitetään tässä työssä tehokkuuteen pyrkivänä, proaktiivisena tiimin jäsenten ja tiimin toimintaan liittyvien asioiden tavoitteellisena johtamisena, joka perustuu tiimin tilan (osaaminen, resurssit, dynamiikka, tavoitteet jne.) jatkuvaan monitorointiin ja joka huomioi tiimin toimintaympäristön. Tämän analysoinnin pohjalta tiimin johtajan ryhtyy tarvittaessa interventioihin eli toimiin niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin.

1.4.5 Asiantuntijuus

Asiantuntijuuden tutkimuksessa voidaan erottaa sekä kognitiotieteellinen (mm. kasvatustieteet) että toisaalta sosiologinen näkökulma. Ensin mainitun suuntauksen mielenkiinnon kohde on ollut asiantuntijuuden yksilöllisen kehittymisen ja kehittämisen tutkimisessa. Yksilösidonnaisuuden sijaan sosiologisessa näkökulmassa mielenkiinnon kohteena on ollut asiantuntijuuden rakenteiden ja perinteiden kollektiivinen luonne. Asiantuntijuuden sosiologislähtöiset määritelmät voidaan edelleen jakaa toisaalta suljettuun ja avoimeen asiantuntijuuteen. Perinteisen, suljetun asiantuntijuuden määritelmän

lähtökohtana on ollut tiedon sitoutuminen yhteiskunnallisesti vakiintuneisiin tai vakiinnutettuihin, institutionalisoituneisiin ja omilla reviireillään operoiviin sulkeutuneisiin asiantuntijakuntiin eli professioihin. (Pirttilä, 2002, ss.12-13). Tässä näkökulmassa asiantuntijuus lepää tieteen, instituutioiden ja professioiden muodostaman kolmijalan varassa ja asiantuntija nähdään tieteelliseen rationaliteettiin pohjautuvan luotettavan instituution yksilöllisenä edustajana. (Eräsaari, 2002, ss.21-38)

Suljettuun näkökulmaan liittyvän tutkimuksen kumuloituvuuden laannuttua 1990 -luvulla tutkimuksen mielenkiinto kohdistui enemmän asiantuntijuuteen liittyvään diskurssiin, asiantuntijaorganisaatioihin, niissä tapahtuvaan kommunikaatioon, päätöksentekoon, työnjakoon ja siihen kuinka asiantuntijat säilyttävät legitiimin asemansa ja miten he tulkitsevat nyky-yhteiskunnan epävarmuutta, riskejä ja tietämättömyyttä eri asiantuntijakäytännöissä ja lopulta siihen miten asiantuntija saavuttaa luottamuksen. (Pirttilä, 2002, s.14-17) Muutoksen taustalla on myös työelämän muuttuneet tarpeet. Informaation ja hyödynnettävien teknologioiden määrän kasvu on muuttanut tietoja ja taitoja koskevia vaatimuksia ja näin on myös syntynyt lukuisia uusia asiantuntijuusaloja ja vanhojen alojen pirstoutumista. (Parviainen et al., 2006. ss.157-160). Yksilöllinen huippuasiantuntijuuskaan ei enää välttämättä riitä tyydyttämään työelämän tarpeita ja siksi on yhä enemmän tarvittu välineitä asiantuntijuuden jakamiseen. (Launis 1994, ss. 12-13). Näin yksilökeskeisen, subjektiivisen asiantuntijakäsityksen rinnalle on noussut ajatuksia kollektiivisesta ja monesti myös tieteestä riippumattomasta, syvällisen kokemuksen kautta rakentuvasta ekspertiisistä, joka syntyäkseen ja kehittyäkseen vaatii usein spesifien asiantuntijuuden rajojen ylittämistä tai useamman saman alan asiantuntijan välistä yhteistyötä. (Parviainen et al., 2006). Tällainen uutta tai avointa asiantuntijuutta koskeva tutkimussuuntaus on kiinnostunut asiantuntijan ja asiakkaan vuorovaikutustilanteesta, asiantuntijuuteen liitetyistä puhetavoista sekä kielellisistä rakenteista eli kaiken kaikkiaan asiantuntijuusdiskurssin analyysista. (Pirttilä, 2002, s. 15)

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on uuden asiantuntijuuden lähtökohtien painottaminen, syvälle juurtuneita ja edelleen vahvasti tutkimuksen kohdeorganisaatiossa vaikuttavia suljetun asiantuntijuuden realiteetteja kuitenkaan unohtamatta. Tähän pohjautuen asiantuntijuus määritellään tässä yhteydessä kollektiivisena, neuvotteluun tukeutuvana ja ammatillisia rajoja ylittävänä prosessinomaisena toimintona, joka perustuu kokemuksen ja

koulutuksen yhdistämiseen, reflektiivisyyteen ja erityisesti avoimeen vuoropuheluun sidosryhmien kanssa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimus rakentuu seitsemästä eri luvusta, joista ensimmäinen, johdantona toimiva luku kuvaa tutkijan lähestymistapaa aiheeseen, taustoittaa tutkimusta yleisesti, määrittelee tutkimuksen teoreettisen kontekstin, tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet sekä tuovat esiin tutkimuksen rajaukset. Niin ikään ensimmäisessä luvussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa luodaan tutkimusta taustoittava yleiskatsaus johtajuustutkimuksen historiaan. Kolmannessa luvussa avataan tutkimuksen teoriavalintojen taustaa sekä syvennytään jaetun johtajuuden, tiimien johtamisen ja asiantuntijuuden teorioihin. Neljännessä luvussa yksilöidään tämän tutkimuksen tutkimusstrategia, tutkimusmetodi, menetelmät aineiston keruun osalta sekä kuvataan tutkimustyön eteneminen ja vaiheet. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen kohteena oleva case -organisaatio ja kuudennessa luvussa analysoidaan tutkimusaineisto. Viimeisessä seitsemännessä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, tuodaan julki työn myötä tehdyt johtopäätökset sekä esitellään kehittämisehdotukset.

2 Katsaus johtajuustutkimukseen

Tutkimuksen tässä luvussa luodaan katsaus johtajuustutkimuksen historiaan, johtajuuden eri paradigmoihin ja taustoitetaan jaetun johtajuuden valikoitumista tämän tutkimuksen leadership –teoriaksi.

2.1 Taustaa

Johtamis- ja organisaatio-oppien kehityksen monitahoinen tarkastelu on tärkeää, jotta nykypäivän johtamista voitaisiin ymmärtää. Teorioiden ja niiden sisältämien johtamistekniikoiden tuntemus luo perustan myös niiden kehittämiselle. (Seeck, 2008, s. 17.) Johtamisen teorioita ja niistä syntyviä tai kehitettyjä käytännön johtamismalleja tekniikoineen voidaan käsitellä ideologisia ominaispiirteitä sisältävinä retoriikkoina, jotka jäsentyvät historiallisesti erilaisiksi paradigmoiksi. Johtamisparadigma on ideoiden ja tekniikoiden muodostama järjestelmä, jolla johdetaan ja hallinnoidaan organisaatiota ja jonka tarkoituksena on tarjota sekä diagnoosi että ratkaisu tarkastelussa olleeseen ongelmaan. (Guillen, 1994, p. 7-15). Paradigmat ovat selkeä tapa jäsentää johtamisen historiallista kehitystä, niiden erotessa johtajuuden muoti-ilmiöistä pitkäkestoisuudella (noin 20-30 vuotta) sekä teknisillä että ideologisilla ominaispiirteillään. (Seeck, 2008, s. 26) Johtamistutkimuksen reilun sadan vuoden ikäisen tutkimuksen kehityskaari jakautuu lukuisiin toisistaan poikkeaviin paradigmoihin. Guillenin mukaan (1994, p. 21) paradigmojen syntyyn on vaikuttanut keskeisinä tekijöinä talouden rakenteen muutokset (mm. yritysten byrokratisoituminen, johdon ja omistuksen eriytyminen, kasvu ja toiminnan monimutkaistuminen), kansainvälistyminen (mm. kilpailu, sodat) sekä johdon auktoriteetin kyseenalaistavat toimet, kuten esimerkiksi työnseisaukset. Johtajuusparadigmoja ja niiden aikakausia on ryhmitelty ja nimetty tutkijasta riippuen hieman eri tavoin. Mm. Juuti (2006, ss. 13-29) jakaa johtamistaidollisen tutkimuksen kolmeen vaiheeseen; realistinen maailmankuva; tulkinnallinen näkökulma, postmoderni näkökulma ja näitä Sydänmaanlakka (Saksi 2013, s. 51) täydentää transmodernilla näkökulmalla (taulukko 1.).

Ajankohta	Painopiste
	Realistinen maailmankuva
1900 - 1950	Johtajan ominaisuuksien tarkastelu: -pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä ominaisuuksiensa perusteella
1950 - 1970	Käyttäytymistieteellinen tarkastelu: -pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä käyttämänsä johtamistyylin perusteella
1970 - 1980	Tilannepainotteinen tarkastelu: -pyrittiin vakiomaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylin välistä yhteensopivuutta
1980 - 1990	Integroiva tarkastelukulma: -pyrittiin yhdistämään piirreteoreettisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanneteorioita toisiinsa ja asettamaan ne siihen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu
	Tulkinnallinen näkökulma
1970 - 1990	Transformationaalinen johtaminen: -tarkasteltiin johtamisen "pimeitä" puolia historiallisesti ja löydettiin jaottelu transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen
1970 - 2000	Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen: -käytiin keskustelua siitä, mihin tilanteeseen ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen sopivat
1980 - 2000	Merkityksen johtaminen: -tarkasteltiin johtamista kulttuurinäkökulmasta ja myöhemmin symbolisena toimintana
	Postmoderni näkökulma
1990 -	-tarkasteltiin johtamista tekstuaalisena konstruktiona, muoti-ilmiönä tai tarinana, osana organisaatiodiskurssia
	Transmoderni näkökulma
2000 -	-ihmisten näkeminen älykkäänä työntekijänä, siirtyminen merkitykselliseen johtamiseen, kestävään kehitykseen painottaminen

Taulukko 1.Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita, Saksi, 2013, p. 51 mukaillen.

2.2 Johtamisteorioiden evoluutio – katsaus teorioihin

2.2.1 Johtajan ominaisuudet ja taidot

Ensimmäiset johtajuutta käsitelleet ja 1900 –luvun ensimmäisellä puoliskolla tehdyt tutkimukset lähestyivät johtajuutta johtajan henkilön, hänen ominaisuuksiensa ja piirteidensä kautta. Tutkimus keskittyi tuolloin selvittämään kysymystä siitä, millaiset ominaisuudet tai luonteenpiirteet erottavat johtajat johdettavista tai toisaalta millaisia piirteitä omaavat johdettavat valikoituvat johtajiksi, menestyvät ja etenevät muita nopeammin urallaan. (Yukl, 2010, pp. 43-72) Eri piirreteorioissa esiin tuotujen johtajaominaisuuksien kirjo on erittäin laaja. Merkittävä piirretutkija Ralph Stogdill analysoi vuosien sekä 1948 ja 1974 tutkimuksissaan yhteensä 287 eri piirretutkimusta ja päätyi varhaisemmassa tutkimuksessaan identifioimaan kahdeksan piirrettä, joiden osalta johtaja eroaa

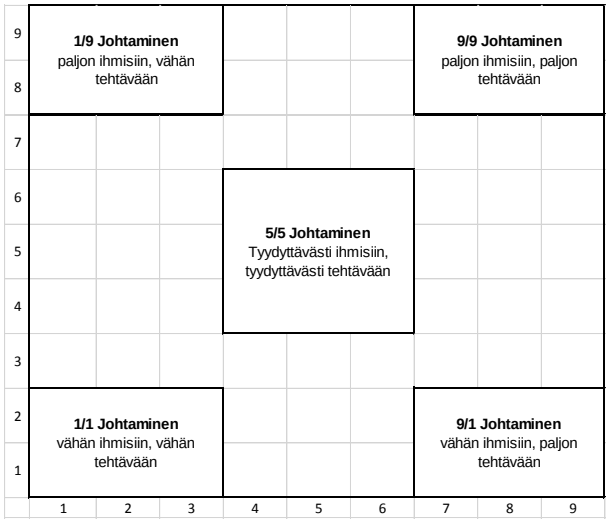
alaisistaan ja myöhemmin 10 piirrettä, jotka tulevat positiivisesti liitetyksi johtajuuteen. (Northouse, 2013 pp. 20-21) Myöhemmin useat tutkijat (mm. Mann,1959, Kirkpatrick & Locke, 1991) ovat monipuolistaneet runsaasti tätä ominaisuuksien listaa. Viimeisen reilun 25 vuoden aikana erääksi merkittävimmäksi persoonallisuusteoriaksi on muodostunut ns. viiden suuren persoonallisuuspiirteen teoria. Judge et al. (2002, pp 765-780) löysivät vv. 1967-1998 aikana tehtyjen tutkimusten analysoinnin myötä yhteyden viiden persoonallisuuspiirteen ja menestyksekkään johtajuuden välillä. Tässä mallissa johtajan persoonallisuutta kuvataan sosiaalisuuden (ekstroverttiys), miellyttävyyden (ystävällisyys, mukautuvaisuus), tunnollisuuden (itsekuri, sinnikkyys), tunne-elämän tasapainoisuuden ja avoimuuden (uusille kokemuksille) optimaalisena yhdistelmänä. (Northouse, 2013, p. 27).

Piirreteorioita on kritisoitu siitä, että ne tuottavat loputtoman listan ominaisuuksista, joita tehokkaalla johtajalla tulisi olla. Ne eivät myöskään huomioi erilaisia tilanteita ja niiden asettamia vaatimuksia johtajuudelle ja jättävät ihmissuhdetaidot kokonaan tehokkaan johtajuuden käsitteen ulkopuolelle. Piirreteorioita on kuitenkin tutkittu pitkään ja ne ovat syventäneet ymmärrystä johtajan persoonallisuuden ja johtamisprossessin suhteesta sekä täsmentänyt, minkälaisia luonteenpiirteitä hyvällä johtajalla tulisi olla. (mm. Sydänmaanlakka, 2004, ss.30–32, Yukl, 2010, pp.73–74). Menestyksellisten johtamispiirteiden täsmälliseen määrittelyyn teoriat eivät ole kuitenkaan pystyneet. Johtajaominaisuustutkimukset ovat myös jatkaneet ja vahvistaneet näkemystä, jossa johtajuus on kiinnittynyt vain yhteen ja poikkeuksellisen paljon hyviä ominaisuuksia omaavaan yksilöön. (Ropo, 2011, s.195). Katz (1955) lähestyi tehokkaan johtajuuden tutkimista hieman toista kautta päätyen määrittelemään johtajan taidollisia edellytyksiä tehokkaalle johtajuudelle. Nämä kolme taitojen osa-aluetta koskivat työtehtäviin liittyvää teknistä taitoa, ihmisten kanssa työskentelyyn liittyviä ihmissuhdetaitoja sekä konseptuaalisia taitoja. Johtajan ominaisuuksiin nojautuvia teorioita ja tutkimusta on kritisoitu niiden kyvyttömyydestä listata yleispätevästi menestyksekkääseen johtajuuteen liitettäviä ominaisuuksia sekä toisaalta niihin liittyvästä tilannetekijöiden huomiotta jättämisestä. Myös vahvan tutkimuksellisen näytön puuttuminen on nähty teorioiden heikkoutena. (Northouse, 2013, p. 41 ja Yukl 2010, pp. 73-74.)

2.2.2 Johtamiskäyttäytyminen ja –tyyli

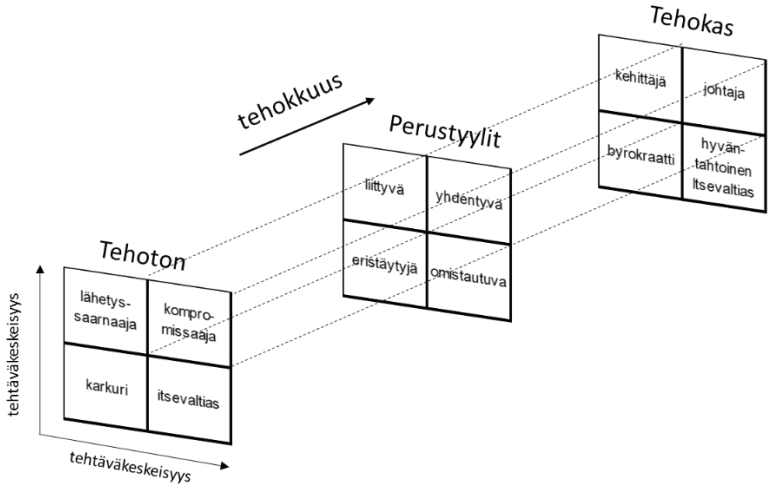
Lukuisat piirreteoreettisen tutkimussuunnan tutkimukset osoittivat, ettei johtajaominaisuuksien tutkimisella pystytty löytämään selitystä onnistumiselle tai epäonnistumiselle johtamisessa ja tämän havainnon myötä tutkimus suuntautui tutkimaan enemmän sitä mitä johtajat tekevät (Juuti, 2006b, ss.15-16). Tutkimussuunta nosti esiin toisenlaisen ymmärryksen johtajuuden ilmiöstä: kyseessä eivät ole pelkästään johtajan ominaisuudet ja taidot, vaan myös kulloinenkin tyyli suhteessa alaisiin ja tehtäviin. Alaisten tyytyväisyydestä ja työstä suoriutumisesta tuli näin johtajuuden tehokkuuden uusi kriteeri. (Ropo, 2011, s. 195-196)

Tätä näkökulmaa selvittivät erityisesti Ohio Staten (mm. Stogdill, 1948, Fleishman, 1953, Hemphill & Coons, 1957) ja Michiganin yliopistoissa tehdyt (mm. Kahn & Katz, 1952, Likert 1961 ja Mann, 1959) tutkimukset. Ohio Staten tutkimuksissa pyrittiin laboratorio-olosuhteissa tapahtuvan johtajien käyttäytymisen tarkkailun tai johtajan toimintaa käsittelevien alaisten haastattelujen avulla tutkimaan ja kuvaamaan tehokasta johtajuutta. (House & Aditya, 1997, pp. 419–420) Ohio Staten tutkimusten päädimensiot koskivat ihmisten huomioonottamista ja toisaalta tehtävän suorittamisesta huolehtimista johtamisessa. Näissä tutkimuksissa ainoa pysyvä ja vahva korrelaatio voitiin osoittaa ihmisten huomioimisen ja työtyytyväisyyden välillä. (Yukl, 2010, p. 105) Myöhemmin Blake & Mouton (1964) selvittivät tutkimuksillaan sitä, kuinka johtajat käyttivät tehtävä- tai henkilökeskeisiä käyttäytymismalleja työssään. Tältä pohjalta he loivat ns. johtamisruudukon, jossa johtajan toiminnan pääulottuvuudet ovat ihmiskeskeisyys (vuorovaikutus, alaisten tarpeet) ja tehtäväkeskeisyys (tehtävien suorittaminen, tavoitteiden saavuttaminen). Mallissa (kuva 4.) määritetään näiden ulottuvuuksien eri tavoin painotettuina kombinaatioina viisi johtamisen päätyyliä (autoritäärinen, ihmiskeskeinen, johtamisvastuuta välttävä, keskitien ja traditionaalinen sekä ihannejohtaminen) ja kaksi muuta tyyliä isällinen/äidillinen –tyyli ja opportunismi, joista ensimmäinen käyttää ihmis- ja tehtäväkeskeisiä ääripään tyylejä yhdistämättä niitä ja jälkimmäinen viittaa kaikkien tyylien satunnaiseen hyödyntämiseen. (Blake & Mouton, 1980) Mallin ydinajatuksena oli, että tehtävä – ja ihmissuuntautunut toiminta ovat toisiaan täydentäviä toimintoja, eikä hyviä tuloksia mallin mukaan saavuteta pelkästään vain toista dimensiota edustavan johtamistyylin hyödyntämisellä. (Juuti, 2006, s. 16.)



Kuva 4.Johtamisruudukko, Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1980, s. 28). Johtamisen psykologiaa.

Myöhemmin Reddin (1967) täydensi Blake & Moutonin mallia kehittäen ns. 3 D –mallin, jossa ihmis- ja tehtäväsuuntautuneisuuden lisäksi kolmantena ulottuvuutena oli tehokkuus. (Kuva 5.)



Kuva 5. Johtamisen 3 –D malli, Reddin, W.J. (1967). The 3-D management style theory. Training and Development Journal, pp. 8-17 kuviota mukaillen.

Vroom & Yetton (1973) siirtyivät tutkimuksissaan jo selvästi tutkimaan johtajuutta johtajan käyttäytymisen lisäksi myös tilanneteoreettisesta näkökulmasta. He kehittivät päätöksentekoa tarkastelevissa tutkimuksissaan viisiportaisen mallin, joissa äärimmäisinä vastakkaisina ulottuvuuksina olivat autoritäärinen ja demokraattinen päätöksenteko. Mallissa päätöksenteon tehokkuus oli sidoksissa tilannetekijöihin, jotka koskivat käytettävissä olevaan tiedon määrää, autoritäärisen

päätöksen hyväksyttävyyttä, demokraattista päätöstä seuraavaa alaisten yhteistyön todennäköisyyttä, alaisten keskinäisiä ristiriitoja ja esillä olevan ongelman monimutkaisuutta.

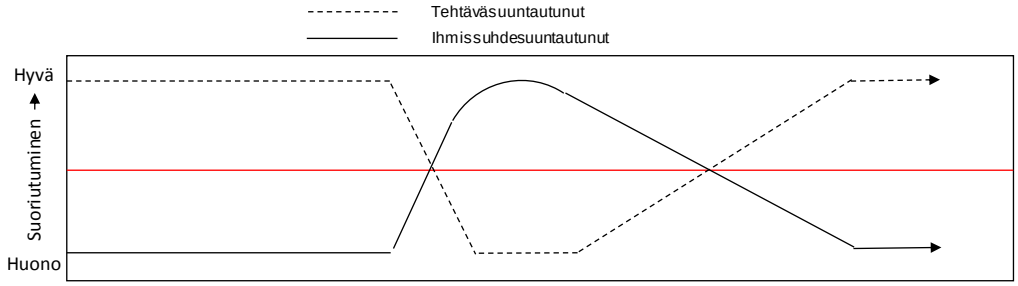
Ensimmäisiä merkittävimpiä johtamistyötä roolittava tutkija oli Henry Mintzberg (1973,1989). Mintzberg määritteli johtajuuden kolmen eri roolin kautta jakaen johtajuuteen liittyviä tehtäviä kaiken kaikkiaan kymmeneen erilaiseen alarooliin. Mintzberg korosti kaikkien näiden roolien nivoutumista toisiinsa, eräänlaista roolien muodostaman kokonaisuuden jakamattomuutta. Hän painotti, että yksittäisten roolien irrottaminen johtajan persoonasta kiihdyttää organisaation epätyydyttävää kehitystä ja tuloksia. Nämä kolme pääroolia liittyvät ihmissuhteisiin, viestintään ja päätöksentekoon.

2.2.3 Tilannejohtamisen teoriat

Johtajan ominaisuuksien sekä johtamistyylien tutkimisen rinnalle alkoi 1960 alkaen vahvistua erilaiset tilannesidonnaiset tutkimussuuntaukset. Näissä suuntauksissa perusajatuksena oli, että johtamisen tehokkuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin johtajan johtamistyyli sopii kulloinkin vallitseviin tilannetekijöihin. (mm. Northouse, 2013, p. 123., Yukl, 2010, pp. 164-165). Niin ikään näiden teorioiden lähtökohtana on ajatus siitä, että kuhunkin tilanteeseen on olemassa sopivin johtamistapa, jota toteuttamalla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Grint, 2005, pp. 1468-1467) Näin johtaminen alettiin nähdä aiempaa monimutkaisempana sosiaalisena prosessina, jossa johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskentelyn aikana ratkaisevat johtamisen menestyksellisyyden. (Juuti, 2006b, s. 17.)

Eräs tunnetuin tilanneteoreettinen malli on Fred Fiedlerin (1967) kontingenssiteoreettinen LPC-malli (Least Preferred Co-worker), jossa tilanteen vaatimaa johtajuutta määrittävät johtajan ja alaisten väliset henkilösuhteet, johtajan valta alaisiinsa nähden sekä työtehtävän luonne. Malli kiinnittää huomiota sekä yksilöön että johtamisen kontekstiin vuorovaikutteisina elementteinä ja kytkee johtamisen tehokkuuden johtajan motivoitumistekijöihin ja tilanteen suotuisuuteen. Johtajan motivoituminen kategorisoidaan mallissa joko liittyväksi pääasiassa tehtävän suorittamiseen (johtajan antamat LPC pisteet alhaiset) tai ihmissuhteiden laatuun (johtajan antamat LPC pisteet korkeat) ja tilanteen suotuisuus puolestaan liitetään tilanteen johtajalle suomaan vaikutusvaltaan. (Kuva 6.) Mallin mukaan johtajuuden vaikuttavuuden kannalta optimaalisin tilanne vallitsee silloin, kun

johtaja - alaissuhteet ovat hyvät, johtajalla on vahva asemavalta ja tehtävärakenne on selkeä.



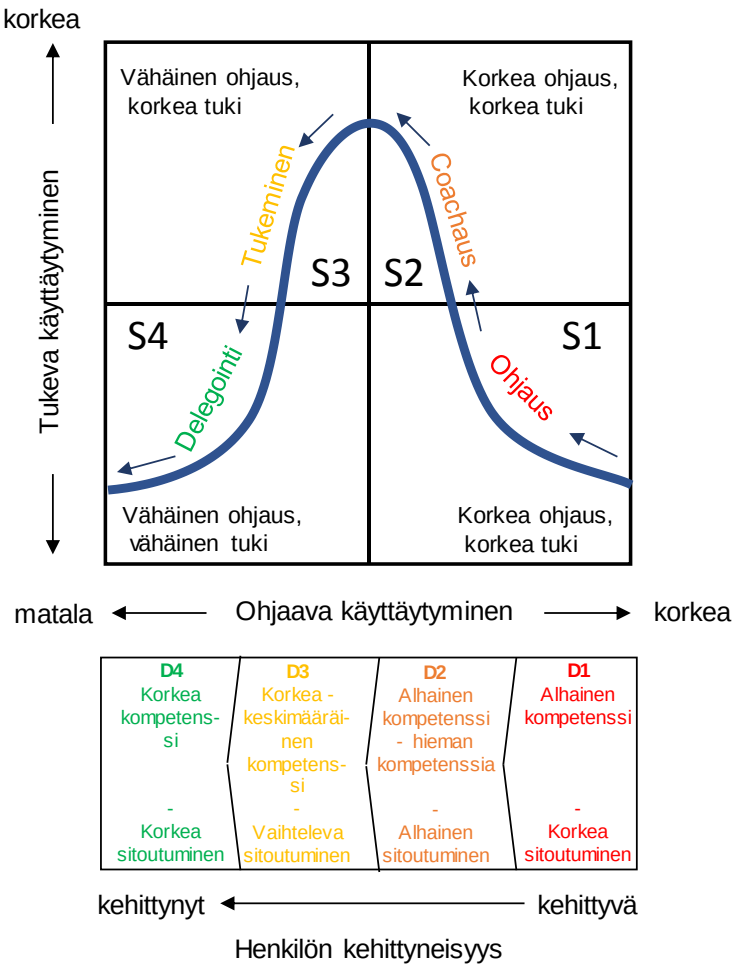
Kategoria	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Johtaja-seuraaja -suhteet	Hyvät	Hyvät	Hyvät	Hyvät	Huonot	Huonot	Huonot	Huonot
Tehtävä-rakenne	Korkea	Korkea	Matala	Matala	Matala	Matala	Matala	Matala
Asema-valta	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko	Vahva	Heikko

Kuva 6. LPC –malli, mukaillen (Fiedler, 1967; 1972)

Mallilla on vahva tutkimuksellinen selkänoja ja sen perusteella voidaan osoittaa tiettyjen johtamistyylien tehokkuus määrättyjen tilannetekijöiden vallitessa ja tämän avulla ennustaa määrätyn johtajan todennäköistä onnistumista tehtävässään. (Northouse 2013, p. 127) Mallia on kritisoitu sen kyvyttömyydestä selittää täysin, miksi tiettyä tyyliä edustava johtajuus on tehokkaampaa joissain tilanteissa ja tehottomampaa toisessa ja toisaalta sitä, että se ei anna vastauksia siihen, kuinka organisaatioissa tulisi toimia, kun johtajan tyyli ja tilanne ovat ristiriidassa. (Northouse, 2013, pp. 128–130). Tutkimuksissa ei ole myöskään saatu teorialle vahvaa empiiristä tukea. Teoria on kuitenkin luonteeltaan yksi varhaisimpia johtajuuden kontingenssiperusteisia teorioita ja se on osaltaan ohjannut tutkimuksen kiinnostusta tilannetekijöitä kohtaan. (Yukl, 2010, pp. 168-169.)

Hersey & Blanchardin (1996, pp. 42-47) kehittämä tilannejohtamisen teoria nojaa em. johtajuuden tehokkuuden dimension sisällään pitämään Reddin 3 D malliin ja toisaalta Blake & Moutonin johtamisruudukko –malliin. Tilannejohtamisen teoria keskittyy tehtävä- tai ihmissuhdesuuntautuneen johtamisen yhteensovittamiseen kulloiseenkin tilanteeseen. Olennaisina tilannetekijöinä tässä mallissa nostetaan esiin alaisten tehtävään liittyvä kypsyystaso kyvykkyyttä-kyvyttömyyttä,

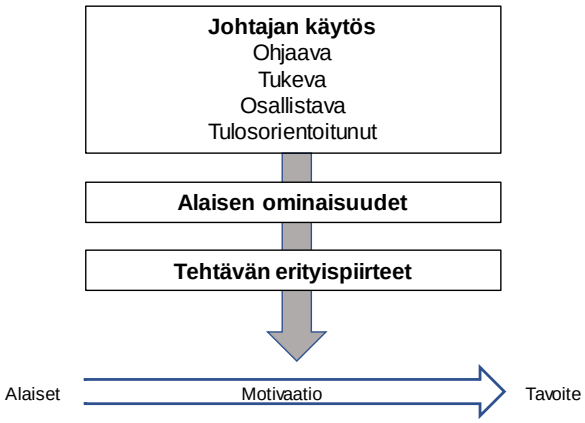
halukkuutta-haluttomuutta ja itseluottamusta-epävarmuutta koskien. Havaittu kypsyystaso ohjaa johtajan tyylivalintaa kypsyysjatkumolla, joka lähtee alaisen alhaisen kypsyystason vaatimasta käskevästä tai vahvasti ohjaavasta tyylistä päätyen kypsän alaisen delegoivaan johtamistyyliin (kuva 7.) Johtajuuden tehokkuuden saavuttaminen edellyttää johtajalta kykyä vaihdella näitä tyylejä kulloisenkin tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hersey et. al, 1979, pp. 420-422)



Kuva 7. Tilanneteoreettinen malli

Polku-päämäärä –teoria (Evans, 1970, pp. 277-298; House 1971, pp. 321-339) puolestaan korostaa johdettavan ja tehtävän piirteiden sekä johtamistyylin keskinäistä suhdetta (Kuva 8). Teorian taustalla on ns. odotusarvo-teoria (expectancy theory), jonka perusajatuksena on, että alainen motivoituu tehtävään tietäessään hänellä olevan kyky suoriutua tehtävästä ja että hän samalla näkee suoriutumisen johtavan määrättyyn lopputulokseen, jonka seurauksena välittömästi tai jonka myöhempänä välillisenä seurauksena saatavan palkkion alainen arvio vaivan arvoiseksi. Johtajan kannalta haasteena on harjoittaa

kulloinkin sellaista johtamistyyliä, joka parhaiten vastaa alaisen sen hetkisiä motivaatioon liittyviä tarpeita.



Kuva 8. Polku-päämäärä -johtajuusteorian elementit

Kiteytettynä polku-päämääräteoria pyrkii selittämään, kuinka alaisen tarpeet ja tehtävän erikoispiirteet huomioivalla johtamisella ja käytettävän johtamistyylin varioinnilla voidaan vahvistaa alaisen omaa uskoa ja odotuksiaan tehtävässä menestymiselle sekä näin lisäämään alaisen tyytyväisyyttä työhön. (Northouse, 2013, p. 138) Polku-päämäärä teorian heikkoutena on esitetty sen kompleksisuutta, ts. teoria tuo esiin niin useita johtajuuteen liittyviä eri aspekteja, että sen tulkitseminen on osoittautunut haasteelliseksi ja jopa hämmentäväksi. (Northouse, 2013, pp145-146) Lisäksi teoria on saanut vain osittain tukea sen validiutta testanneista empiirisistä tutkimuksista. (Evans, 1996, pp. 305-309)

2.2.4 Johtaja-alaissuhdeteoriat

Johtaja-alaissuhdeteoriat tarkastelevat johtajan ja alaisen välistä suhdetta ja siihen sisältyvää vaihdantaa ja näkevät johtajuuden prosessina, joka kytkeytyy johtajan ja alaisen väliseen keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Northouse, 2013, p. 161) Tunnetuin tällainen teoria on ns. johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhdeteoria (LMX, Leader-Member Exchange Theory), joka ensimmäisessä kehitysvaiheessa nimettiin vertikaalisen kaksisuuntaisen linkin teoriaksi (vertical-dyadic linkage theory). Tähän liittyneissä tutkimuksissa ryhmiteltiin johtajan ja alaisen välisiä suhteita joko sisä- tai ulkoryhmiin riippuen suhteen ja vaihdannan laadusta. Sisäryhmään kuuluivat suhteet, jotka perustuivat johtajan ja alaisen neuvottelemiin

ja normaalitilanteesta laajennettuihin rooleihin, joissa korostuivat hyvä keskinäinen vuorovaikutus ja alaisen valmius omaehtoisesti laajentaa toimenkuvaansa muodollisesti sovitusta. Tämä ns. sisäryhmäläisyys puolestaan heijastui johtajan toimintana, jossa alaisen saama huomio, luottamus, tiedon määrä kasvoivat. Ulkoryhmiin kuuluviksi suhteiksi puolestaan osoittautuivat sellaiset johtajan ja alaisen väliset suhteet, joissa yhteistoiminta perustui muodollisiin työsopimuksiin ja toimenkuviin ja joissa työntekijän halua ja into pyrkiä oma-aloitteisesti laajentamaan tehtävänkuvaansa oli vähäisempi. Myöhemmin Graen & Uhl-Bien (1995) kehittivät teoriaa edelleen LMX –teoriaksi, jossa tarkasteluun mukaan otettiin johtajan ja alainen välisen vaihdannan laatu suhteessa osapuolten ja koko organisaation tehokkuuteen. Johtajuus rakentuu teorian pohjalta ajatukselle, että kaikki alaiset kokisivat kuuluvansa sisäryhmään. Tähän eli kumppanuuteen yltävän johtajuuden ja johtaja-alais suhteen nähdään näissä teorioissa kehittyvän vaiheittaisesti (taulukko 2.). (Graen & Uhl-Bien, 1995, pp. 219-247)

	Vaihe 1: Muodollisuus	**Vaihe 2: Tuttavuus**	**Vaihe 3: Kumppanuus**
Roolit	Määritellyt	Testatut	Neuvotellut
Vaikuttaminen	Yksisuuntaista	Vaihtelevaa	Molemminpuolista
Vaihdannan laatu	Heikko	Keskimääräinen	Korkea
Mielenkiinnon kohde	Minä	Minä ja muut	Ryhmä
	Aika		

Taulukko 2. Johtajuuden rakentumisen vaiheet, kuvioita Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 231 ja Northouse, 2013, p. 166 mukaillen.

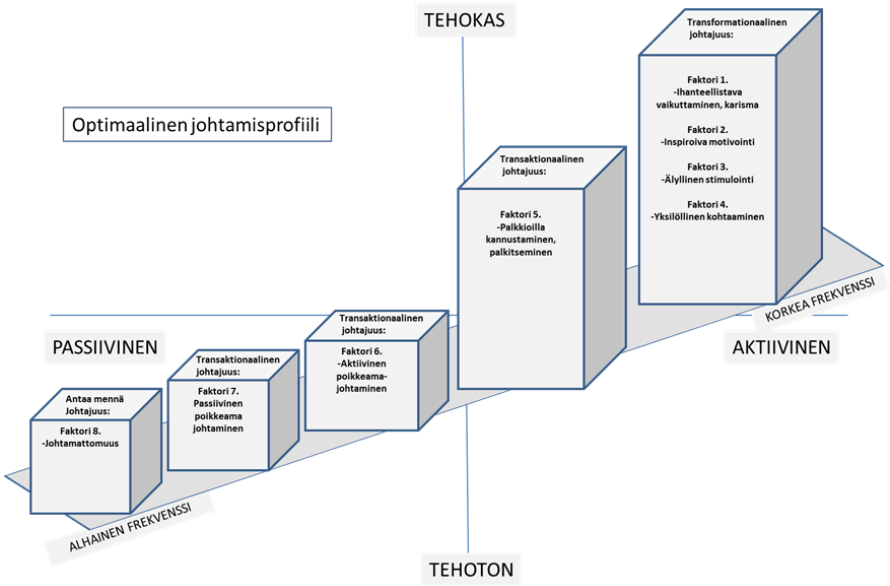
Näiden teorioiden rajoitteena on nostettu esiin, etteivät varsinkaan varhaisimmat versiot kyenneet riittävästi selittämään, kuinka kahdenvälinen suhde kehittyy ajan myötä, kuinka erilaiset suhteet vaikuttavat osapuoliin ja toisaalta organisaation yleiseen suoriutumiseen. (Yukl, 2010, p. 239) Niin ikään teorioiden heikkoutena on nostettu esiin niiden yhtäältä vaikea mitattavuus, toisaalta diskriminoiva ajatus jaosta työntekijöiden sijoittumisesta sisä- ja ulkoryhmiin sekä vajavaisuus kontekstuaalisten tekijöiden huomioimisessa koskien johtaja-alainen - suhteen rakentumista. (Northouse, 2013, pp. 170-172)

2.2.5 Transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus

Transformationaalisen johtajuuden teoriat perustuvat James MacGregor Burnsin poliittista johtajuutta, vallankäyttöä ja vaikuttamista koskeneessa teoksessaan Leadership (1978) esittämiin ajatuksiin. (Yukl, 2010, p. 263) Burns kuvasi johtajia henkilöinä, jotka vaikuttavat ja käyttävät valtaa hyödyntämällä alaisen motiiveja edesauttaakseen sekä oman että alaisensa tavoitteen saavuttamista. (Burns, 1978 p. 18) Hänen mukaansa johtajuuden perustehtävänä on yhdistää sekä johtajan että johdettavan yksilölliset tavoitteet ylemmän tavoitteen tai vision saavuttamiseksi. (Nissinen, 2004, ss. 127- 128.) Myöhemmin näitä Burnsin ajatuksia on laajimmin tutkinut ja versioinut Bernard M. Bass kollegoineen. (mm. Yukl, 2010, p. 277., Ropo, 2011, s. 198.) Burnsin tärkeänä lähtökohtana oli erottaa ns. transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus toisistaan. Sekä transaktionaalisen että transformationaalisen johtajuuden ytimenä on alaisiin vaikuttaminen, mutta toisistaan poikkeavin keinoin. (mm. Bass & Riggio, pp.1-18. Yukl, 2010, p.277, Northouse, 2013, p.186.) Perinteinen johtajuuden muoto, transaktionaalinen johtajuus viittaa johtajuuteen, joka perustuu rationaaliseen vaihdantaan johtajan ja alaisen välillä. Lähtökohtana on, että vaihdantaan on olemassa väline, palkinto tai hyöty, joka sisältämänsä kannusteen tai uhkan vuoksi kannustaa johdettavaa toimimaan organisaation ja johtajan toivomalla tavalla. Myös johtajalla tulee luonnollisesti olla valta käyttää em. elementtejä. Transaktionaalinen johtaja tunnistaa, mitä alaisen on tehtävä, jotta hän saavuttaa tavoitteet. Niin ikään transaktionaalinen johtaja täsmentää alaiselle tehtävän vaatimuksia ja alaiselta odotettavaa roolia, lisäten näin alaisten itseluottamusta tehtävästä suoriutumisen suhteen. (Bass, 1985b, pp. 27-28.) Transformationaalisessa johtajuudessa johtajat toimivat alaistensa ja myös kollegoidensa kanssa paljon monimuotoisemmin kuin pelkästään asettamalla sopimuksia vaihdannasta ja toteuttamalla itse vaihdantaa. (Bass & Riggio, 2006, pp. 3-4) Tärkeä huomio transformationaalisessa johtajuudessa liittyy siihen, että johtajuus nähdään johtajan ja johdettavan yhteisenä prosessina, jonka myötä molempien osapuolten motivaation taso kohoaa ja mahdollistaa molempien kohdalla keskivertosuorituksen ylittämisen. Näin tuloksena saavutetaan molempia osapuolia kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa myös osapuolten tavoitteet lähestyvät toisiaan. (Nissinen, 2004, s. 128)

Transformationaalinen johtajuus edellyttää johtajalta valmiutta ja kykyä syvällisesti ymmärtää alaisen tarpeet ja motivaatiot, kykyä voimaannuttaa alaisia ja luoda

toiminnalle korkeita standardeja ja näin toimien antaa merkitystä organisaation toiminnalle. Tämän onnistuminen edellyttää johtajalta visionäärisiä ominaisuuksia ja karismaattisuutta. Johtajan tulee kyetä olemaan sellaisena roolimallina, joka synnyttää luottamusta, luo selkeitä visioita ja asettaa haastavia tavoitteita. Johtajan on pystyttävä stimuloimaan johdettaviaan näkemään työ uudesta näkökulmasta, nostamaan johdettavien tietoisuutta organisaation missiosta ja visiosta, saada johdettavat näkemään organisaation intressit yksilön motiiveja tukevina ja rinnakkaisina intresseinä ja näiden myötä kehittää organisaation potentiaalia ja suoritusta aiempaa ja organisaation omia odotuksia paremmaksi. Näin transformationaalinen johtamiskäyttäytyminen laajentaa transaktionaalisen johtamiseen liittyvää rajallista vuorovaikutusta. (Bass & Avolio, 1994, pp.1-8, Yukl, 2010, p. 277.) Tältä pohjalta Bass (1985a) kehitti Burnsin ajatuksia painottaen enemmän johdettavien näkökulmaa ja lisäten samalla mukaan johtamattomuuden tai ns. antaa mennä -johtamiskäyttäytymisen (Laissez-Faire). Näin Bass näki johtajuuden jatkumona, joka liikkuu tarpeen mukaan tällä jatkumolla ääripäinään toisaalta antaa mennä -johtajuus ja toisaalta transformationaalinen johtajuus. Tämä jatkumo puolestaan on pohjana myöhemmälle Bass & Avolion Full Range of Leasdership -mallille (optimaalinen johtamisprofiili, kuva 9.), jossa johtajuuden kokonaisuus täydentyy kahdeksan eri johtamistavan jatkumoksi. Näiden lisäksi malliin sisältyy ulottuvuudet koskien johtamistapojen aktiivisuutta, tehokkuutta sekä hyödyntämisfrekvenssiä. (Bass, 1985a, Northouse, 2013, pp. 190-197)



Kuva 9. Optimaalinen johtamisprofiili, Bass & Avolio, 1994. Improving organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publications, s. 5-6 kuvioita mukaillen.

Housen (1976) luoma karismattisen johtajuuden teoriaa kuvataan usein tavoilla, jotka yhdistävät tämän teorian transformationaalisen johtajuuden teoriaan. (Northouse, 2013, p. 187). Max Weber (1947, pp. 358-359) määritteli karisman erityisenä, harvojen omaavana persoonallisuuspiirteinä, jotka antavat henkilölle erityisiä, jopa yli-ihmilllisiä kykyjä, joiden perusteella muut kanssaihmiset kohtelevat häntä johtajana. Housen (1976) karismaattisen johtajuuden teorian mukaan tällaisia piirteitä ovat dominoivuus, vahva halu vaikuttaa, itseluottamus ja lisäksi vahvojen moraalisten arvojen omaaminen. Vahvojen persoonallisuuspiirteiden lisäksi karismaattisen johtajan käyttäytymisessä korostuvat vahvana roolimallina toimiminen erityisesti niitä uskomuksia ja arvoja koskien, jotka karismaattinen johtaja haluaa alaistensa omaksuvan. Housen teorian mukaan karismaattisella johtajuudella on suoria vaikutuksia alaiseen, mm. siten, että;

- se synnyttää alaisessa uskoa johtajan edustamaan ideologiaan
- se samaistaa yhteisten uskomusten myötä alaisen johtajaansa
- alainen hyväksyy varauksetta johtajan toiminnan
- alainen kiintyy johtajaansa
- lisää alaisen kuuliaisuutta johtajaa kohtaan
- johtaa alaisen identifioitumiseen johtajaansa
- alainen sitoutuu tunneperäisesti tavoitteisiin
- tavoitteet asetetaan normitasoa korkeammalle
- alaisen itseluottamus kohenee

Tätä karismaattiseen johtajuuteen liittyvää teoreettista näkemystä on laajennettu ja täydennetty myöhemmin useiden tutkijoiden toimesta. (Conger, 1999, pp. 145-179) Shamir et al. (1993, pp.577-594) päätyivät tutkimustensa myötä esittämään, että karismaattisen johtajuuden elementeillä ja keinoilla voidaan muuttaa yksilön minä-käsitystä ja pyrkiä näin lähentämään yksilön ja organisaation identiteettiä toisiinsa korostamalla työn luontaisia palkkioita ja toisaalta viemällä huomiota pois työn ulkoisista palkkioista. Ajatuksena on, että työntekijä näin kokisi ensisijaisesti toteuttavansa itseään työskennellessään. Karismaattisen johtajuuden toimivuus perustuu ajatukseen sen kyvystä sitoa alaiset ja heidän minä-käsityksen muokkautuminen organisaation identiteettiin. (Northouse, 2013, p.189.)

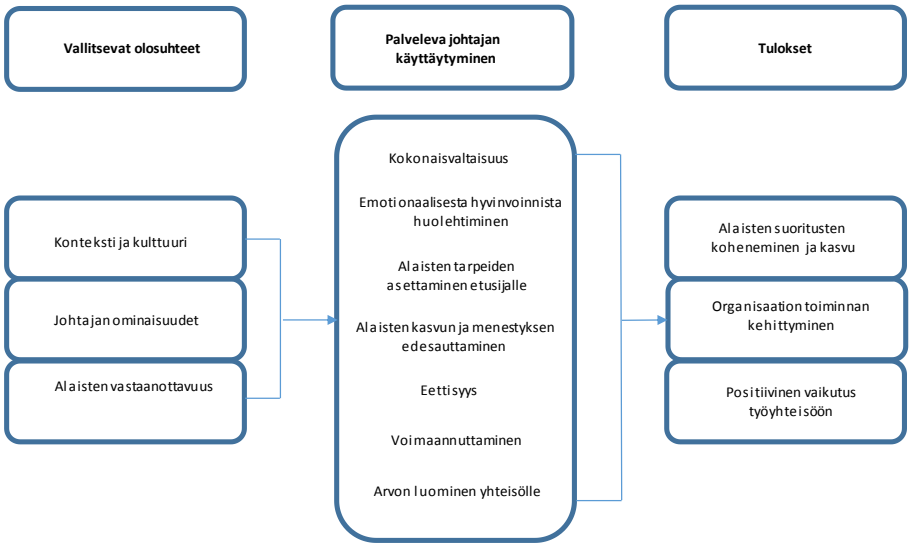
Transformationaalisen johtajuuden teoriaa on kritisoitu selkeyden puutteesta. Teoria kattaa monia johtajuuden aktiviteetteja (vision luominen, motivointi, muutosagenttius, luottamuksen rakentaminen jne.) ja siksi erityisesti juuri

transformationaaliseen johtajuuteen liittyviä elementtejä on vaikea nimetä. (Tracey & Hinkin, 1998, pp.220-236) Transformationaalinen ja karismaattinen (ks. edellä) johtajuus ovat usein rinnastettu toistensa synonyymeiksi, vaikkakin joissakin johtajuuden malleissa karisma on vain yksi transformationaalisen johtajuuden osatekijä. (Bryman, 1992) Myös transformationaalisen johtajuuden mittaamiseen liittyen on esitetty runsaasti kritiikkiä lähinnä koskien sitä, että transformationaalisen johtajuuteen liitetyt olennaiset osatekijät (neljä I:tä) korreloivat vahvasti suhteessa toisiinsa, eikä ne näin itse asiassa ole erillisiä tekijöitä. (Tejeda et al., 2001, pp 31-52)

2.2.6 Uudempia näkökulmia johtajuuteen; eettinen, palveleva, autenttinen ja jaettu johtajuus

Johtajuudessa on kyse vaikuttamisesta ja vallasta. Näiden elementtien viime vuosikymmeninä esiin tulleet väärinkäytökset ovat nostaneet yleistä epäluottamusta globaalia liiketoimintaa, poliittista, julkisyhteisöjen johtamista ja johtajuutta kohtaa ylipäänsä. (mm. Yukl, 2010, p. 329, Northouse, 2013, p. 253) Esiin nousseiden erilaisten talousskandaalien myötä on alettu puhua johtajuuden kriisistä, johon yhtenä ratkaisuna on esitetty eettistä johtajuutta. (Caza & Jackson, 2011, p. 352.) Osaltaan näiden ilmiöiden myötä johtajuuden tutkimuksessa on 2000 –luvulla siirrytty huomio rationaalisesta, älyllisestä ja kognitiivisesta johtajuuden ymmärtämisestä kokemuksellisuuteen, kokonaisvaltaisuuteen, symbolisuuteen ja merkityksen annon keskeisyyteen johtajuudessa. (Ropo, 2011) Tällaisesta tutkimussuunnasta on kyse mm. eettisen johtajuuden tutkimuksessa, joka on hieman varhaisten piirreteorioiden tavoin keskittynyt eettisen johtajan ominaisuuksien ja käyttäytymisen tutkimiseen. Eettinen johtaja on tutkimusten mukaan rehellinen, luotettava, epäitsekäs ja oikeudenmukainen (Trevino et al., 2003, pp. 5-37) Johtajan päätöksiä tai toiminnan eettisyyttä arvioitaessa yleensä tarkastellaan päätöksen tai toiminnan seurauksia tai tuloksia, niiden kestävyyttä yleisten moraalistandardien valossa sekä niiden vaikutuksia johtajan itsensä ja muiden kannalta. (Yukl, 2010, p. 330.) Eeettisen johtajuuden tutkimus on melko nuorta ja siksi myös tulokset ovat toistaiseksi melko kapea-alaisia. Eettisen johtajuuden tutkimusta koskevat artikkelit ja kirjallisuus ovat olleet luonteeltaan etupäässä kuvailevia ja näiden testaaminen kvalitatiivisin tai kvantitatiivisin tutkimusmetodein on vielä kapeaa. (Northouse, 2013, p. 438)

Palvelevan johtajuuden lähtökohtana on johtajan luonnollinen ja aito halu palvella pyyteettömästi alaisiaan siten että johtaja asettaa alaisen edun ja kehittymisen aidosti johtajan omien etujen edelle. (Greenleaf, 1970, p. 15; Hale & Fields, 2007, p. 397) Siinä on kyse organisaation jäsenten auttamisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tavalla, jossa huomioidaan yksilön kehitysmahdollisuudet ja panostetaan voimaannuttamiseen sekä kollektiiviseen toimintatapaan, joka on linjassa alaisten hyvinvoinnin kanssa. Tämä nähdään kokonaisuutena ja prosessina, joka lopulta kehittää myös johtajaa ja näin teorian mukaan nähdään ennen kaikkea saavutettavan parhaiten myös organisaation tavoitteet. (Smith, et al., 2004, pp. 81–82) Palvelevan johtajuuden malli (kuva 10.) koostuu kokonaisuudesta, joista ensimmäinen osa koskee organisaation nykytilaa ja taustatekijöitä, toinen palvelevan johtajan käyttäytymistä ja kolmas kahden ensimmäisen myötä syntyneitä tulemia. (Liden et al.,2008). Johtajan edellä kerrottujen valmiuksien lisäksi mallin toimivuuden kannalta on tärkeää, että myös alaiset ovat avoimia ja vastaanottavaisia johtajan tarjoamalle avulle ja voimaannuttamiselle. (Northouse, 2013, p. 233.)



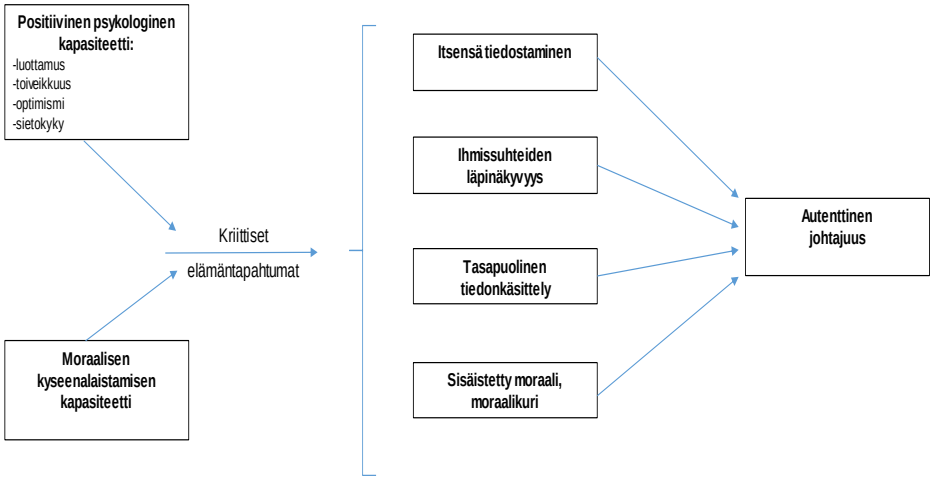
Kuva 10. Palvelevan johtajuuden malli Van Dierendonck, D. (2011) Servant Leadership: a review and syntheses. Journal of management, vol. 37(4), pp. 1233 sekä Northouse, P. (2013) Leadership. Theory and Practice. 6th ed. California, Thousand Oaks, p. 225 kuvioita mukaillen.

Palvelevan johtajuuden tutkimus on toistaiseksi ollut enimmäkseen kuvailevaa pyrkimyksenään määrittää palvelevan johtajuuden ideaalia ja näin teoriaa tukeva empiirinen tutkimus on melko vähäistä. (Van Dierendonck, 2011, pp. 1229.)

Myös kiinnostus autenttiseen johtajuuteen on vauhdittunut poliittisten ja yritysten johtamisskandaalien myötä nostaen keskusteluun johtajuuden luonteen laajemmin, sen hyvine sekä pimeine puolineen. Autenttisen johtajuuden juuret löytyvät transformationaalisen johtajuuden kritiikistä. Transformationaalisen johtajan ideologiseen vaikuttamiseen tähtäävän pyrkimyksen on nähty pitävän sisällään riskejä alaisen epäterveestä sitoutumisesta johtajaansa ja sen myötä riskin pseudo-transformationaalisuudesta johtajuudessa eli transformationaalisuuden, karismaattisuuden, epäeettisyyden ja moraalittomuuden yhdistymisestä johtajuudessa epäterveellä ja vahingollisella tavalla. (Caza & Jackson, 2011, pp. 352-353) Niin ikään autenttisen johtajuuden tuloskeskeisyyden ulkopuolelle ulottuva yleinen, yhteiskunnallinen puhuttelevuus on osaltaan lisännyt tutkimuksen mielenkiintoa teoriaa kohtaan. (Avolio et al., 2004, p. 802). Johtajan autenttisuus on teorian tärkein aspekti ja sen edellytyksenä on johtajan omien arvojen ja käytöksen sekä toisaalta johtajan ja alaisten arvojen välinen yhdenmukaisuus ja yhtenäisyys. Samalla kuitenkin näiden kahden aspektin keskinäisen yhdenmukaisuuden merkityksellisyys on tutkimuksessa jokseenkin määrittelemätön. (Yukl, 2010, p. 347). Autenttisen johtajuuden osalta ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää, mutta sitä on yleisesti määritelty kehityksellisestä näkökulmasta. Tämä näkökulma lähtee siitä, että autenttisuus on ominaisuus, jota voi kehittää ja joka voi kehittyä iän myötä. Usein kriittiset elämäntapahtumat toimivat tällaisen kehityksen katalysaattorina. Walumbwa et al. (2008, pp 89-126) määrittelivät autenttisen johtajuuden johtajan käyttäytymismuotojen muodostamana kokonaisuutena, joka nostaa esiin ja tukee:

- eettisen ilmapiirin ja positiivisen psykologisen kapasiteetin kehittymistä
- vahvistaa sisäistä moraalikäsitystä ja tietoisuutta omasta itsestä
- tasapainoista tiedon käsittelyä
- johtamistyön läpinäkyvyyttä
- yksilön kehittymistä

Autenttisen johtajuuden peruselementtien, ja niihin vaikuttavien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta on avattu alla (kuva 11.).



Kuva 11. Autenttinen johtajuus. Northouse, P. 2013. Leadership, Theory and Practice, p. 263 kuviota mukaillen.

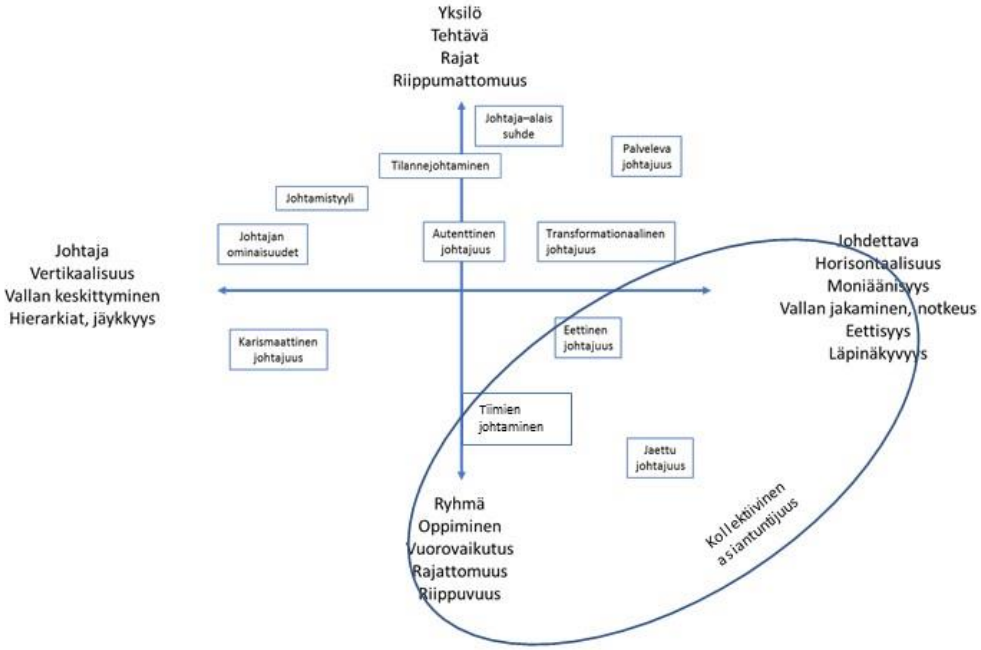
Teorian olennaisin elementti on johtajan autenttisuus, jonka mittaaminen on kuitenkin haasteellista. Ollakseen autenttinen johtajan käyttäytymisen ja arvojen tulee muodostaa johdonmukainen kokonaisuus, mutta samanaikaisesti näiden kahden tekijän suhteellinen tärkeys on epäselvä ja joiden merkityksen arviointia alaisten diversiteetti (kulttuuritaustat, uskonto, ikä koulutus, sukupuoli) edelleen vaikeuttaa. (Yukl, 2010, p.347) Johtajan arvojen ja toiminnan muodostamalla kokonaisuudella voi myös olla vain vähäinen vaikutus alaiseen, mikäli alainen ei näe johtajaa legitiiminä tai koe hänen toimintaansa uskottavana. (Cha & Edmondson, 2006, pp. 57-78)

3 Jaettu johtajuus, tiimit ja asiantuntijuus

Johtajuuden teoriat ja tutkimus on jo pitkään tiedostanut, että tehokkaat johtajat kykenevät voimaannuttamaan alaisiaan ja siten saamaan heidät osallistumaan tapahtumien tulkintaan, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Tähän liittyvä jaetun johtajuuden tutkimus on kohdentunut mm. itseohjautuviin tiimeihin, yritysten ja organisaatioiden ylimpään johdon toimintaan ja muutosjohtamiseen. Kaikkien näiden osalta ytimenä on prosessi, jonka myötä johtaja rohkaisee ja mahdollistaa alaisilleen johtamisen vastuun. (Yukl, 2010, p. 503) Jaettu johtajuus kytkee niin muodollisen johtajan kuin alaisetkin vastavuoroiseen ja monisuuntaisen vaikuttamis- ja johtamisprosessiin, jossa yksittäisellä henkilöllä on vastuita, jotka ovat samanaikaisesti sekä erillisiä että toisiinsa liittyviä. Mikäli tällainen multijohtajaryhmä on kykenemätön sopimaan mitä ja miten tehdään, ei ryhmä tai organisaatio tule onnistuman työssään. (Mehra et al. 2006, pp. 232-245)

Tämän opinnäytetyön keskeisinä tarkastelukohteina ovat asiantuntijuus, tiimityö ja johtajuus näissä konteksteissa. Asiantuntijuuden osalta painopisteenä on tässä tutkimuksessa ns. avoin asiantuntijuus, joka korostaa asiantuntijuuden olemuksessa ja kehittymisessä erityisesti kollektiivisuutta, neuvottelevuutta, rajojen toistuvaa ylittämistä, refleksiivisyyttä ja vuoropuhelua. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toiminta puolestaan on perustettu vahvasti tiimimuotoiselle organisoitumiselle ja samanaikaisesti sen toiminta on leimallisesti rahoitusalan asiantuntijuuteen nojautuvaa. Tässä työssä on näiden lähtökohtien pohjalta tarkasteltu johtajuuden eri teorioita ja pyritty valitsemaan empiriseen tarkasteluun em. asiantuntijuuden ja toisaalta tiimityön erityispiirteiden kanssa mahdollisimman hyvin yhteensopiva teoria ja näin työssä on päädytty tarkastelemaan nimenomaisesti jaetun johtajuuden teoriaa. Tätä valintaa perustellaan johtajuuden tunnetuimpien teorioiden edellä tapahtuneen analysoinnin kautta syntyneellä näkemyksellä, jonka mukaan asiantuntijuutta ja sen kehittymistä tukevat jaettuun johtajuuteen liittyvät tekijät. Niin ikään jaetun johtajuuden painotukset liittyvät vahvimmin niihin tekijöihin jotka luontevasti eesauttavat myös tiimitoiminnan kehittymisessä ja toisaalta samanaikaisesti antavat kohdeorganisaatiolle tukea vastata sen toimintaympäristön monimuotoistumiseen ja ennakoimattomuuteen, nopeasti ja toistuvasti tapahtuviin muutoksiin, toisin sanoen toimintaympäristön VUCA -luonteeseen. Tällä viitataan toimintaympäristön epävarmuuteen (Volatile), epävakauteen (Uncertainty), monimutkaisuuteen (Complexity) ja monimerkityksisyyteen (Ambiguity). Näiden tekijöiden sekä tunnetuimpien

johtajuuden teoroiden elementtien välistä yhteyttä on pyritty kuvantamaan alla (kuva 12.).



Kuva 12. Johtajuuden teoriat suhteessa kollektiiviseen asiantuntijuuteen

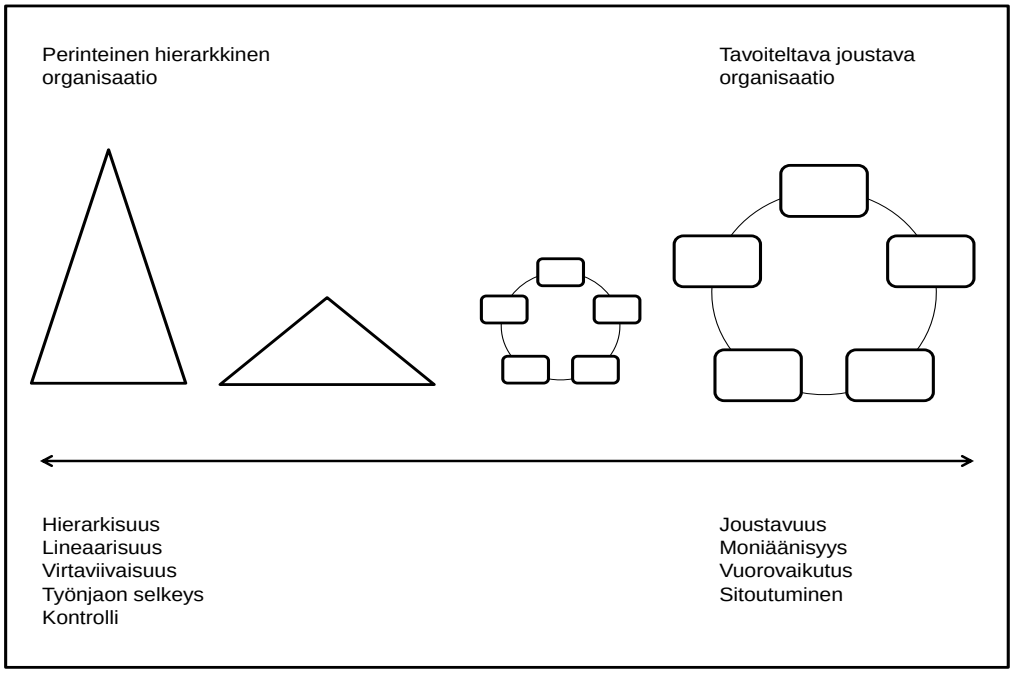
Tämän työn seuraavissa osioissa tarkastellaan jaetun johtajuuden teoriaa eri näkökulmista. Ensin käsitelläään niitä yleisiä muutostekijöitä, jotka ovat olleet vaikuttamassa johtajuusajattelun painopisteiden monimuotoistumiseen ja erityisesti jaetun johtajuuden näkökulmien merkitysten vähittäin saamaan lisähuomioon. Tämän jälkeen luodaan tiiviis katsaussen jaettua johtajuutta edeltäviin leadership –teorioihin tavoitteena identifioida niihin sisältyneitä ajatuksia, joilla on kytkös jaetun johtajuuden ydinajatuksiin. Lisäksi luodaan katsaus jaettua johtajuutta käsitelleeseen kirjallisuuteen pyrkien vastaamaan kysymykseen, mistä jaetussa johtajuudessa on kyse. Osion lopuksi tarkastellaan vielä erikseen jaettua johtajuutta tiimikontekstissa.

3.1 Muutosvoimat jaetun johtajuuden esiin noususssa

Viimeisten vuosikymmenien aikana muutokset organisaatioiden toimintaympäristössä ja koko yhteiskunnassamme ovat olleet varsin radikaaleja. Muun muassa uusien teknologioiden ja digitalisaation kehittyminen, tiedon saatavuuden ja välityksen nopeutuminen, kansainvälistyminen, koulutustason

nousu, asiantuntijuuden merkityksen korostuminen, arvojen muutokset ja aika ajoin jokaista organisaatiota kohtaavat kasvun mahdollisuus tai kuihtumisen uhka ovat pakottaneet organisaatiot jatkuvasti tarkastelemaan strategiaansa, toimintamallejaan, resurssejaan, tuotteitaan, palvelujaan jne. (Puusa & Reijonen, 2011, ss. 33–54). Erityisesti asiantuntijuuden korostuminen on tuonut mukanaan sellaisia tapoja tehdä työtä, joiden johtaminen poikkeaa melko radikaalisti suhteessa perinteiseen hierarkkiseen auktoriteettiin; poikkitoiminnallisissa – ja asiantuntijatiimeissä on usein vain muodollinen johtaja, joka tiimissä tulee kohdatuksi ja noteeratuksi pikemminkin kollegana, kuin esimiehenä. Näin johtajuus ilmenee eräänlaisena organisaation yhteisesti omistamana ja yhteisesti harjoittamana toimintona, jota edellytetään voitavan tarvittaessa harjoittaa erilaisissa tilanteissa tasapuolisesti ja vaivattomasti eri puolilla organisaatiota. (Pearce & Conger, 2003, s. 2).

Perinteinen hierarkkinen valtarakenne palvelee ymmärrettävästi varsin huonosti organisaatioiden uudistumistarpeita. Tämä on merkinnyt yrityksille tarvetta madaltaa organisaatiorakennetta ja perinteisiä raja-aitoja organisaation sisällä. (Kuva 13.) Organisaatioiden muuttuminen yhä moniäänisemmiksi on edellyttänyt valmiutta aiempaa parempaan vuorovaikutukseen ja joustavuuteen. (Ropo et al., 2005 s.22-23) Ulkoiseen ja sisäisen vuorovaikutuksen parantamisen lisäksi organisaatiot ovat kohdanneet uudistumisvalmiuteensa liittyviä haasteita.



Kuva 13. Organisaatioiden ja johtamisen muutos (Ropo et al., 2005, S. 23 kuviota mukaillen)

Erityisesti muutospaineet koskevat organisaation kykyä edesauttaa työntekijöidensä oppimista ja sitoutumista, joka johtajuuden kannalta tarkoittaa uudenlaisia, esim. asiantuntijoiden, sisäisten ja ulkoisten verkostojen ja kumppanuuksien johtamiseen liittyviä haasteita. Myös perinteinen jako asioiden ja ihmisten tai toisaalta strategiseen ja operatiiviseen johtajuuteen eivät tämän päivän organisaatioissa ole tosiasiassa niin erillisiä kuin on totuttu ajattelemaan, sillä asiantuntijuutta kaikkien näiden osalta nähdään sijaitsevan aiempaa laajemmin organisaatioissa. Asioiden nähdään myös saavan merkityksensä ja oppimista tapahtuvan ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja näin organisaation sosiaalisen toiminnan, yhteiseksi tekemisen on nähty nousevan olennaiseksi teemaksi johtajuuden näkökulmia pohdittaessa (Ropo et al., 2005, s. 22-24). Kyse on pitkälti siitä, miten organisaatioilla on kyky hyödyntää se oppimiskyky, osaaminen ja kyvykkyys, joka organisaatioissa piilevänä jo nykyiselläänkin on olemassa. Ropo et al. (2003, s.24) toteavat johtajuuden olevan kunkin ajan luomuksia, peilaavan oman aikansa ihanteita ja hyödyntävän näiden ideaalien korostamia johtamistavoitteita ja niistä johdettuja käytäntöjä. Perinteinen joko–tai henkinen johtajuuden ideaali on kuitenkin vähitellen saamassa rinnalleen monimuotoisemman, sekä-että johtamismaailman, jossa organisaation arvoihin, rakenteisiin, tavoitteisiin, toimintatapoihin, hyvinvointiin, tuloksiin, yhdessä tekemiseen jne. väistämättä sisältyvien ristiriitaisuuksien olemassaolo tunnustetaan ja hyväksytään. Niitä ei nähdä toisensa poissulkevina tai negatiivisina tekijöinä, vaan toiminnan samanaikaisesti vaikuttavina voimina ja ulottuvuuksina, joiden johtaminen on kollektiivinen tehtävä. Näiden ristiriitaisuuksien ja kilpailevien arvojen läsnäolon myötä yhteistoiminnan johtamisessa kohdataan vääjäämättä erilaisia näkökulmia, tavoitteita ja toiveita. On tärkeää ymmärtää, että tietoa ja osaamista on kaikkialla organisaatiossa. Haasteellisena lähtökohtana on näin moniäänisyys eli sen ymmärtäminen, hyväksyminen ja arvostaminen mitä ja miten muut tietävät. Näiden ristiriitaisuuksien hyväksyminen on avain johtamistyön laadun parantamiselle. (Ropo et al., 2005, s.21-33) Muita erilaiseen johtajuuteen suuntautuvia työntövoimia ovat Ropon mukaan esimerkiksi organisaatioiden monimuotoistuminen, rajojen sulautuminen sekä kilpailun ja yhteistyön yhtäaikainen läsnäolo.

3.2 Katsaus jaetun johtajuuden juuriin

Johtamistutkimusta on varsin pitkään värittänyt vahva pyrkimys johtajuuden ilmiön selittämiseen. Tiedeyhteisö pyrki vuosikymmeniä selittämään johtajuuden ja siihen liitetyn tehokkuuden elementtejä tavoitteenaan näiden yleispätevä mallintaminen. Melko myöhään eli vasta 1980 –luvulla esille nousi selittämisen lisäksi myös pyrkimyksiä johtajuuden ilmiön ymmärtämiseen sekä johtajuuden ja siihen liittyvien merkityksenantojen kuvailemiseen (Juuti, 2006, s. 13.). On tärkeää ymmärtää, että selittämispainotteisuudesta ja johtajakeskeisyydestä huolimatta jaettuun johtajuuteen liittyviä ajatuksellisia siemeniä on kylvetty useissa johtajuuden tutkimuksen näkökulmissa käytännössä lähes koko johtamistutkimuksen ensiaskelista alkaen. Tutkimukseni tässä osiossa luodaan katsaus niihin johtamistutkimuksen teorioihin, joilla tai joihin sisältyneillä elementeillä on ollut vaikutusta jaetun johtajuuden teorian kehittymisessä.

Tutkimus on voittopuolisesti keskittynyt tutkimaan johtajuutta yksilökeskeisistä lähtökohdista ja näkemään johtajuuden kahdenvälisenä, johtajan ja johdettavan keskinäiseen suhteeseen liittyvänä prosessina, jossa johtajuutta on nähty olevan organisaatioiden ylemmillä tasoilla ja näin johtajuus on ymmärrettävästi nähty vaikuttamisprosessina ylhäältä alas. Tämä tarkastelukulma on pitänyt pintansa johtava tutkimusagendana vuosikymmeniä johtajuustutkimuksen reilun sadan vuoden historian aikana. Se on tarkoittanut myös sitä, että laadukas tai tehokas johtajuus –käsite on ollut ankkuroituna yksilöön eli johtajaan, joka ominaisuuksillaan tai toimintatavoillaan on saanut alaisissaan aikaan organisaation ja sen tavoitteiden kannalta hyödyllistä toimintaa. Johtajuus on näin nähty luonteeltaan vahvasti välineellisenä toimintana (Ropo et al., 2005, s. 17): johtamisen suorittajana on johtaja, välineenään hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa, kyvykkyytensä ja vaikkapa tilanteen huomioiva toimintatapa. Johtajuustutkimuksen vuosikymmeniin sisältyy useita eri tutkimusnäkökulmia –tai suuntauksia, joiden voidaan nähdä sisältäneen siemeniä jaetun johtajuuden ajatusmaailmasta.

Jaetun johtajuuden teorian idut ja rakennusaineet ovat varsin moninaiset ja hakevat perustaa johtajuuden tutkimuksen lisäksi niin psykologian, organisaatiokäyttäytymisen, kuin tiimienkin tutkimuksesta. Eräs varhaisin ja aikanaan varsin radikaali jaetun johtajuuden filosofiaan kytkeytyvä ajatus liittyi teoriaan ns. **tilanteen laista.** (Follet, 1924). Folletin teoria painotti johtajan ja johdettavien, ryhmien keskinäisiä sosiaalisia suhteita ja oli eräänlainen irtiotto

hierarkkislähtöisen tieteellisen liikkeenjohtamisen ideologiasta. Teoria tiivistyi ajatukseen, että johtajuuden ei tulisi olla sidoksissa muodolliseen asemaan nojaavaan johtajaan, vaan johtajuuden tulisi ikään kuin ”kiinnittyä” henkilöön tai henkilöihin, joilla on paras osaaminen kulloisenkin tilanteen asettamiin vaatimuksiin ja johtajuuden edellytyksiin perustuen.

Tutkiessaan johtajuuden **neljän faktorin** (tuki, tavoitteiden korostaminen, työnteon mahdollistaminen ja vuorovaikutuksen edistäminen) teoriaa vakuutusyhtiöstä kerätyn aineiston pohjalta, Bowers & Seashore (1966) havaitsivat, että edellä mainittuja johtajuuden faktoreiden toteutumista saattoivat edesauttaa asemasta riippumatta ketkä tahansa tarkastelluissa ryhmissä. Bowers ja Seashore (1966) osoittivat, että tämän tyyppisellä johtajuuden ilmenemismuodolla voitiin edesauttaa organisaatiota niiden tehokkuuspyrkimyksissään. Johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksen merkittävin 1930 – luvun edistysaskel liittyi **sosiaalisen näkökulman** esiin nostamiseen organisaatioiden johtamisessa. Tämä näkemys korosti, että johtajien on tiedostettava ja ymmärrettävä työntekijöiden psyykkisten tarpeiden ja motiivien merkitys organisaation menestyksekkään johtamisen kannalta. Tämä nosti esimiehen ja alaisen välisen keskinäisen suhteen johtamistutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi ja oli näin tärkeä jaetun johtajuuden ajatuksille tilaa tehnyt avaus, joka mahdollisti myöhemmän vertikaalisen johtamistavan kriittisemmän tarkastelun. (Pearce & Conger, 2003, s.7)

Benne & Sheats (1948) toivat **ryhmän kehitystä** koskeneessa tutkimuksessaan esiin ryhmän jäsenten erilaiset roolit jakaen ne tehtävärooleihin ja sosioemotionaalisiin rooleihin. He havaitsivat, että ryhmän sisällä oli erilaista sekä erisuunnista toteutuvaa keskinäistä vaikuttamista ja toimintaa, joka osittain oli luonteeltaan myös johtamista. **Yhteisjohtajuutta (co-leadership)** 1950- luvun alussa koskeneessa Solomon, Loeffer & Frankin tutkimuksissa (1953, viitattu Pearce & Conger, 2003 s. 8) se määriteltiin kahdenväliseksi, samanaikaisesti tapahtuvaksi johtajaposition jakamiseksi. Yksi varhaisimpiin sosiologian tieteenalaan teorioihin kuuluva, **sosiaalisen vaihdannan teoria** puolestaan sisälsi ajatuksen sosiaalisiin suhteisiin liittyvästä ehdollisuudesta ja vaihdannan logiikasta. Teorian mukaan sosiaalisiin suhteisiin liittyi sosiaalisia panoksia tai kustannuksia ja vastaavasti panostusten avulla voitiin saavuttaa sosiaalisia tavoitteita, sosiaalista hyötyä. Kyse on prosessista, jonka intensiteetti puolestaan määräytyy osapuolten keskinäisten sosiaalisten intressien ja oletettujen sosiaalisten hyötyjen tai palkintojen houkuttelevuuden ja palkitsevuuden tason pohjalta. (Homans, 1958, s.598) Jaetun johtajuuden teoriaan sosiaalisen

vaihdannan teoria luo perustaa sen kautta, että sosiaalinen vaikuttaminen ja aktiviteetit kuuluvat kaikkien ihmisten, ei pelkästään johtajien perustoimintaan. (Pearce & Conger, 2003, s.9). Sosiaalisen vaihdannan teorialle perustuvat myöhemmät johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta tarkastelevat teoriat, kuten **kahdenvälisen vertikaalisen linkin** –teoria (Dansereau et al., 1975) sekä siitä edelleen kehitetty **johtaja-alainen vaihdanta** –teoria (Graen & Uhl-Bien, 1995), joka korostaa johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen merkitystä ja näkee johtajuuden johtajan ja alaisen välisenä ja kaksisuuntaisena prosessina, jossa ollakseen tehokas, johtaja vaihtaa johtamis- ja vuorovaikutustyyliään alaisesta riippuen. Tässä alaisilla on siis vaikutusta johtamiseen, mutta he eivät vielä jaetun johtajuuden tavoin suoranaisesti tuota johtajuutta itse. (Pearce & Conger, 2003, s. 11). Ryhmätason päätöksentekoa käsittelee puolestaan **odotustasoteoria** (Berger et al., 1972). Pienryhmien toimintaa tutkiessaan Berger et al. havaitsivat ryhmän jäsenen ulkoisen statuksen vaikuttavan ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen ja mm. päätöksentekoon. Näiden teorioiden näkökulmien pohjalta Seers (1989) loi **tiimin jäsenten välisen vaihdannan –(TMX)** teorian, joka nimensä mukaisesti keskittyy tiimin jäsenten keskinäisten suhteiden ja vaihdannan tarkasteluun. Seers teki havainnon, jonka mukaan mm. yksilön kyky hyvään vuorovaikutukseen ja vaihdantaan olivat yhteydessä johtajuuden näkökulmasta sellaiseen positiiviseen statukseen, jonka muut ryhmässä kyseiseen henkilöön liittivät. Hollanderin (1961, ss. 247-250) luoma **emergentin johtajuuden** teoria puolestaan koskee johtajaksi valikoitumista ryhmässä, jossa ei ennestään ole johtajaa, ei muodollisessa eikä epämuodollisessa johtajapositiossa. Tällaisen johtajaksi valikoitumisen syiksi Kickull & Neuman (2000) listaavat henkilön käytöksen ja vuorovaikutuksen ryhmässä, hänen kykynsä edesauttaa ryhmän jäsenten sitoutumista ja tavoitteisiin pääsemistä, hänen kykynsä yhtenäistää tiimiä sekä näiden elementtien kautta hänen saavuttamansa muiden ryhmään kuuluvien hyväksyntä. Jaetussa johtajuudessa tämä esiintyy ryhmän koko elinkaaren ajan toistuvana ja jatkuvana prosessina.

Peter Drucker lanseeraasi 1954 **tavoitejohtamisen teorian**, jonka ytimenä oli johdon ja työntekijöiden yhteinen sekä tavoitteiden asettamisen, että mittaamisen prosessi. Tämän mallin voi myös nähdä sisältävän ajatuksen kyseistä johtajuuden yhtä osa-aluetta koskevan johtajuuden jakamisen johtajan ja johdettavan kesken. **Osallistavan johtamisen teorian** (Vroom & Yetton, 1973) ajatukset puolestaan koskevat sitä, miten ja milloin johtajien olisi tehokkaampaa ottaa alaiset mukaan päätöksentekoprosessiin. (Pearce & Conger, 2003, s.11). Päätöksentekoon

liittyvää osallistamista niin ikään tutkineet Latham, Winters & Locke (1994) esittivät tutkimuksessaan, että osallistava päätöksenteko vahvistaa osallistettavan työntekijän minä-pystyvyyttä (self-efficacy) sekä parantaa sitä kautta myös hänen suoritustaan. Jaetun johtajuuden kannalta hyödyllinen näkökulma on syntynyt tutkimuksissa, jotka asettavat hierarkkisen johtajuuden tarpeellisuuden kyseenalaiseksi. (Kerr & Jermier, 1978 ja Dionne et al. 2000). Tällöin kyseeseen **johtajuuden substituutteina** voivat tulla esimerkiksi tehtävään, organisaatioon tai työntekijöiden ominaisuuksiin liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi ammatilliset standardit, pitkälle standardoitu työn sisältö tai henkilön tai työryhmän ominaisuuksiin liittyvät tekijät, kuten korkea ammattitaito, vahva ymmärrys oman työn sisällöstä ja tarkoituksesta käsitys omasta tehtävästä ja omasta roolista, korkea motivaatio ja työtyytyväisyys. Nämä tekijät ohjaavat työntekijöitä toiminnassaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden kannalta oikeaan suuntaan ilman, että siihen välttämättä tarvitaan hierarkkisen johtajuuden elementtejä lainkaan. Tähän muodollisen johtajuuden korvaavaan ajatusmaailmaan liittyi myös Manz & Simmsin (1980) jaetun johtajuuden yhtä elementtiä eli **työntekijän itsensä johtamisen** kykyä käsitellyt tutkimus. Tässä he tuovat esille, että organisaation työntekijöiden kyky johtaa itseään voi olla organisaation toiminnan tuloksellisuuden kannalta elintärkeää. He kuitenkin korostavat, että esimiehellä on tärkeä rooli alaisen itsensä johtamisen kehittäjänä ja kannustajana. Näissä johtajuutta korvaavissa näkökulmissa olennaisena elementtinä nousevat esiin alaisen omat ominaisuudet, eräänlainen kypsyys suhteessa omaan työtehtävään sekä erityisesti kyky ja halu ymmärtää oma roolinsa oman itsensä johtamisessa. Tässä liikutaan hyvin lähellä hyvien alaistaitojen käsitettä ja siihen sisältyviä elementtejä. Kelley (1988, s. 144) totesi, että tehokkaat työntekijät ovat ”tasapainoisia ja vastuullisia aikuisia, jotka menestyvät ilman, että heitä johdetaan”. Tarkemmin hän täsmensi tätä siten, että työntekijä, jolla on hyvät alaistaidot on tietoinen itsensä johtamisen tarpeellisuudesta, hänellä on kyky ja halu johtaa itseään, hän on sitoutunut organisaatioon, sen toimintaan ja tavoitteisiin, hän kehittää itseään ja suuntaa oman toimintansa maksimaalisella tavalla organisaation hyväksi ja he ovat persoonina sisukkaita, rehellisiä ja luotettavia. Mielenkiintoinen näkökulma tähän Kelley malliin ja tutkimukseen sisältyi myös siltä osin, että organisaation menestymisen kannalta alaiset itse pitivät omaa toimintaansa organisaation tulosten kannalta yhtä tärkeänä tai tärkeämpänä kuin johtajan toimintaa ja näin he jo etäisesti itsekin rinnastivat oman toimintansa eräällä tavalla johtajuuteen ja johtajuusprosessiin liittyvänä toimintana. Johtajuus ei näin näyttäydy heidän

silmissään millään lailla itsestään selvänä itseisarvona organisaation menestyksellisen toiminnan kannalta.

Voimauttaminen (empowerment) on yksi viime vuosikymmeninä laajaa huomiota saanut johtajuustutkimuksen osa-alue. Tutkimuksen keskeinen kysymys koskee valtaa ja sen jakamista organisaatiossa. Voimauttamisen teorian kohdalla on tästä poiketen kyse vallan hajauttamisesta organisaatiossa sinne, jossa sen käyttämiseen suhteessa vallan käytön kohteeseen arvioidaan olevan optimaalisin potentiaali organisaation omien tavoitteiden kannalta. Lähtökohta voimauttamisen tai voimautumisen tutkimuksessa on useimmiten ollut yksilökeskeinen, mutta tarkasteltaessa teemaa ryhmätasolla (mm. Mohrman et al., 1995) voidaan todeta, että voimauttamiseen liittyvän valtaa koskevan ajatuksen olevan osaltaan tärkeä, muttei yksinään riittävä elementti jaetun johtajuuden kehittymisessä. (Pearce & Conger, 2003, s. 12.).

Tiimitoiminnan yleistyttyä tutkimuksen mielenkiinto tehokkaan ja dynaamisen tiimin osatekijöihin on lisääntynyt. Yksi merkittävä tutkimuksen mielenkiinnon kohde ja tiimin toiminnan tehokkuutta selittävä näkökulma on koskenut **ryhmän ns. jaettua kognitiota**. Tiimin tai ryhmän jaetulla kognitiolla, yhteisellä ymmärryksellä tai jaetulla ajattelutavalla viitataan ryhmän sekä jäsenten yhteiseen käsityksen muodostukseen, että yhteiseen käsitykseen niin tiimin kuin koko organisaationkin tärkeistä sisäisistä ja ulkoisista osatekijöistä. Cannon-Bowers & Salas (2001) tuovat esiin jaetun kognition käsitteeseen liittyvää täsmentymättömyyttä koskien sitä mitä jaetaan, mitä jakaminen tarkoittaa, miten sitä mitataan ja millaisia seurauksia jaetusta kognitiosta voidaan olettaa syntyvän. Yhtä kaikki jaetun kognition ydinajatukset liittyvät olennaisina ryhmän tai tiimin jäsenten välisen yhteistoiminnan elintärkeisiin elementteihin ja se on näin osaltaan lisännyt ymmärrystä niistä kognitiivisista lähtökohdista joiden pohjalta myös johtajuuden jakaminen voi toteutua. (Pearce & Conger, 2003, s. 13.).

Voidaan todeta, että huolimatta johtajuustutkimuksen historian varsin pirstaloituneesta luonteesta, niin aina 1900 –luvun alun teemoista vuosituhanteen vaihteen jälkeisiin teemoihin saakka monet johtajuuden tutkimuksen suuntaukset ovat sisältäneet teemoja tai osa-alueita, jotka ovat kytköksissä jaetun johtajuuden paradigmaan. Pääsääntöisesti ne ovat kuitenkin olleet vähäisemmässä roolissa tai sivutuotteita kulloisessakin tutkimusagendassa. Eräällä lailla ne voi nähdä heiveröisinä ja pitkälti merkitykseltään melko vähäisinä tai vähälle huomiolle ja tuloksettomiksi jääneinä irtioton ”versoina” koko tuon ajan vallinneesta vahvasti

yksilökeskeisestä ja heroistisesta johtajuusparadigmasta. Vasta viimeisten vuosikymmenten aikana näkökulma on saanut enemmän huomioita osakseen. Tärkeä syy tähän liittyy organisaatioissa tapahtuneisiin muutoksiin. Organisaatioiden madaltuminen, tiedon saatavuuden merkittävä parantuminen, osaamiskentän pirstoutuminen ja näiden kanssa ja osin niistä johtuen toteutunut asiantuntijuuden korostuminen ovat synnyttäneet organisaatioihin eräänlaisen johtamistyhjiön. On havaittu, että kriittiseksi kysymykseksi on noussut organisaation kyky jatkuvasti ja riittävän nopeasti oppia uutta tai omata asiantuntemusta ja hyödyntää hankittua osaamista. Tämä organisaatiotutkimuksen paradigmamuutos on synnyttänyt myös johtajuuden tutkimuksessa vallinneen paradigman aiempaa vahvempaa kyseenalaistamista. Johtajuuden selittämisen sijaan on alettu painottaa johtajuutta ymmärtäviä näkökulmia, joissa johtajuus on eri organisaatiotasoilla olemassa eräänlaisena yksilöiden keskinäisten riippuvuuksiin kytkeytyneenä, prosessiluontoisena mekanismina.

Jaetun johtajuuden ituja löytyy siis monista eri johtamisteorioista, mutta eräinä ilmeisimmistä esiin nousevat ryhmien ja tiimien toimintaan ja tiimien johtamiseen kytkeytyvät seikat. Tiimijohtajuutta käsittellään tässä tutkimuksessa omana kokonaisuutenaan myöhemmin. Tämän työn seuraavassa osiossa keskitytään kuvaamaan sitä, miten jaettu johtajuus ymmärretään ja mitä sen tänä päivänä käsitetään aihetta käsittelevän kirjallisuuden valossa olevan.

3.3 Näkökulmia jaettuun johtajuuteen – mitä jaettu johtajuus on?

Tässä osassa tutkimustani pyrin avaamaan jaetun johtajuuden teorian sisältöä luomalla katsauksen niihin erilaisiin näkökulmiin, joista käsin jaettua johtajuutta on tutkittu ja selvittämään näiden näkökulmien kautta vastausta kysymykseen, mistä jaetussa johtajuudessa on kyse.

Jaetun johtajuuden perusajatukset ovat monella tavoin vastaisia perinteisen johtajuustutkimuksen yleisimmille lähtökohdille. Perinteisen johtajuuskäsityksen oppi todellisuudesta lepää pitkälti kolmikantaisella johtajan, johdettavien ja heidän yhteisen tavoitteensa muodostamalla perustalla, jossa jokainen osa on riippuvainen toisistaan. (Bennis, 2007, s. 3). Lähtökohta on vahvasti vertikaalinen ja johtajuuden yksilönäkökulmaa korostava; yksi johtaa ja muut seuraavat. (Pearce et al., 2009, s. 234) Varsin pitkään johtamistutkimuksessa on keskitytty hakemaan

selitystä tehokkaalle johtajuudelle johtajan henkilöstä, hänen tavastaan antaa käskyjä ja kontrolloida, hänen piirteistään, taidoistaan, rooleistaan, karismastaan tai kyvystään sovittaa johtamistyyli vallitsevaan tilanteeseen jne. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on ollut yksilö ja ne tekijät joiden kautta yksilön harjoittama johtajuus voi olla tehokasta. Tämä tutkimussuunta on ollut vallitseva ja vahva, mutta ei kuitenkaan ole onnistunut selittämään johtajuutta kattavasti, eikä vastaamaan nykypäivän käytännön johtamishaasteisiin ja sillä seurauksella vaihtoehtoiset näkökulmat ovat nousseet tutkimuksen laajemman mielenkiinnon kohteeksi muutamana viimeisenä vuosikymmenenä. (Seers et al., 2003, pp. 77-102). Gibb, (1954, s. 884) määritteli jo 1950 -luvulla johtajuuden olevan parhaiten ymmärrettävissä ryhmäominaisuutena tai johtamistoimintojen kokonaisuutena, joista ryhmä itse huolehtii ja kantaa vastuun. Katz & Kahn (1978) lukeutuvat myös niihin johtajuuden tutkijoihin, jotka jo varsin varhain toivat esiin ajatuksen johtajuuden jaettavuudesta. He totesivat, että parhaimmillaan johtajuutta esiintyy silloin, kun jäsenet ryhmässä tai tiimissä spontaanisti ja vapaaehtoisesti vaikuttavat toisiinsa ja tiimin toimintaan. Keskinäisellä vaikuttamisella eli johtajuutta jakaen tiimin jäsenet edistävät sitoutuneisuutta ja monisuuntaista informaation jakamista, saaden näin aikaan organisaatiolleen kilpailuetua tuovaa tehokkuutta.

Organisaatio on alettu nähdä viime vuosikymmeninä uudella tavalla. Sitä ei nähdä enää koneena joka jauhaa panoksista tuotoksia, vaan elävänä ja dynaamisena kokonaisuutena, joka muodostuu jäseniensä keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa, verkostoissa ja näyttäytyy niissä sen jäsenille syntyvien käsitysten kautta. (Fletcher & Käufer, 2003, ss. 21.) Tämän myötä myös ajatukset johtajuudesta ovat muuttumassa ja positiivis-empiirisen tutkimussuunnan rinnalle on vahvemmin noussut laadullisen tutkimusperinteeseen nojaava, sosiaalis-konstruktionistiseen näkökulmaan perustuva tutkimusfilosofia. (Juuti, 2013, s. 38) Tässä kyse on myös siitä, että johtajuuden ei enää nähdä kytkeytyvän pelkästään yksittäiseen henkilöön, johtajaan, vaan pikemminkin organisaation eri tasoilla vallitseviin keskinäisen riippuvuuden määrittämiin johtajuuden käytäntöihin. Kyse on aiempaa selvästi voimakkaammin lähtökohdista, joissa johtajuus nähdään nimenomaan ihmisten välisiin suhteisiin kytkeytyvänä ja heidän sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta vaikuttavana ilmiönä, jossa korostuu jakaminen asioiden johtamista, oppimista, kontrollia ja ylipäänsä johtamiseen liitettyjä elementtejä koskien. (Fletcher & Käufer, 2003, ss. 22.). Vanhan paradigman tarjoamien vastausten vajavaisuuden lisäksi muutoksen taustalla on myös organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Useimmilla toimialoilla tarve uuden

ja moninaisen tiedon hallintaan ja omaksumiseen on jatkuvasti korostunut korostaen samalla luontaisesti myös asiantuntijuuden merkitystä sekä tarvetta tarkastella ja useasti myös ylittää oman toiminnan totutut, vanhat rajapinnat. Tämä asettaa luonnollisesti myös johtajuudelle uudenlaisia vaatimuksia, erityisesti koskien yhdessä toimimista. (Ropo et al., 2005, s. 18.).

3.3.1 Itsejohtajuus jaetun johtajuuden lähtökohtana

Shipper & Manz (1992, pp.35-61) totesivat reilut kaksi vuosikymmentä sitten, että säilyttääkseen kilpailukykynsä, organisaatiot pyrkivät toiminnassaan lisäämään joustavuuttaan ja reagointikykyään sekä näihin liittyvää nopeutta. Tähän organisaatiot ovat pyrkineet jakamalla valtaan ja päätöksentekoon liittyviä vastuita, joka on merkinnyt organisaation työntekijöille kaikilla tasoilla sekä aiempaa laajempaa vastuuta että mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä kehitys on nostanut johtamistutkimuksen piirissä aiempaa voimallisemmin esiin osallistavan johtamisen konsepteja, kuten työntekijöiden voimauttamisen (empowerment) ja itseohjautuvat tiimit. (Houghton et al., 2003, pp.123–124) Sekä voimauttamisen (Prussia et al., 1998, 523-538) että itseohjautuvien tiimien (Manz & Sims,1987, pp.106–128) toimivuuden ytimenä on esitetty olevan itsensä johtaminen. Itsejohtajuus käsittää yksilön omaan itseensä kohdistuvan vaikuttamisen, jonka avulla hän pyrkii saavuttamaan tavoitellun toiminnan edellyttämän motivaation ja itseohjautuvuuden. Itsejohtajuus koostuu systemaattisesta toimintastrategioiden kokonaisuudesta, joiden avulla yksilö voi ohjata omaa toimintaansa ja näin toimien yltää parempiin ja tehokkaampiin suorituksiin. (Manz & Sims, 2001, p.116.) Nämä itsejohtajuuden toimintastrategiat polveutuvat vahvasti 1) itsesääntelyn (Carver & Scheier, 1981, pp. 167-182), 2) itsensä johtamisen (self-management) (Manz, 1986, pp. 858-600, Manz & Sims, 1980, pp. 351-367 ja Thoresen & Mahoney, 1974) ja 3) itsekontrollin (Thoresen & Mahoney, 1974) teorioista.

Itsesääntelyn teoriassa yksilö ymmärtää toiminnan standardien olemassaolon, joskin niiden määrittely on hyvin väljää. Organisaatiokontekstissa tällaiset yksilön standardit muotoutuvat yleensä organisaation omien standardien ja tavoitteiden pohjalta ja niitä noudatettaessa poikkeamista standardeista tapahtuu yksilöillä harvemmin. Itsesääntely on näin luonteeltaan enemmin automaattista ja tiedostamatonta toimintaa ja näin sen voidaan ajatella olevan näistä kolmesta

itseensä vaikuttamisen muodoista eniten tiedostamaton ja vähäisin. (Houghton et al., 2003, p. 127). Itsensä johtamisen teoriassa sen sijaan erilaiset poikkeamien vähentämiseen liittyvät elementit, toimintastrategiat ovat varsin keskeisessä asemassa. Itsensä johtaminen onkin määritelty prosessiksi, jonka myötä yksilö lyhyellä tähtäimellä valitsee vähemmän houkuttelevia tai epätodennäköisiä käyttäytymisvaihtoehtoja saavuttaakseen pidemmällä aikavälillä jotain arvokkaampaa. (Thoresen & Mahoney, 1974, pp. 129-132 ja Mahoney & Arnkoff, 1979, p.80). Itsensä johtaminen perustuu alun perin kliinisen psykologian parissa kehitettyihin, toimijaan itseensä kohdistuvien itsekontrollien malleihin, kuten itsensä tarkkailuun, henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen ja syy-seuraussuhteen hallitsemisen kautta tapahtuvaan itsensä ohjaamiseen ja itsensä vahvistamiseen sekä itsensä rankaisemiseen, että näiden kontrollien aktiiviseen harjoitteluun. (Mahoney & Arnkoff, 1979, pp. 75-96) Nämä käyttäytymismallit muodostavat perustan itsejohtajuuden (self-leadership) strategioille.

Itsejohtajuus nähdään yleensä itsesääntelyn tai itsensä johtamisen sijaan laajempana itseensä vaikuttamisen kokonaisuutena. (Manz, 1986, pp.585-600) Kaiken kaikkiaan itsejohtajuuden nähdään edustavan moniulotteisesti niitä itseensä vaikuttamisen strategioita, joiden oletetaan vaikuttavan myönteisesti yksilön käyttäytymiseen, ajattelutapaan ja toiminnan tuloksiin. (Houghton et al., 2003, p. 128). Itseensä vaikuttamisen toimintastrategiat jaetaan käytökseen, ns. luontaisiin palkkioihin ja rakentaviin ajattelumalleihin liittyviin strategioihin (Prussia et al., 1998, pp. 523-538). Seuraavaksi läpikäydään näiden strategioiden ydinajatukset.

Käytöskeskeinen strategia

Käytöskeskeisen strategian ytimenä on yksilöä itseään koskevan tietoisuuden parantaminen. Tiiviin oman itsensä tarkkailun seurauksena ymmärrys omasta käyttäytymisestä ja käyttäytymisen syistä lisääntyy. Näin yksilö pystyy identifioimaan sellaisen käyttäytymisen, jota tulisi muuttaa, parantaa tai pyrkiä kokonaan välttämään. Kun oman käytöksen kehittämiskohteet löydetään, voi yksilö paremmin myös asettaa tavoitteita oman toiminnan ja käyttäytymisen kehittämiseksi. (Manz & Sims, 1980, pp. 361-367) Tavoitteiden asettamisen lisäksi tärkeä osa käytöskeskeisestä strategiasta muodostavat itselle asetetut palkkiot tai rangaistukset, jotka sekä kannustavat että ohjaavat yksilön toimintaa. Itsensä rankaiseminen nähdään näistä tehottomimpana ja se saattaa habituaaliseksi muuttuessaan heikentää itseluottamusta ja itsetuntoa johtaen pahimmillaan jopa

masennukseen. Tässä itseään johtavan on pyrittävä kysymyään itseltään, onko tällainen kriittisyys ja itsensä rankaiseminen edesauttamassa vai estämässä henkilön hyvää suoriutumista. Olennaista on, että tällainen itsensä havainnointi toteutuu luonteeltaan rakentavana ja tuo energiaa saavutusten kautta enemmänkuin syö sitä. (Manz & Sims, 2001, pp. 83-43. Lisäksi on keskeistä, että näitä strategian osatekijöitä harjoitellaan ennen varsinaista toimintaa. Näin voidaan etukäteen havaita mahdolliset oman toiminnan ongelmat, tehdä niihin korjauksia ja ennalta välttää kalliit virheet. (Manz & Neck, 2004, pp. 14-37) Käytöskeskeisen itsejohtajuuden strategian tarkoituksena on kannustaa positiiviseen käyttäytymiseen, joka mahdollistaa hyvien tulosten saavuttamisen sekä yhtä lailla vähentää ei- toivottua, negatiivista ja heikkoihin lopputuloksiin johtavaa yksilön käyttäytymistä. (Houghton et al. 2003, p.128)

Luontaiset palkkiot -strategia

Luontaiset palkkiot toteutuvat silloin, kun tehtävää suorittavan henkilön sitoutuminen, motivoituminen ja palkituksi tuleminen perustuvat pääosin tehtävän luonteeseen tai tehtävään liittyviin osatekijöihin. Luontaisten palkkioiden strategian ytimenä on huomion kiinnittäminen esillä olevaan haasteeseen tai annettuun tehtävään liittyviin positiivisiin aspekteihin. Huomion kiinnittäminen voi tapahtua joko rakentamalla kyseinen tehtävä tällaisia luontaisia palkkioita sisältäväksi tai muuttamalla tehtävää suorittavan henkilön käsitystä tehtävän muodostamasta kokonaisuudesta nostamalla esiin tehtävän niitä ominaisuuksia, jotka sisältävät luontaisen palkitsevuuden elementtejä (esim. viihtyvyyteen, työn sisältöön ja painotuksiin liittyvät tekijät). (Manz & Sims, 2001, pp.94-106.) Tässä on lähtökohtaisesti kyse siitä, että keskittymällä voimallisemmin työn miellyttäviin osatekijöihin on mahdollista parantaa omaa suoritustaan ja tätä toistamalla myös mahdollista päästä positiiviseen kierteeseen, jossa onnistuminen toimii kehittymisen polttoaineena. (Manz & Neck, 2004, pp. 38-57)

Ajattelumallien kehittämisstrategia

Ajattelumallien kehittämisstrategiassa on kyse yksilön kognitiivisten ajattelumallien luomisesta tai muuttamisesta (Houghton et, 2003, p.129.) Ajattelumallien muuttaminen jakautuu Manz & Neckin (2004, pp. 58-80) mukaan pääasiassa kolmeen erilaiseen elementtiin:

1) Oman itsensä analysoimiseen ja uskomusjärjestelmien kehittämiseen
2) Positiiviseen minä-puheeseen sekä

3) Onnistuneeseen toimintaan liittyvien mielikuvien hyödyntämiseen.

Oman itsensä analysoimisen myötä yksilö pystyy tunnistamaan omaa kehittymistään hidastavia olettamuksiaan ja uskomuksiaan ja korvaamaan niitä omaa toimintansa kehittämistä paremmin tukevilla olettamuksilla ja uskomuksilla. Omaa itseään koskevalla puheella, ”itsensä puhuttelulla” tarkoitetaan ajatuksen tasolla tapahtuvaa oman toiminnan arviointia ja ohjaamista. (Neck & Manz, 1992, pp.682-684) Tällaisen minä-puheen analysoinnin ja arvioinnin avulla voidaan puolestaan tunnistaa minä-puheen mahdollista negatiivista ja pessimististä sävyä, joka on tunnustettu ja varsin yleinen yksilön hyvän suoriutumisen hidaste. Samalla arvioinnin kautta pyrkimyksenä on korvata pessimismiä positiivisemmalla ja rakentavammalla minä-puheella, joka voi edesauttaa suorituksen parantamisessa. (Manz & Neck, 2004, pp.62-68). Oman ajattelun johtamiseen liittyvä kolmas, myönteisiin mielikuviin liittyvä strategia määritellään yleensä varsinaista fyysistä kokemusta tai tehtävää edeltäväksi ja mielen tasolla tapahtuvaksi toimintatavan tai tehtävän läpikäymiseksi. (Driskell et al., 1994, pp. 481-492). Henkilöt, jotka etukäteen käyvät mielen tasolla onnistuneen suorituksen vaiheet läpi, on todettu omaavan mahdollisuudet parempaan suoritukseen ja työtyytyväisyyteen verrattuna henkilöihin, jotka eivät kyseistä strategiaa hyödynnä. (Manz & Neck, 2004, pp. 69-80, Driskell et al. 1994, pp. 481-492)

Näiden strategioiden hyödyntämisen osalta viitataan ns. oman ajattelun johtamiseen (thought self-leadership), joka sisältää ajatuksen yksilön kyvystä näiden toimintamallien avulla tietoisesti vaikuttaa omaan ajatteluunsa ja siten yksilön kykyyn itse edesauttaa parantamaan omaa suoritustaan. (mm. Manz & Neck, 1991, pp. 87-95, Neck & Manz 1992, pp. 681-699, Neck & Manz, 1996, pp. 445-467). Näiden itse-johtajuuden strategioiden hyödyntämisen pääasiallisena tavoitteena on yksilön minä-pystyvyyden tuntemuksen vahvistaminen, joka puolestaan edesauttaa yksilöä parantamaan omaa suoritustaan. (mm. Manz & Neck 1996, Neck & Manz, 1992, Prussia et al. 1998). Minä-pystyvyydellä tarkoitetaan yksilön käsitystä omasta kyvykkyydestään suoriutua kulloisestakin tehtävästä. (Bandura, 1991, pp. 248-287; Gist, 1987, pp. 472-485). Yksilön korkean minä-pystyvyys -käsityksen, on todettu johtavan myös korkeampien suoritusstandardien asettamiseen (Bandura, 1991) sekä suurempaan tehtävään panostamiseen että sinnikkyyteen tehtävän suorittamisessa. (Bandura & Cervone, 1983, pp. 1017-1028)

Itse-johtajuuden strategioita hyödyntämällä tiimin jäsenet voivat tehokkaasti kohentaa omaa käsitystään minä-pystyvyydestä myös koskien esimerkiksi erilaisia tiimin johtamistehtäviä ja niiden jakamista (Houghton et al., 2003, p. 131). Fishbein & Ajzenin (1975) yleisen käyttäytymisaikeiden teorian pohjalta voidaan kuvata prosessia, jonka myötä kohentunut minä-pystyvyys voi edelleen johtaa parempaan jaetun johtajuuden roolien omaksumiseen ja suorittamiseen. Teorian mukaan uskomukset edesauttavat myönteisten asenteiden muokkautumisessa ja asenteiden muuttuminen voi johtaa aikeeseen käyttäytyä aiemmasta poiketen. Näiden aikeiden esiintymisen nähdään parhaiten ennustavan käytännön toiminnan ja käyttäytymisen muutosta. (Thoms et al. 1996, pp. 349-362) Itsejohtajuuden strategioiden harjoittamisesta voi tutkimusten mukaan seurata useiden tekijöiden tai tällaisiin tekijöihin välillisesti vaikuttavien muuttujien kehittymistä. Tällaisia ovat muun muassa sitoutuminen, itsenäisyys, luovuus, luottamus, kyvykkyys, psyykkinen voimaantuminen, myönteisyys, työtyytyväisyys ja minä-pystyvyys. Yksilön on ensin opittava johtamaan itseään, jotta hän myöhemmin vaikuttaa muihin tiimin jäseniin ja kykenee tilanteen tullen ottamaan muiden tiimiläisten johtamistehtävän itselleen. Hyvän itse-johtajuuden nähdään olevan yksi tärkeimmistä elementeistä, joka luo perustaa ja mahdollistaa jaetun johtajuuden toteutumisen (Houghton et al., 2003, pp. 132).

3.3.2 Jaettu johtajuus ja relationaalinen näkökulma

Perinteisesti johtajuustutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna johtajan tehtävänä on tehdä strategisia päätöksiä ja vaikuttaa muuhun organisaatioon niin, että se toteuttaa tehdyt linjaukset mahdollisimman tehokkaasti. (Northouse, 2013) Jaetun johtajuuden teoria haastaa tämän perinteisen, yksilökeskeisen johtajuuden näkökulman painottaen, että se käsittelee liian väljästi epämuodollista ja asemaan perustumatonta johtajuutta sekä laajoja johtajuuteen liittyviä tilannetekijöitä. (Fletcher & Käufer, 2003) Jaetun johtajuuden teoria käsittelee johtajuutta enemmän ryhmätason suhteisiin liittyvänä prosessina, jossa johtamistehtävät voivat olla useampien yksilöiden vastuulla ja tämä johtamisvastuu voi vaihdella yksilöiden välillä. (mm. Gronn, 2002 pp. 423-451; Day et. al. 2004, pp. 857-880; Yukl, 2006, pp. 448-449) Tätä johtamistehtäviin liittyvän vastuun vaihtumista ryhmän tai tiimin sisällä henkilöltä toiselle ohjaa se kuinka vastaanottavan yksilön osaaminen ja taidot vastaavat kulloisenkin johtamistilanteen vaatimuksia sekä

ylipäänsä yksilön kyky ja halu tarvittaessa luovuttaa ja vastaanottaa johtajuus. (Friedrich et al., 2009, pp. 933-958) Jaetun johtajuuden teorian kulmakiviä ovat ajatus johtajuudesta jaettuna prosessinomaisena toimintona, joka kytkeytyy sosiaalisiin prosesseihin ja jossa johtajuus nähdään ensisijaisesti oppimisprosessina. Fletcher & Käufer (2003, pp.22-24) toteavat jaetun johtajuuden mahdollistumisen edellyttävän yksilön kasvun ja kehittymisen kulttuurisidonnaisen taustan ja siihen liittyvien arvoperustan kriittistä tarkastelua. Perinteisissä länsimaisissa malleissa yksilön kehittyminen kytkeytyy prosessiin, jossa yksilön kehittyessä hänen riippuvuutensa muista vähenee ja hänen riippumattomuutensa kasvaa ja näin yksilö yhdentymisen sijaan erottautuu muista. Tällainen perinne korostaa yksilön riippumattomuutta ja itsenäisyyttä yksilön kypsyyden mittareina. (Kegan, 1994) Tarvitaan siis aiempaa laajempaa ja syvällisempää johtajuuden paradigman muutosta, jossa korostuvat kaikilla organisaation tasoilla toteutuvat, yksilöiden keskinäiseen riippuvuuteen kytkeytyvät verkostomaiset johtajuuden käytännöt. Tällaisessa toiminnassa johtajuus ilmenee yksilöiden välisiin suhteisiin kytkeytyvinä kokonaisuuksina, joissa yksilöiden keskinäinen riippuvuus on ymmärretty ja sisäistetty sekä erityisesti tunnustettu ja hyödynnetty jaetun johtajuuden työväline. Johtajuus nähdään sosiaalisena prosessina, jossa jaettu johtajuus ymmärretään enemmän liikkuvana, monisuuntaisena ja vähemmän yksilöön kytkeytyvänä ja vähemmän staattisena toimintona kuin perinteisissä johtajuuden malleissa (Fletcher & Käufer, 2003, pp.22-47). Fletcher & Käufer tarjoavat jaetun johtajuuden perustaksi ns. Stone Center Relational –teorian (myöh. SCRT) ajatuksia, jossa kohti itsenäisyyttä pyrkivän minä -käsityksen sijaan esiin nostetaan jaetun johtajuuden kannalta joustavampi, moniulotteisempi ja hyödyllisempi minä -käsitys eli ajatus yksilöstä, jonka minä -käsitys perustuu voimallisemmin tunnustettuun riippuvuuteen kanssaihmisistä. SCRT:n mukaan kasvua tapahtuu yksilöllistymisen ja eriytymisen prosessien sijaan yhdistymisen ja sosiaalisten suhteiden syntymisprosesseissa ennen kuin, yksilöllistymisen ja eriytymisen prosesseissa. Tämä näkökulma tuo myös esiin johtajuuteen olennaisesti liittyvät, mutta usein tarkoituksellisestikin huomiotta jätettävät ja usein myös naissukupuoleen liitetyt ominaisuudet, kuten empatia, herkkyys, tunneäly, kyky edesauttaa toisen kehittymistä ilman itsetunnon heikentymistä ja kykyä toimia riippuvuuden kontekstissa. Näkökulman hyödyntäminen edellyttää edellä mainittujen lähtökohtien omaksumisen lisäksi työyhteisöltä korostunutta keskinäistä luottamusta, empatiaa ja voimaantumista. Johtajuus nähdään näin erityisenä sosiaalisena prosessina, joka mahdollistaa yhteisen oppimisen, laajemman yhteisen ymmärryksen sekä positiivisesti korostuneen toiminnan

toteutumisen. Kohti tällaista tilaa voidaan organisaatioissa pyrkiä etenemään ryhmäkeskustelulla, jossa pyrkimyksenä on erilaisuudesta oppiminen ja joka voi johtaa yhteiseen uuden luomiseen. Esimerkki tällaisesta on Scharmerin (2001, pp. 68-90) keskustelumalli, joka jakautuu neljään erilaiseen vaiheeseen korostaen keskustelun laatuun liittyvän merkityksellisyyden ymmärtämistä sekä vuorovaikutuksen tärkeyttä jokaisessa keskustelun vaiheessa.

1. Mukavien puhuminen

Keskustelun ensimmäinen vaihe on ns. Mukavien puhuminen. Nimestään huolimatta tämä on kuitenkin merkityksellinen ensimmäinen askel ryhmän vuorovaikutussääntöjä koskevan yhteisen ymmärryksen kehittämisessä. Lisäksi näin saadaan keskusteluprosessi liikkeelle ja osallistuja aktivoitua.

2. Suora Puhe

Toinen vaihe keskusteluprosessia on ns. Suoraan puhuminen. Sen sijaan mitään osallistujan odotetaan sanovan, hän sanookin mitä hän ajattelee käynnistäen näin suoraan puhumisen vaiheen ja lisäten näin keskustelun autenttisuutta. Keskustelussa siirrytään vanhojen sääntöjen toistelemisesta uusien sääntöjen julkilausumiseen, joka usein johtaa väittelyyn ja konflikteihinkin. Usein prosessi etenee siten, että keskustelijat liikkuvat näiden ensimmäisten vaiheiden välillä palaten toisesta ensimmäiseen vaiheeseen ja jälleen uudelleen toiseen vaiheeseen jne. Scharmerin mukaan (emt) näissä vaiheissa focus ei vielä ole varsinaisesti keskustelemisessa, vaan enemmänkin kuuntelemisessa, joka tässä yhteydessä tarkoittaa kuuntelemista ja esitettyjen mielipiteiden arviointia. Keskustelun osallistujat pyrkivät tässä vaiheessa siihen, että heidän näkäkulmansa ymmärrettäisiin ja he keskittyvät näin oppimisen sijaan enemmänkin vaikuttamaan muihin keskusteluun osallistuviin. Tämä on erittäin tärkeä jaetun johtajuuden omaksumista edeltävä vaihe, jossa osallistujat voivat perustella vastakkaisia näkemyksiään ja olla aidosti omana itsenään jotakin mieltä asioista. (emt.) Tämä nähdään myös eräänlaisena ratkaisevana vaiheena matkalla jaettuun johtajuuteen eli jos ryhmä ei pysty siirtymään tästä vaiheesta eteenpäin, sillä ei todennäköisesti ole kykyä luoda uutta yhdessä, eikä jakaa vastuuta näistä uusista lopputulemista. (Fletcher & Käufer, 2003, p. 37.)

3. Reflektoiva dialogi

Keskustelun kolmatta vaihetta Scharmer (2001) luonnehtii uudelle tasolle nousevan kuuntelun ja yhteisen ymmärryksen vaiheeksi, jossa jaettu johtajuus

nostaa päätään. Keskustelijat alkavat ensimmäistä kertaa kehittämään keskinäisen vuorovaikutuksensa laatua, joka pitää sisällään myös jäsenten itsereflektointia. Niin ikään he alkavat kehittämään käsitystään yhteisestä tehtävästä ja ryhmästä yhtenä kokonaisuutena. Kuuntelija siirtyy tässä vaiheessa pois erilaisten puolustusreaktioiden pohtimisesta ja alkaa pohtimaan mitä toinen ryhmän jäsen yrittää hänelle kertoa. Tällaisessa yhteisymmärryksen tavoittelussa alkaa syntymään side ryhmän jäsenten välille ja näin he alkavat jakamaan sitä johtajuustehtävää, jolla pyritään luomaan olosuhteita yhteiselle oppimiselle ja ymmärrykselle. (Fletcher & Käufer, 2003., p.38)

4. Generatiivinen dialogi

Generatiivinen dialogi eroaa reflektiivisestä dialogista siinä, että generatiivinen dialogi mahdollistaa osallistujilleen ykseyden kokemuksen eli kokemuksen ryhmästä yhtenä yhtenäisenä entiteettinä. Generatiivisessa keskustelussa jäsenten keskinäinen luottamus ja avoimuus ovat reflektiiviseen keskusteluun verrattuna korkeammalla tasolla. Tällainen korkean tason jäsenten välinen yhteys on välttämätön lähtökohta haasteiden, ongelmien ja ratkaisujen yhteiselle ymmärtämiselle ja ryhmätasoiselle omistajuudelle, josta jaetun johtajuuden toteutuminen on riippuvainen. Ryhmän korkeatasoinen vuorovaikutus ja keskinäinen sitoutuminen mahdollistavat sille uusien ideoiden tutkimisen, yhteisen pohdinnan ja helppoutta ryhmän oman tekemisensä koordinointiin. Jaettu johtajuus olisi näin määriteltävissä generatiivisena keskusteluna ja sosiaalisen vuorovaikutuksen lajina, jossa ryhmä jakaa vastuun prosessista ja ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen kehittämisestä. (Käufer, 2000.) Scharmerin (2001) mukaan ryhmät harvemmin etenevät reflektiiviseen ja generatiiviseen vaiheeseen ilman ensimmäisen ja toisen vaiheen läpikäyntiä. Sen sijaan varsin tyypillistä on, että ryhmät jumiutuvat Suoran puheen vaiheeseen taantuen lopulta puhumaan mukavia. Näin jaettu johtajuus ja edellä mianituissa dialogin eri vaiheissa eteneminen ei tapahdu ryhmän ulkopuolelta tapahtuvalla julistamisella tai perinteisen johtajan toimesta, vaan ryhmän on itse edustettava kyvykkyyttä ja osoitettava tahtoa dialogin kehittämiseksi reflektiivisen ja generatiivisen vaiheiden tasoille. (Käufer, 2000)

SCRT:n toimii jaetun johtajuuden evästäjänä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin se tuo esiin yksilön riippumattomuuden näköulmaa moniulotteisemman ja joustavamman yksilöiden keskinäisen riippuvuuden näkökulman. Toisekseen se nostaa esiin ajatuksen oman itsen määrittelystä siten, että se individuaalin

entiteetin sijaan määrittyy aina suhteessa toiseen. Näin se muun muassa haastaa ja irrottaa perinteiseen johtajapositioon ja expertiisiin helposti liitetyn kytkennän. Kolmantena se tarjoaa tavan asettaa johtajuuteen liittyvät sosiaaliset interaktiot ja vallan käyttöä koskevat näkemyserot laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin ja konkreettisemman keskustelun kohteeksi.

3.3.3 Tiimit ja jaettu johtajuus

Tiimin johtajuuden traditionaalinen näkökulma on vahvasti johtajakeskeinen, korostaen johtajan yksilöllistä persoonaa ja käyttäytymistä. (Bass, 1990) Uudemmat seuraajakeskeisemmät näkökulmat, kuten jaettu johtajuus ovat viime vuosina haastaneet perinteiset johtamisen vertikaaliset näkökulmat. (Pastor et al., 2002) Siinä missä vertikaalisen johtajuuden mallit tarkastelevat johtajuutta yksilöstä lähtevänä ilmiönä, jaettu johtajuus käsittää tiimin jäsenten keskinäisen vaikuttamisen tiimin johtajuuden lähteenä. (Pearce & Sims, 2002; Perry et al., 1999) Jaettuun johtajuuteen kohdistuneen kiinnostuksen myötä myös kiinnostus tiimeihin liittyvästä jaetun johtajuuden tutkimuksesta ja teoreettisista malleista on lisääntynyt. Jaettua johtajuutta tiimeissä käsitelleet ensimmäiset tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään sitä, kuinka paljon yksittäinen tiimin jäsen kokee koko tiimillä olevan vaikutusta johtajuuteen kuuluviin tekijöihin ja nämä havainnot on sitten yhdistetty tiimitasolla. (Pearce & Sims, 2002) Tällainen tarkastelu on ollut hyödyllinen osoitettaessa, että perinteiset vertikaalisen johtajuuden dimensiot liittyvät myös jaetun johtajuuden malleihin. Tämä ei luonnollisesti yksin riitä ja monia tärkeitä kysymyksiä jää avoimeksi: Kuinka johtajuuden eri elementit tulevat jaetuksi tiimissä? Miten tasaisesti edellä mainitut elementit jakautuvat kaikkien tiimin jäsenten kesken? Voidaanko tiimin sisältä identifioida alaryhmiä, jotka keskittyvät johonkin erityiseen johtamistehtävään? (Mayo et al., 2003) Jaettuun johtajuuteen liittyvien monen keskeisten, itseään toistavien vuorovaikutusprosessin tutkiminen poikkeaa merkittävästi perinteisen johtajuuden tutkimisen lähtökohdista ja siksi sosiaalisissa systeemeissä tapahtuvan johtajuuden tutkiminen vaatii perinteiseen johtajuustutkimukseen verrattuna uudenlaisia kuvaamisen ja analysoinnin metodeja. (Yukl, 2010, p. 504) Yksi tällainen jaetun johtajuuden konseptin kehittämistä edesauttava ja metodologisia työkaluja antava tarkastelu koskee sosiaalisten verkostojen näkökulmaa. Jaetussa johtajuudessa on kyse sosiaalisten suhteiden muodostamasta rakenteesta ja näin se luonnollisesti hyötyy sosiaalisten verkostojen tarkastelunäkökulmasta, jossa

sosiaalinen toiminta ja toimijat kytkeytyvät toimijoiden väliseen monimutkaiseen sosiaalisten suhteiden verkkoon. Näin perusanalyysin kohteena on kahden ihmisen muodostama keskinäinen suhde. Tästä lähtökohdasta sosiaalisten suhteiden tarkastelu on myös tiimien jaetun johtajuuden tarkastelun kannalta hyödyllinen, sillä se on tuottanut metodologeja ja konsepteja sosiaalisten rakenteiden kuvaamiseen ja analysointiin myös pienryhmiä koskien. Jaetun johtajuuden teoria nojaa vahvasti vaikuttamisprosesseihin ja sosiaalisen verkostojen näkökulma ja tutkimus on puolestaan laajasti tutkinut verkostoissa tapahtuvan vaikuttamisen rakennetta. (Mayo et al., 2003)

Sosiaalisten verkostojen näkökulman keskiössä ovat henkilöiden väliset suhteet, niiden rakenne ja niiden seuraukset. (Wasserman &Faust, 1994) Mayo et al. (2003) kehittämässä tiimin jaetun johtajuuden mallissa jaetun johtajuuden arvioimisen kannalta olennaisimpia verkoston analysoinnin kohteita ovat organisaation määrittelemät ryhmät tai tiimit. Näissä tiimeissä solmukohtia muodostavat tiimiin kuuluvat yksilöt ja yksilöiden väliset sidokset puolestaan muodostuvat ja kehittyvät heidän keskinäisen, nimenomaan johtajuuteen liittyvän vuorovaikutuksen myötä. Tällainen sidos tai linkki on sosiaalisen verkoston rakentumisen peruselementti, jonka omistajuus ei kuulu kenellekään yksilölle, vaan se on enemmänkin itsenäinen kokonaisuus, joka olemassaolon edellytyksenä on kahden yksilön keskinäinen vuorovaikutus. Tämän kahdenvälisen suhteen sisältö määrittää puolestaan verkoston luonnetta. Näitä tiimin jäsenten välisiä suhteita voidaan kuvata ja arvioida niiden intensiteetin ja symmetrisyyden pohjalta. Jäsenten välisen suhteen Intensiivisyydellä tai vahvuudella tarkoitetaan tässä yksilöiden välisen tiedon jakamisen ja vaikuttamisen tiheyttä jonakin ajanjaksona ja symmetrisyydellä puolestaan jäsenten välisen vaikuttamisen tasapainoisuutta. Symmetrisyys ilmentää vaikuttamisen kaksisuuntaisuutta eli sitä, että molemmat vaikuttavat tasapuolisesti toisiinsa. Yleinen menetelmä kuvata yksilön suhdetta koko verkostoon on ns. keskeisyys, joka viittaa yksilön merkittävyyteen verkoston jäsenenä. Yleisimmin keskeisyyttä arvioidaan mittaamalla yksilön linkkien määrää, niiden laatua ja mittaamalla yksilön asemaa verkostossa. (emt.)

Tiimeihin liittyvä tutkimus on avannut myös johtajuuden roolien jakamiseen liittyviä kysymyksiä. Jaetun johtajuuden toteutuminen tiimissä on ylipäänsä mahdollista, silloin kun tiimin jäsenillä on riittävät kyvyt, halukkuus ja tahto osallistua ja sitoutua johtamisprosessiin. (Perry et al., 1999, pp.35 - 51) Tässä tärkeä lähtökohta liittyy erityisesti ns. minä-pystyvyyteen. Vaikka tiimien jäsenillä olisikin tarvittavia

johtajuuteen liittyviä kompetensseja, heillä täytyy myös olla minä-pystyvyyttä eli riittävä oma usko ja luottamus näihin kyvykkyyksiinsä. (Gist, 1987, pp. 472 – 485) Minä-pystyvyyden ollessa heikkoa, on seurauksena useimmiten myös haluttomuus ja jopa kyvyttömyys osallistua jaetun johtamisen prosessiin. (Houghton et al., 2003, pp. 123-140) Pearce & Manz (2005, pp.130-140) toteavat tiimipohjaista tietotyötä koskevassa artikkelissaan, että organisaatioiden johtamisen kehittämistyössä pitäisi voimakkaammin kiinnittää huomiota työntekijöiden kyvykkyyden osalta erityisesti alaisten itse-johtamistaitojen sekä jaetun johtajuuden taitojen kehittämiseen. Erityisen tärkeää tämä on heidän mukaansa tiimimuotoisessa tietotyössä. He näkevät itsensä johtamisen taitojen olevan yksilön eräänlainen perusedellytys, jotta jaettu johtajuus voi ylipäänsä toteutua. He nostavat esiin erilaisia olosuhteita tai tilanteita, joissa jaetun johtajuuden merkitys korostuu ja alaisia tulisi rohkaista sekä itsensä johtamiseen, että jaettuun johtajuuteen;

a) Mikäli työntekijöiden keskinäinen riippuvuus on työn tuloksekkaan suorittamisen kannalta korkea, kasvaa tässä kontekstissa myös jaetun johtajuuden merkitys. Sellaisten tiimien tulokset, joissa vallitsee jäsenten välillä korkea keskinäinen riippuvuus, tulokset ovat olleet parempia kuin vastaavaa työtä itsenäisesti tekevillä.

b) Työn monimutkaisuuden lisääntyessä yksilön mahdollisuus hallita työn vaatima kokonaisuus vähenee. Tällöin työntekijöiden kyky yhdistää erikoisosaamistaan kokonaisuudeksi on ratkaisevaa ja edellyttää kykyä ja halua yksilöltä ensin itsensä johtamiseen ja sen kautta jaetun johtajuuden toteuttamiseen.

c) Mitä enemmän luovuutta käsillä oleva tehtävä vaatii, sen tärkeämpää on, että ratkoessaan ongelmia, etsiessään uusia mahdollisuuksia ja tehdessään päätöksiä tekijöitä rohkaistaan johtamaan itseään, jakamaan kokemuksiaan ja vaikutteita keskenään.

d) Kiireelliset ja erityisesti kriittiset tilanteet saattavat vaatia perinteistä johtajuutta jaetun johtajuuden sijaan. Jos työntekijöiden sitoutuneisuus ei ole korostunut (mm. jotkin rutiinityöt) perinteiset johtajuuden mallit saattavat olla toimivimpia, mutta nykyisessä organisaatioiden toimintaympäristössä harvemmin enää näin on ja silloin työntekijän kyky ja halu ylittää työn minimivaatimukset nousevat erittäin tärkeiksi organisaation kestävän menestymisen kannalta. Tässä kontekstissa jaetun johtajuuden harjoittaminen toimii myös työntekijän työn omistajuutta ja sitoutumista vahvistavana tekijänä.

Pearce & Manzin (emt) mukaan ylipäänsä olennainen johtajuuteen liitetty kysymys ei ole se, että pitäisikö enää olla lainkaan perinteistä ylhäältä alas –johtamista. Varmaankin pitäisi, mutta paljon tärkeämpi kysymys on milloin organisaatiossa pitäisi kannustaa työntekijöitä itse- ja jaettuun johtajuuteen ja toisaalta, miten itse-johtajuutta ja jaettua johtajuutta voidaan organisaatioissa tukea.

Ilman muodollista esimiestä toimivia tiimejä ja ryhmän jäsenten roolien kehittymistä koskevassa tutkimuksessaan Carson et al. (2007) tutkivat sekä niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä jaetun johtajuuden kehittymisessä, että tuloksia, joita jaetun johtajuuden avulla saatiin tiimien toiminnassa aikaan. Merkittäviksi jaetun johtajuuden kehittymistä edesauttaviksi tekijöiksi he löysivät tiimin sisäisen ilmapiirin ja toisaalta tiimin ulkoisen coachingin. Tiimin sisäisen ilmapiiri kehittymisen kannalta tärkeitä osatekijöitä puolestaan olivat tiimin yhteisen ja ajetun merkityksen kehittyminen, sosiaalinen tuen esiintyminen ja vuoropuhelun aktiivisuus tiimissä. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat myös, että tiimeissä vallinneen jaetun johtajuuden ja asiakastyytyväisyyden välillä oli positiivinen korrelaatio.

Hooker & Csikszentmihalyi (2003, p. 217-229) puolestaan toteavat jaetun johtajuuden olevan tärkeässä roolissa myös ns. flow –tilan synnyssä ja he nimeävät kuusi erilaista näkökulmaa tähän liittyen. Flow'ssa on kyse tilasta, jossa työtä suorittavan henkilön tai ryhmän tietoisuus omasta itsestä, ajan tajusta, epäonnistumisen pelosta ja tehtävään liittyvästä palkkiosta jäävät luovuutta edistävällä tavalla taka-alalle. Heidän mukaansa jaettu johtajuus edesauttaa tällaisen tilan syntymistä:

a) Vähentämällä sekä tehtävän suorittamiseen usein liittyvää kilpailua sosiaalisesta huomiosta, että muutoinkin tehtävään liittyvän palkkion saamaa huomiota, korostaen varsinaista käsillä olevaa tehtävää ja yhteistyön tarjoamaa sosiaalista merkitystä.

b) Vähentämällä epäonnistumisen ja tiukan kontrollin synnyttämää pelkoa ja sen myötä vähentää tekemisen rajoitteita ja energian väärää kanavoitumista

c) Edesauttamalla työntekijöitä vapautuneempaan työskentelyyn ryhmässä tiukan ja hierarkkisen valvonnan puuttuessa

d) Kasvattamalla työntekijöiden autonomisuuden ja oman työn kontrollin tunnetta

e) mahdollistamalla, että työntekijä voi itse nousta sellaiselle tekemisen tasolle, jossa yksilön osaaminen ja esillä oleva haaste ovat yksilön oppimisen ja sitoutumisen kannalta optimaalisessa tasapainossa

f) synnyttämällä kokonaisuuden, jossa tehtävä ja sen suorittaminen itsessään nousevat edellä kerrottujen ”häiriötekijöiden” yläpuolelle sekä muodostuvat tarkoitukselliseksi esim. ulkoisten palkkioiden sijaan ja antavat sitä kautta uuden tasoisen tyydytyksen tekijälleen.

Ropo et al. (2005) esittävät, että jaetun johtajuuden teoriaa voi tarkastella sekä managerialistisen prosessin, että yhteiseksi tekemisen näkökulmista. Managerialistisen näkökulman lähtökohtana on ensinnäkin ajatus siitä, että johtajuus on yksittäisten tehtävien muodostama tehtäväkokonaisuus. Näkökulman mukaan tähän kokonaisuuteen kuuluvia tehtäviä, kuten esimerkiksi organisaationrakenteen suunnittelu ja organisaation rakentaminen, prosessien kehittäminen, tavoitteiden asettaminen, tulosten analysointi, mittaaminen, palkitseminen jne. pyritään paremmin hallitsemaan ja jäsentämään osittamalla ja jakamalla niitä organisaatiossa. Sen sijaan yhteiseksi tekemisen näkökulma syventää managerialistisen näkökulman jakamisen ajatusta siten, että jakamisen prosessiin liitetään kokonaisvaltaisesti mukana olevat ihmiset, kukin laajasti ymmärrettynä kokonaisena ihmisenä, muun muassa heidän historiansa, ihanteensa, arvonsa, sukupuolensa, luottamuksensa ja vallan halunsa huomioiden. Tämä näkökulma tuo vahvasti mukaan vuorovaikutuksen ja ihmisten keskinäisten suhteiden merkityksen ja pitää luonnollisena sekä välttämättömänä sitä, että asioista tehdään yhteisiä kokemusten jakamisen, ajatusten vaihtamisen ja kuuntelemisen keinoin. Ropo et al. toteaa osuvasti kysymyksessä olevan myös erityisesti tietämättömyyden jakaminen. Tämä myös yhdistää kahta edellä mainittua jaetun johtajuuden tarkastelukulmaa, sillä vastoin perinteisiä johtajakäsityksiä, jaetun johtajuuden ajatuksena on, ettei tiedon omaamista yhdistetä johtajuuteen liittyvänä merkittävimpänä määreenä. Jaettu johtajuus pitää sisällään ajatuksen moniulotteisista sekä samanaikaisesti vaikuttavista ja osin vastakkaisista voimista ja tekijöistä.

3.3.4 Jaetun johtajuuden fasilitointi - superjohtajuus

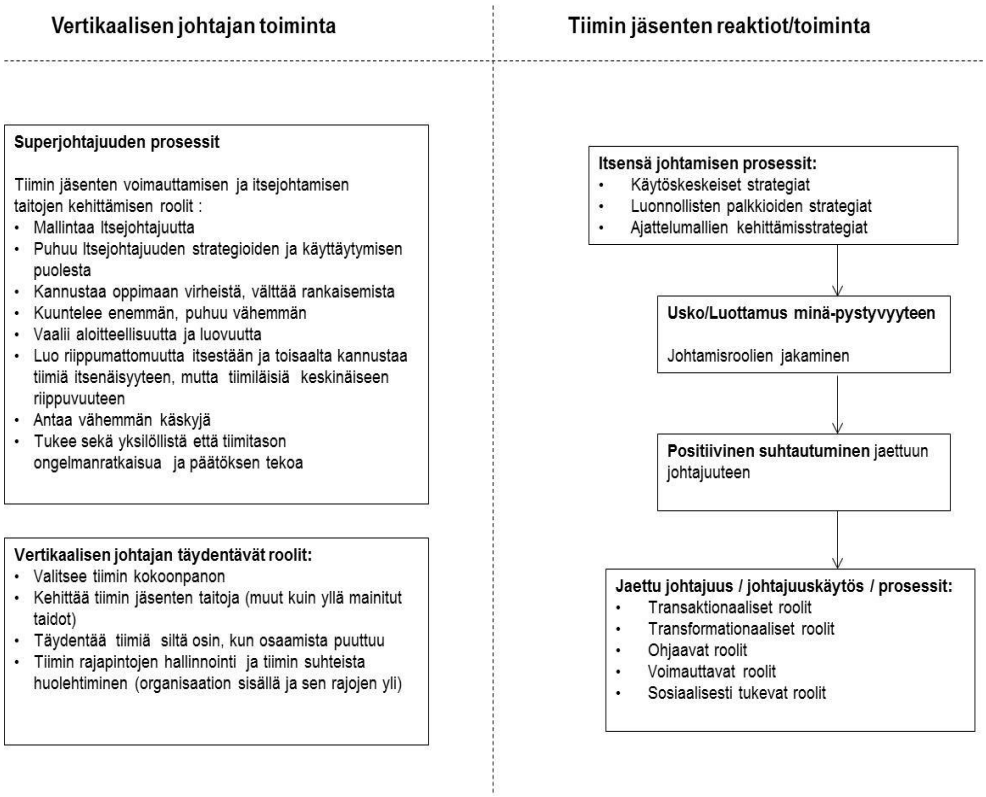
Jos itsensä johtamista voidaan pitää jaetun johtajuuden perusedellytyksenä tai ytimenä, niin termillä superjohtajuus puolestaan tarkoitetaan jaetun johtajuuden

toteutumisedellytysten luomista, kehittämistä ja itsejohtajuuden kehittymisen mahdollistamista, sen fasilitointia. (Houghton, et al., 2003, p. 133) Terminä superjohtajuus pyrkii kuvaamaan prosessia, jossa johtamistyöllä pyritään saamaan johdettavat johtamaan toinen toisiaan. (Manz & Sims, 2001, p.128) Toisin sanoen superjohtajuus tarkoittaa sellaista lähestymistapaa perinteiseen vertikaaliseen johtajuuteen, jossa keskeistä on alaisten itsensä johtamisen taitojen kehittäminen. Manz & Simsin (2001, p 133) mukaan tällainen superjohtaja keskittyy voimauttavaan toimintaan ja sellaisiin rooleihin, joissa johtaja auttaa, rohkaisee ja tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisessa kehityksessään koskien:

- vastuunkantamista
- aloitteellisuutta
- itseluottamusta
- oma-aloitteista tavoiteasetantaa
- ongelmanratkaisukykyä
- positiivista ajattelua
- itsensä johtamista
- työtä ja työhön liittyviä velvollisuuksia koskevaa psykologista omistajuutta

Jaetun johtajuuden teoriassa esitetään, että perinteiset vertikaalisen johtajan ohjaavat, transaktionaaliset ja transformationaaliset roolit ovat parhaiten tiimin jäsenten kesken jaettavissa olevia rooleja. (Perry et al., 1999, pp. 35-51) Näiden roolien tultua uudelleen jaetuksi tiimin jäsenten kesken, vertikaalisen johtajan pääasialliseksi tehtäväksi jää toimia jaetun johtajuuden prosessien fasilitoijana, mm. tiimin jäsenten valintaa, tiimin jäsenten taitojen kehittymistä, puuttuvan osaamisen täydentämistä, tiimin rajapintojen (organisaation sisäiset ja ulkopuoliset suhteet) hallintaa sekä tiimin jäsenten voimauttamista koskien. Tärkeimpiä näistä rooleista ovat voimauttamisen ja tiimin jäsenten taitojen kehittämisen roolit. Jos tiimin jäsenillä ei ole tehtävissä vaadittavia taitoja ja osaamista eikä valtaa käyttää näitä, sen seurauksena heiltä puuttuu myös luottamus ja valta sitoutua jaetun johtajuuden rooleihin. Kuten on aiemmin todettu, itsensä johtamisen strategiat ovat olennaisia keinoja jaettuun johtajuuteen liittyvien tekijöiden (minä-pystyvyys, asenne, käyttäytyminen) kehittymisessä. Siksi itsensä johtamisen taitojen kehittäminen sekä tiimiläisten rohkaiseminen näiden taitojen käyttämiseen tulisivat olla elementtejä, johon vertikaalinen johtaja superjohtajuudessaan erityisesti panostaa. (Houghton et al., 2003, p. 133) Hän voi edesauttaa alaistensa voimautumista sitoutumalla varioivaan johtajuuskäyttäytymiseen, jossa hän

mallintaa ja tuo omalla käytöksellään esiin itse-johtamisen toimintaa sekä puhuu itse-johtamisen strategioiden harjoittelun ja hyödyntämisen puolesta. Niin ikään superjohtaja välttää rankaisemista ja korostaa näkemystään, jossa virheiden tekeminen nähdään oppimismahdollisuutena. Puhumisen ja vastausten antamisen sijaan superjohtaja keskittyy enemmän kuuntelemaan ja kannustaa alaisiaan ja tiimejä rohkeaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Superjohtaja pyrkii ohjaamaan toimintaa siten, että alaisten välinen mukautuminen ja riippuvuus korvautuvat aloitteellisuuden ja luovuuden lisääntymisellä sekä tiimin itsenäisyyden ja tiimin jäsenten keskinäisen riippuvuuden kasvulla. (Manz & Sims, 2001., pp. 27-135) Kuten alla kuvassa 14. kuvataan, superjohtajuudella pyritään epäsuorasti fasilitoimaan jaettua johtajuutta kehittämällä alaisten itse-johtajuuden kapasiteettia, kohentamalla ja tukemalla tiimin jäsenen omaa uskomusta ja luottamusta minä-pystyvyyteen sekä muuttamalla tiimiläisen suhtautumista ja asennetta jaettua johtajuutta kohtaan. (Houghton et al., 2003, p. 134.)



Kuva 14. Superjohtajuuden ja itse-johtamisen strategioiden rooli jaetun johtajuuden fasilitoinnissa, Houghton et al., 2003., p 132 kaaviota mukaillen.

Superjohtajuutta on kritisoitu siitä, että sen mallin mukaisesti toimivat johtajat näyttäytyvät joillekin alaisille heikkoina johtajina, joilla ei ole alaisten mielestä riittävästi suuntaa näyttävää otetta tai kykyä päätöksentekoon. Niin ikään

superjohtajuus voi joillekin alaisille näyttäytyä johtamistehtävien välttelynä. Lisäksi superjohtajuus tuottaa usein aluksi heikkoja tuloksia, jotka kohenevat vasta, kun alaiset oppivat käsittelemään heille lankeavia, aiempaa suurempia velvollisuuksia. Superjohtajuuden toteuttamisen sanotaan myös olevan enemmän aikaa vievää verrattuna perinteiseen tehtävien ja käskyjen jakoon tai jonkin asian itse tekemiseen verrattuna. Näin superjohtajuuden hyödyntäminen kiireellisissä tilanteissa voi osoittautua tehottomaksi johtamisen vaihtoehdoksi. Superjohtajuutta ei tulisi myöskään soveltaa ja hyödyntää tilannejohtajuuden näkökulmasta eli yhtenä tilannesidonnaisena johtamistapana. Esimerkiksi aloittelevat ja kokemattomat alaiset tarvitsevat esimiehen vahvempaa ohjausta. Vasta silloin, kun alaisilla on valmiudet itsensä johtamiseen, heitä voidaan kannustaa ja heille voidaan asettaa itsensä johtamiseen liittyviä vaateita. Johtajan ollessa ensisijaisesti kiinnostunut alaistensa lojaaliudesta annettujen tehtävien tai ohjeiden noudattamista koskien tai kun vallitseva tilanne on kiireinen, eikä alaisten itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ole aikataulullisesti mahdollista, superjohtajuus ei ole optimaalisin johtajuuden muoto ja tarvitaan ainakin alkuvaiheessa enemmän visionäärisesti ja transformationaalisesti painottunutta johtajuutta. (Houghton et al., 2003, pp.134-135).

3.4 Jaetun johtajuuden kritiikkiä

Huolimatta siitä, että uusien, aiempia voimakkaammin suhteelliseen ja jaettuun johtamisprosessiin perustuvien johtamismallien tarve on yleisesti tiedostettu, liittyy näihin malleihin ja käytännön toimintaan merkittäviä rajoitteita ja paradoksejakin. Tutkimuksen tässä osioissa luodaan katsaus jaettuun johtajuuteen ja organisaatioiden käytännön toimintaan liittyviin ristiriitaisuuksiin.

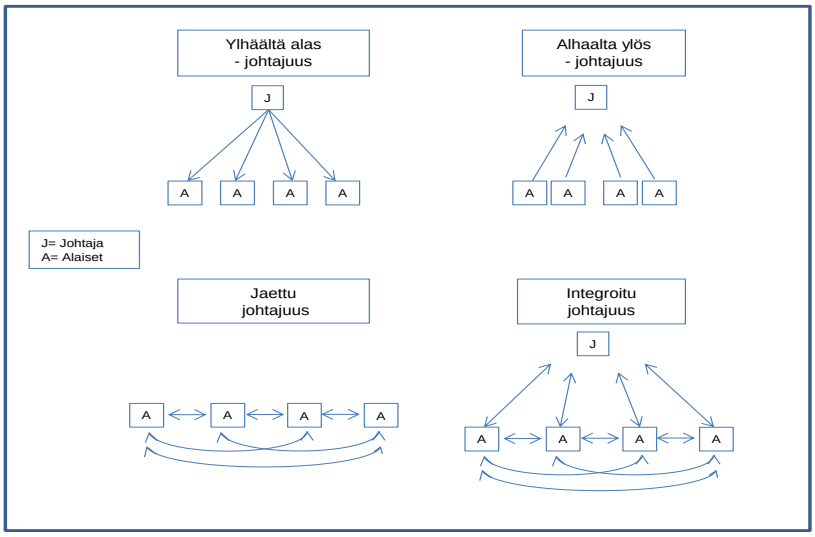
Johtajuustutkimuksen piirissä on yleisesti alettu peräänkuuluttaa uudenlaista, voimallisemmin ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen, keskinäisiin suhteisiin, johtamisvastuun jakamiseen, oppimiseen ja tiimityöhön perustuvaa johtajuutta. Jaetun johtajuuden teoria tarjoaa lähtökohtaisesti tällaisen vaihtoehtoisen paradigman käsitellessään johtajuutta ryhmätason ilmiönä. (mm. Manz & Sims, 1987; Conger, 1989; Yukl, 1998) Jaetun johtajuuden käytäntöön saattaminen tarkoittaa kuitenkin useimmiten sitä, että yrityskulttuurin on muututtava. Merkittävän kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää sitä, että johtaja jolla on kykyä luoda jaetun johtajuuden kulttuuria organisaatioon, joutuu

hyödyntämään omaa yksilölähtöistä kyvykkyyttään. Tämä taas on toimintatapana vahvasti ristiriidassa niiden jaetun johtajuuden lähtökohtien kanssa, jotka organisaation tulisi muutoksen myötä omaksua. Organisaatiossa pyritään vähempään hierarkkisuuteen, perinteisen ja vahvan hierarkkisen johtajuuden keinoin, jolloin johtaja joutuu samanaikaisesti sekä asettumaan organisaatiossa johdettavien yläpuolelle, että samanaikaisesti tasavertaiseen asemaan organisaation muiden jäsenten kanssa. Tässä asetelmassa on ristiriitoja, jotka voivat vaikuttaa organisaatiossa negatiivisesti jaetun johtajuuden kulttuurin kehittymiseen, uskottavuuteen ja sitä koskeviin odotuksiin. (Bartunek et al., 2000, pp. 589-610). Toinen jaetun johtajuuden kritiikki liittyy siihen retoriikkaan, jota johtajuudesta organisaatioissa kerrottaessa vaalitaan sekä eräänlaiseen jaetun johtajuuden vahvuuksien arjessa tapahtuvaan arkipäiväistymiseen suhteessa siihen, mitä organisaatioissa johtajuuden mielletään olevan. Tämä ilmenee mm. siinä, että johtajuuden menestystarinat ovat lopulta rekonstruoituneet niin kertojan kuin kuulijankin mielessä tarinoina, joissa onnistumisen syyt korostuvat enemmän johtajaan itseensä yksilöinä liittyvinä menestystekijöinä, samalla tietoisesti tai tiedostamatta unohtaen onnistumiseen mahdollisesti merkittävästi vaikuttaneen saadun avun, yhteistyön tai esimerkiksi yhdessä oppimisen ja oivaltamisen merkityksen. (Beer, 1999, s. 133) Hirschorn (1990) kytkee tämän saman inhimillisen tekijän enemmän alaisten heroismin kaipuuseen ja siihen organisaatiossa kytkeytyviin odotuksiin, joihin organisaatiossa vastataan individualistis-painotteisesti muokatuilla johtajuustarinoilla. Toteutuneet ja toisistaan monesti riippumattomat ja varsin sattumanvaraiset tapahtumat liitetään organisaatiossa näin jälkeenpäin tarkasteltuna johtajuuteen kuuluvaksi kokonaisuudeksi. Johtajan todellisen persoonan ja käyttäytymisen sijaan tässä korostuu se, miten alaiset nämä ominaisuudet kokevat. (Ropo, 2011, s. 203) Meindl et al. (1985) näkivät asian toisesta, hieman hyväntahtoisemmasta näkökulmasta kutsuen ilmiötä johtajuuden romantisoinniksi. He arvioivat, että johtajuuden romantisoinnilla ja sitä ympäröivällä mysteerisyydellä on organisaatiossa tärkeä merkitys seuraajuuden (followership) ylläpitämisessä. Lisäksi johtajuuden mysterisointi ja romantisointi myötävaikuttaa merkittävästi organisaation tarpeita ja tavoitteita koskevaan yksilön vastaanottavuuteen. (Meindl et al, 1985, pp. 78-102) Heifitz & Laurie (1999, s. 65) puolestaan toteavat, että huolimatta tutkimustulosten varsin vahvasti tukemasta ja jo yleisemminkin tunnustetusta uudenlaisten johtajuuskäytäntöjen tarpeesta, organisaatioiden arjessa ei edelleenkään tunnuta palkitsevan johtajia heidän toiminnastaan esim. organisaation oppimisen tai yleensä jaetun johtajuuden elementtien

vahvistamiseksi. Jaettu johtajuus, kuten muutkin ns. jälkiheroistiset johtajuusparadigmat korostavat johtajuuden luonnetta sosiaalisena ja yhteisöllisenä prosessina, jossa ihmiset voivat yhdessä oppien kasvaa, kehittyä ja saavuttaa uusia osaamisen tasoja sekä tässä prosessissa toimia yhdessä aiempaa tehokkaammin. Tämä tarkoittaa käytännön toimintaa, jossa tietoisesti panostetaan tiedon jakamiseen, kiitollisuuden osoittamiseen, avun antamiseen ja pyytämiseen. Kuitenkaan nämä jaettuun johtajuuteen olennaisina kuuluvat ominaisuudet eivät yhdisty onnistunutta johtajuutta tai jaettua johtajuutta kuvaan käytännön johtajuuspuheeseen. Paremminkin ne mielletään jokapäiväisenä arkisena tekemisenä, joka kyllä usein liitetään hyvään, empaattiseen, ajattelevaiseen ja äidilliseen persoonaan. (Fletcher 1999, pp. 21-30 ja 2004, pp. 647- 651)

Kolmas jaettuun johtajuuteen liittyvä paradoksi koskee organisaatioissa sitkeästi edelleenkin vallalla olevia ura – ja palkitsemiskäytäntöjä, jotka pääsääntöisesti ruokkivat yksilökeskeistä toimintaa, yksilötavoitteiden saavuttamista, erottautumista muista sekä tätä kautta palkituksi tulemista ja uralla etenemistä. On nähtävissä, että yhä enemmän urakehitystä ohjaavat ja uraa muokkaavat yksilön organisaatiosta riippumattomat, yksilön omat lähtökohdat ja tarpeet. (Hall & Mirvis, 1996, pp.15-45) Tämä on usein havaittavissa paradoksaalisina tilanteina, joissa yhteistyön hehkutettu vahvuus jää sanahelinäksi organisaatioiden arjen todellisuuden keskellä. (Fletcher & Käufer, 2003, p.26)

Locken (2003, pp. 271-284) jaetun johtajuuden mallia kohtaan osoittama kritiikki on raikas ja pyrkii ikään kuin palauttamaan tarkasteluun moniäänisen näkökulman. Locke tarkastelee johtajuuden jakamisen problematiikkaa neljän johtajuuden malli kautta (kuva 15.). Hän kyseenalaistaa jaettuun johtajuuteen liittyvän ajatuksen johtajuudesta yksinomaan vertikaalisena, kollegoiden välisenä ja heidän väliseen vuorovaikutukseen perustuvana dynaamisena toimintona. Hän kysyy mitä tapahtuu huipulla olevalle johtajalle samalla kyseenalaistaen yrityksen tai organisaation menestymisen mahdollisuudet ilman tällaista johtajaa ja nostaa esiin Cox et al (2003) ja Mayo et al. (2003) esille tuomat ajatukset vertikaalisen ja jaetun johtajuuden yhdistävästä, ns. integroidun johtamisen mallista. Niin ikään hän korostaa, että jaetun johtajuuden toimivuuden edellytyksinä on useita tiimin tehokkaaseen toimintaan ja tiimin jaetun mentaalisen mallin toimivuuteen ja laadukkuuteen liittyviä kysymyksiä; tiedon saatavuus tiimissä tai kyky löytää tietoa, kyky jakaa tiimissä tämä tieto, kyky erottaa hyvä ideat huonoista ja kyky yhdessä hyväksyä toteutettavat ideat.



Kuva 15. Johtajuuden neljä mallia, (soveltaen Locke, 2003, s. 272)

Conger & Pearce (2003, pp. 299-300) näkevät myös useita rajoitteita jaetun johtajuuden teoriassa. Tällaisen rajoitteen muodostavat tiimin jäsenten annettuun tehtävään tai jaettuun johtajuuteen liittyvien tietojen, taitojen ja kyvykkyyden puute. Toinen rajoite liittyy tiimin jäsenten omiin tavoitteisiin ja niiden mahdolliseen ristiriitaisuuteen suhteessa tiimin tavoitteisiin. Myös tiimin ja koko organisaation tavoitteiden ristiriitaisuus rajoittaa jaetun johtajuuden mahdollisuuksia merkittävästi. Tiimin jaetun johtajuuden kehittyminen on aikaa vaativa prosessi ja siksi ajanpuute luo merkittävän rajoitteen jaetun johtajuuden toimivuudelle ja on epätodennäköisempää, että näin elinkaarensa alkuvaiheessa olevassa tiimissä jaetulla johtajuudella saataisiin positiivisia vaikutuksia aikaiseksi. Ns. transaktiivisen muistin kehittyminen myötävaikuttaa tiimin jäsenten kykyyn sitoutua rakentavaan tiimin johtajuuteen (emt.) Transaktiivisella muistilla viitataan sellaisiin olosuhteisiin ja eräänlaiseen tiimissä kehittyneeseen työn jakoon, jossa tiimin jäsenillä on ikään kuin pääsy toisen henkilön muistiin ja osaamiseen sen kautta, että he pystyvät tunnistamaan muiden tiimin jäsenten osaamisalueita eli sen kuka tiimissä tietää ja mitä. (mm. Wenger, 1986, p. 189, Kanawattanachai, P. & Yoo, Y., 2007, pp. 783- 808) Transaktiivisen muistin kehittyminen vie aikaa ja näin elinkaarensa alkuvaiheessa olevassa tiimissä jaetun johtajuuden hyödyntäminen voi olla jopa tiimin toiminnan kannalta haitallista. Jaettu johtajuus voi olla tehokasta vain, mikäli tiimin jäsenet ovat avoimia sekä suhtautuvat myönteisesti mahdollisuuteen sekä ottaa tarvittaessa itse johtajan rooli, että tulla johdetuksi toisen tiimin jäsenen toimesta. Tiimin jäsenen näitä jaetun johtajuuden

peruselementtejä kohtaan kokema vastahakoisuus voi myös muodostua rajoitteeksi jaetun johtajuuden toimivuudelle. (Conger & Pearce, 2003, pp. 299-300)

Jaetun johtajuuden tutkimuksen ja käytäntöön soveltamisen historia on varsin lyhyt ja tämä selkeästi heijastuu paradigman vallitsevassa kehitysvaiheessa. Irtioton tarve perinteisestä objektiivis-perustaisesta johtajuusajattelusta tunnustetaan ja se herättää vahvasti kysymyksiä tämän päivän organisaatioissa. Kuten kaikkiin teorioihin myös jaettuun johtajuuteen liittyy ristiriitaisuutta ja särmiä, joiden käsittelyn haasteellisuus ilmenee muutoksen epävakaana kehityksenä ja hitautena.

3.5 Tiimit ja johtaminen

Tiimijohtaminen on myös eräs hieman nuoremmista johtajuuden tutkimuksen osa-alueista, mutta se on viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana saanut tukijoiden kasvavaa huomiota osakseen. Taustalla kehityksessä on ollut yritysten toimintaympäristön lisääntynyt monimuotoisuus sekä kiihtyvä muutos. Näiden tekijöiden seurauksena yrityksissä on syntynyt tarve huolehtia reagointikyvystä ja edelleen vastata muutokseen muuttamalla yrityksen omia rakenteita ja toimintatapoja. Tähän tiimitoiminta on ollut soveltuva ratkaisu. Aiemmin tiimin määrittelyn yhteydessä todetun mukaisesti tiimi muodostuu ryhmästä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja jonka saavuttamisen suhteen tiimin jäsenet ovat keskenään riippuvaisia toistensa panoksesta. (Katzenbach & Smith, 1993, s. 50.) Tiimin toiminta on luonteeltaan vastavuoroista. Saavuttaakseen asetetun tavoitteen tiimin täytyy myös pystyä koordinoimaan keskinäistä tekemistään. Jäsenyys tiimissä määräytyy tehtäväkeskeisesti eli tavoitteen saavuttamiseen liittyvän osaamistarpeen pohjalta. Näin tiimin jäsenillä tulee olla vaadittava osaaminen jo lähtötilanteessa tiimiä muodostettaessa olemassa tai minimissään kyky ja mahdollisuudet kehittyä sellaiselle tasolle, että tiimin jäsen pystyy antamaan tiimin työlle hänen osaltaan odotetun panoksen. Tämän tyyppisellä organisoitumisella sekä nykyteknologiaan panostamalla organisaatiot luovat tarvittavia matalia organisaatiorakenteita, jotka puolestaan parantavat yrityksen ajasta ja paikasta riippumatonta valmiutta ja kykyä reagoida herkemmin toimintaympäristön muutoksiin. (Porter & Beyerlein, 2000, pp. 3-24) Olennainen lähtökohta

tiimitoiminnan onnistumiselle ja hyödyllisyydelle on, että vallitseva organisaatiokulttuuri tukee tiimitoimintaa. Käytännössä tällöin on kyse organisaation hierarkkisuudesta, päätöksentekokulttuurista erityisesti siltä osin, kuinka se mahdollistaa kaksisuuntaisen vertikaalisen kommunikoinnin ja päätöksenteon tiimitasolla. Tiimit, jotka toimivat yhteistyötä ja kollektiivista päätöksentekoa heikosti tukevissa yrityskulttuureissa ajautuvat helposti vaikeuksiin. On sanottu, että vahvat auktoriteetit tai autoritääriset rakenteet ”tappavat” tiimitoiminnan. (Kogler Hill, 2013, p. 288)

Tiimijohtamista käsittelevä tutkimus on 1990 -luvun puolivälin jälkeen siirtynyt tiimitoiminnan tuloksellisuuden tarkastelun sijaan tarkastelemaan tiimitoimintaan ja sen tehokkuuteen vaikuttavia muuttujia. Myöhemmin tutkimuksen mielenkiinto on kohdistunut erityisesti siihen, millainen rooli affektiivisilla ja käyttäytymiseen liittyvillä tekijöillä sekä toisaalta kognitiivisilla prosesseilla on tiimin toiminnan menestyksen ja elinkelpoisuuden kannalta. Niin ikään tiimin elinkelpoisuuden ja menestyksen kannalta välilliset vaikuttavat tekijät, kuten luottamus, suunnitelmallisuus, rakenteet, sitoutuneisuus, sopeutuminen ja oppiminen ovat olleet tiimien toiminnan ja tiimijohtamisen viimeaikaisen tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. (Ilgen et al. 2005, pp. 517-543) Tiimin menestyksen ymmärtämisen kannalta on olennaista tiedostaa johtajuuteen liittyvät erilaiset tehtävät sekä roolit ja yhtä lailla tärkeää on asettua tarkastelemaan tiimien toimintaa johtaja-alainen vuorovaikutuksen näkökulman sijaan johtajan ja tiimin välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta eli tiimilähtöisesti. (Zaggaro et al., 2009, pp. 83-111) Tärkeää on ymmärtää prosessit, joilla tiimit synnyttävät menestymisen kannalta kriittistä kyvykkyyttä ja mikä on johtajuuden rooli näissä prosesseissa. Näin johtajuuden muutosta edellyttävät tekijät linkittyvät suoraan tiimin eri aikoina ja tiimeittäin vaihtelevaan tehtävään ja kehitysdynamiikkaan. (Kozlowski et al., 2009, pp.113-114) Johtajuutta ei tulisi tässä yhteydessä nähdä pelkästään tiimin johtajaan henkilöityvänä, vaan myös jaettuna johtajuutena tiimin sisällä. (Day et al., 2004, pp 857-880). Yleisimmät johtajuuden teoriat (osin lukuun ottamatta transformationaalisen johtajuuden teoriaa, joka sekään ei ole juuri tiimin johtamisen kuvauksessaan kovin yksityiskohtainen) teoriat vastaavat heikosti kysymykseen, miten johtajan tulisi kehittää tiimiään. Zaggaro et al. (2001 pp. 451-483) mukaan tehokas tiimitoiminta rakentuu kolmen luonteeltaan fundamentaalin tekijän varaan. Ensimmäinen tekijä on tiimin jäsenten kyvykkyys sekä tehtävässä vaadittavien tietojen, että taitojen osalta, mutta erityisesti myös sen kannalta kuinka tiimin jäsenet onnistuvat yhdessä synkronoimaan ja koordinoimaan kunkin

osaamisen ja henkilökohtaisen toiminnan siten, että kollektiivinen onnistuminen tiimissä toteutuu. Tällaisen tiimiprosessin toimivuus on kriittistä myös myöhemmin tässä esitettävien muiden tiimin menestyksekkääseen toimintaan vaikuttavien perustekijöiden osalta. Toisena tekijänä Zaccaro et al. (emt.) nostavat esiin dynaamisen ja kompleksisen toimintaympäristön muutosten vaikutukset ja tiimin kyvyn hallita niitä osana tehokasta tiimitoimintaa. Tällöin ratkaisevaa on millainen tiimin jäsenten välinen sisäinen tai keskinäinen koordinointikyky on. Tämä puolestaan edellyttää tiimin jäseniltä kykyä mukauttaa tekemistään ja toimintatapojaan tilanteen vaatimalla tavalla. Kolmanneksi ja tehokkaan tiimitoiminnan kannalta kriittisimmäksi tekijäksi Zaccaro et al. (emt.) nostavat tiimin johtajuuden. Tiimin johtajan onnistuminen suunnan näyttämisessä ja tiimin toiminnan organisoimisessa on olennaista tiimin menestymisen kannalta. iimijohtajuuden luonteen ymmärtämisen kannalta on välttämätöntä tunnistaa ja ymmärtää kollektiiviset prosessit, jotka määrittävät tiimin toimintaa ja joihin vaikuttamalla johtaja voi edesauttaa tiimiä toimintansa kehittämisessä. Alla taulukossa 3. on listattu johtajan tehtäviä, joiden toteuttamisen myötä tiimin toiminnan kehittymisen kannalta tärkeimmät tiimin hyvään suoriutumiseen vaikuttavat välittävät muuttujat voivat vahvistua. (Yukl, 2010, pp. 361-362.)

Johtamisen elementit	Vaikutus välittävään muuttujaan
Visiointi, luottamuksen osoittaminen, onnistumisten huomioiminen	Tehtävään sitoutuminen ja kollektiivinen itseluottamus (me -pystyvyys) kasvavat
Tiimin jäseneten osallistaminen ja valtaistaminen päätösten tekoprosessiin ja päätösten tekoon	Tehtävään sitoutuminen kasvaa, toimintastrategioiden laatu paranee
Kyvykkäiden tiimin jäsenten valinta	Tiimin jäsenet tietävät mitä tehdä, kuinka tehdä ja milloin tehdä, "me-pystyvyys" paranee ja jaetut mentaaliset mallit tarkentuvat ja täsmentyvät
Valmentaminen ja rooleihin liittyvien odotusten ja tavoitteiden selkeyttäminen	Jäsenten taidot kehittyvät ja roolit selkeytyvät, minä- ja me-pystyvyys kohenevat
Tiimin toiminnan suunnittelu ja organisointi	Tiimin toiminnan tehokkuus lisääntyy, sisäinen koordinaatio paranee ja me-pystyvyys kohenevat
Tiimin oppimisen fasilitoiminen (esim. tiimin toiminnan reflektointi suorituksen jälkeen)	Muuutosvalmius ja mukautumiskyky kohenevat, toimintatapojen laatu ja me-pystyvyys paranevat
Tiimiyttäminen ja rakentava konfliktien ratkaiseminen	Tiimin jäseneten keskinäinen luottamus ja yhteistyö paranevat ja yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa
Verkostoituminen ja toimintaympäristön monitorointi	Muutosvalmius ja mukautumiskyky kohenevat, ulkoinen korrdinaatio paranee ja toimintatapojen laatu kohenee
Tiimin edustaminen, puolustaminen, tiimin toiminnan edistäminen ja edunvalvonta	Varmistaa tiimin riittävät resurssit, parantaa ulkoista koordinaatiota

Taulukko 3. Tiimijohtamisen elementtien vaikutus tiimin toimintaa välillisesti kehittäviin muuttujiin. Yukl (2010, pp.361-362, mukaillen)

Erityyppisistä tiimeistä ns. poikkitoiminnallisten tiimien osalta tutkimukset osoittavat, että niiden menestys on heikompaa tiimien toimiessa itseohjautuvasti. (Cohen & Bailey, 1997, pp. 239-290). Tällaisissa tiimeissä johtaja onkin useimmiten ylemmän johdon valitsema (Yukl, 2010, p. 366.) Poikkitoiminnallisten tiimien johtamisessa korostuvat johtajan 1) tekninen asiantuntijuus, 2) projektijohtamisen taidot, 3) sosiaaliset- ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot, 4) kognitiiviset taidot sekä 4) poliittiset taidot. Teknisellä asiantuntijuudella viitataan tässä johtajan kykyyn kommunikoida tiimin tehtävään liittyvistä yksityiskohdista erilaista osaamista ja erilaiset organisatoriset taustat omaavien tiimin jäsenten kanssa. Projektijohtamisen taidot liittyvät johtajan kykyyn suunnitella ja organisoida projektitoiminta, kykyyn valita oikeat tiimin jäsenet sekä hallita budjetointi ja taloudelliset velvoitteet. Sosiaaliset ja – vuorovaikutukseen liittyvät johtamisosaamisen vaateet viittaavat johtajan kykyyn ymmärtää tiimin jäsenten tarpeita ja arvoja, kykyyn vaikuttaa niihin sekä kykyyn ratkaista tiimin sisäisiä konflikteja sekä kykyyn rakentaa tiimin yhteenkuuluvuutta. Kognitiiviset taidot viittaavat johtajan kykyyn ratkaista monimutkaisia ongelmia sekä kykyyn ymmärtää eri osa-alueiden (esim. asiantuntijuuden osalta) tärkeys toiminnan menestyksellisyyden kannalta. Tämä puolestaan edellyttää johtajalta luovuttaa ja kykyä systemaattiseen ajatteluun. Poliittisilla taidoilla tarkoitetaan johtajan kykyä synnyttää yhteistyötä, hankkia tarvittavat resurssit sekä hankkia niin johdon, kuin muidenkin osapuolien hyväksyntä ja tuki poikkitoiminnallisen tiimin toiminnalle. (Mumford et al. 2002, pp. 705-750)

3.5.1 Tiimiyttäminen

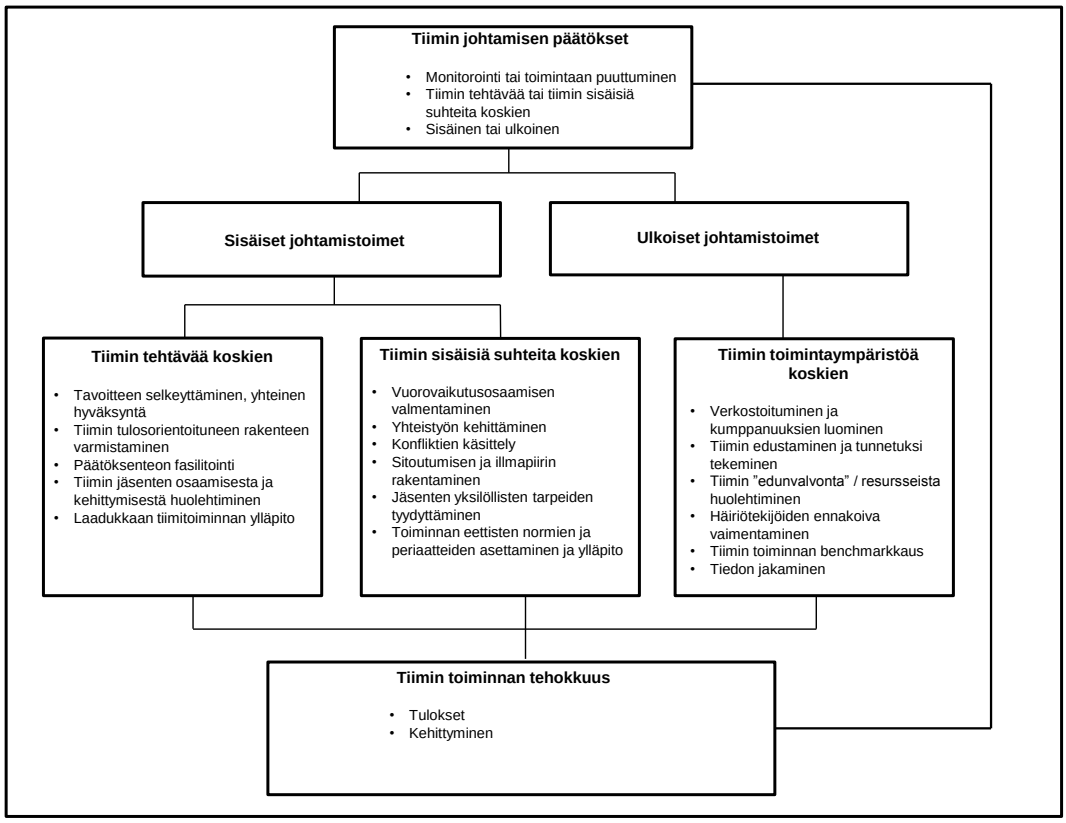
Tiimiyttämisen pyrkimyksenä on lisätä tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa keskinäistä yhteistyötä sekä edesauttaa ja tiimin jäsenen identifioitumista tiimiin. (Dyer, 1977). Yukl (2010, pp. 374-376) listaa kahdeksan eri johtamisaktiviteettia, joiden oikea-aikaisella ja oikeassa kontekstissa tapahtuvalla toteuttamisella voidaan edesauttaa tiimiytymistä. Tiimin yhteisten intressien, arvojen, tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen tarvittavan yhteistyön merkityksen korostamisella voidaan vahvistaa kollektiivista identifioitumista tiimiin. Tätä voidaan vahvistaa myös tiimin omien seremonioiden ja rituaalien (onnistumisten juhliminen, vuosijuhlat, uusien jäsenten liittyminen ryhmään jne) käyttämisellä ja samalla saadaan tiimin jäsenyys näyttäytymään erityislaatuiselta. Niin ikään tiimin

identifioitumista voidaan parantaa, kun tiimissä käytetään erilaisia tiimisymboleita, kuten esimerkiksi tiimin nimi, tunnuslauseet jne. Yhteenkuuluvuuden tunteen parantamiseksi tiimin johtajan tulee kannustaa tiimin jäseniä sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen kautta toistensa parempaan yksilötason tuntemiseen. Johtajan tehtävänä on myös fasilitoida tällaista toimintaa esim. järjestämällä varsinaisten työtehtävien ulkopuolisia, tiimin yhteisiä aktiviteetteja (konsertit, tapahtumat, päivälliset jne). Tiimin johtamisessa on tärkeää informoida riittävästi tiimiä sitä koskevista suunnitelmista, tiimin toiminnasta ja saavutuksista. Näin toimien ehkäistään tai vähennetään jäsenten vieraantumisen tunnetta sekä lisätään arvostuksen tunnetta. Tiimin toiminnan analysointia, sen kehittämistä sekä tiiminjäsenten keskinäisiä suhteita käsittelevien kehittämistilaisuuksien järjestäminen on myös tärkeää, joskin tällaisten tapahtumien ohjaaminen saattaa erityisesti henkilösuhteiden käsittelyn osalta olla järkevämpää toteuttaa tiimin ulkopuolisen fasilitaattorin toimesta. (emt., pp. 375–376) Niin ikään keskinäisen luottamuksen ja hyväksynnän kehittymisen tukeminen kuuluu johtajan tiimiyttämiseen liittyviin toimiin. Varsinkin poikkitoiminnallisissa tiimeissä työtehtävien ja osaamisalueiden poiketessa tiimin jäsenittäin merkittävästi, ovat negatiiviset stereotypiat toisia tiimin jäseniä koskien yleisiä ja johtavat helposti keskinäiseen luottamuspulaan. Tällaisen tilanteen syntymisen ehkäisemiseksi tai korjaamiseksi tiimin johtajan tulee järjestää ja johtaa erityisiä tilaisuuksia yhteisen ymmärryksen ja arvostuksen lisäämiseksi. Näissä tilaisuuksissa tiimin jäsenet kertovat toiveistaan ja auttavat kunkin tiimin jäsenen ennakkoluulojen värittämän näkemyksen sijaan ymmärtämään toista paremmin sekä näin hyväksymään hänet. (Mitchell, 1986, pp.15–28)

3.5.2 Tiimijohtamisen malli

Johtamismalleja tiimitoiminnan ongelmien analysoimiseksi ja tiimin toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi on luotu varsin runsaasti. Eräs malleista on useiden tutkimusten pohjalta luotu ns. Hill'in tiimijohtamisen malli. Kyseinen malli pyrkii yhdistämään monitoroinnin, vaikuttamisen mallit tiimin tehokkuuden näkökulmaan tarjoten johtajalle eräänlaisen tiimin johtamistoimien kognitiivisen kartan. (Kogler-Hill, 2013, pp. 303-304) Mallissa (kuva 16.) johtajan tehtävänä on monitoroida tiimin toimintaa ja tarvittaessa varmistaa tiimin toiminnan tehokkuus interventioiden kautta. Mallin vahvuutena on, että se yksinkertaistetulla tavalla edesauttaa tiimin

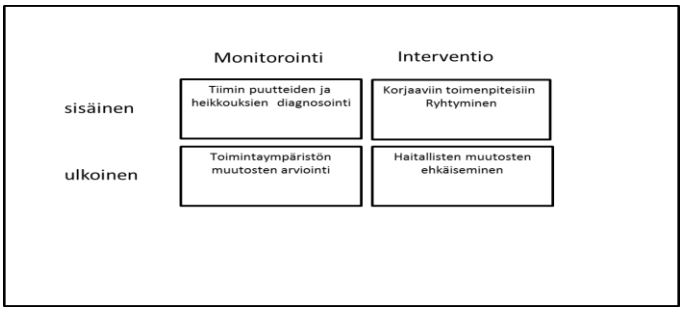
johtajaa ja tiimin jäseniä hahmottamaan tiimitoiminnan johtamisen monimuotoisuutta ja siihen kytkeytyviä haasteita. Malli rakentuu johtajan päätöksistä tarkkailua, toimimista tai interventiota koskien, johtajan interventiosta eli toiminnasta sekä tiimin toiminnan tehokkuuden indikaattoreista. (Kogler Hill, 2013, pp. 289-291). Mallissa päätösten ja tiimin toiminnan tehokkuuden välinen jana tai yhteys kuvaa tiedon keräämisen, analyysien, päätöksenteon ja oppimisen jatkuvuutta. Aiemmin tehtyjä päätöksiä reflektoidaan suhteessa tiimin toimintaan ja tuloksiin. Tästä esiin nousevat tiimin toiminnan tehokkuuden tai tehottomuuden indikaattorit puolestaan vaikuttavat tulevaisuuden analysointiin ja tehtäviin uusiin päätöksiin. Tämä kokonaisuus ilmentää näin tiimien toiminnan dynaamista ja kehittyvää luonnetta. (Ilgen at al., 2005, pp. 517-543)



Kuva 16. Hill’in tiimijohtamisen malli, mukaillen Kogler Hill, 2013, Team Leadership teoksessa Leadership. Theory and Practice. Northouse, P (toim). 2013, p.291.

3.5.3 Tiimin johtajan strategiset päätökset

Kuvassa 16. kuvatussa Hill'in Tiimijohtamisen mallissa ylimpänä on tiimijohtajan päätöksentekoon liittyvä osio. Tässä osassa kuvataan niitä päätöksiä, jotka tiimijohtajan on toimessaan tehtävä. Ensimmäinen päätös koskee sitä, onko syytä jatkaa tiimin toiminnan tarkkailua vai onko autettava tiimiä puuttumalla sen toimintaan. McGrath (1962, p. 17) korostaa tämän tilanneanalyysin tekemistä sekä tiimin sisäisestä, että ulkoisesta näkökulmasta. Kuvassa 17. esitetään ulkoinen ja sisäinen näkökulma ja niiden kautta neljä eri johtamisfunktion variaatiota.



Kuva 17. McGrathin johtajuuden kriittiset tehtävät, mukaillen siteerausta Kogler Hill, 2013, p. 293.

Ensimmäinen päätös

Johtaja tulee diagnosoimalla, analysoimalla ja ennustamalla monitoroida tiimin tilannetta. Tiimin toiminnan vallitsevan tilan arviointi koostuu vaiheista, joissa ensimmäiseksi kerätään relevanttia informaatiota. Tältä osin tietoa tulee hankkia sekä sisäisesti että ulkoisesti esimerkiksi pyytämällä palautetta tiimin jäseniltä, ulkoisesti esimerkiksi teetettävien tutkimusten avulla, testaamalla näkemyksiään tiimin ulkopuolisen verkoston kanssa tai arvioimalla tiimin toiminnan seurauksia ja tuloksia. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi usein toimivin tapa monitoroida tiimin toimintaa on tehdä se koko tiimin jäsenten voimin. Tässä osaltaan lähestytään jaetun johtamisen teorian elementtejä, mutta samalla myös tiivistyy tiimin yhteinen ymmärrys niistä tekijöistä, jotka ovat tehokkaan tiimitoiminnan kannalta kriittisiä. (Kogler Hill, 2013, p. 293). Toisessa vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja tulkitaan päätöksentekovaiheen pohjaksi. (Fleishman et al., 1991 pp. 245-287). Tiiminjohtajan on jatkuvasti arvioitava, onko jo saatu ja jäsennelty tieto riittävää toimenpiteiden suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi vai onko edelleen tarve täydentää tietoja ja ymmärrystä jatkamalla monitorointia.

Mahdollisen intervention laatu ja ajoitus ovat tärkeimmät elementit tiimin toiminnan tehostamisen kannalta. (Wageman et al., 2009, pp.192-203)

Toinen päätös

Mikäli on päätetty toimia, seuraavaksi tiimijohtajan tulee mallin mukaan arvioida ja päättää toimenpiteiden kohteesta. Harkittavana on, koskeeko ongelma tai tarve tehtävien suorittamista vai onko kyse ongelmasta, joka koskee tiimin jäsenten keskinäisiä suhteita. Mallin toinen päätös koskee valintaa toiminnasta näiden kahden osa-alueen väliltä. Varhaisemman pienryhmätutkimuksen myötä on alettu puhua näistä osa-alueista myös termeillä tehtävä tai suoritus ja ylläpito tai kehittäminen. Ensimmäisen osalta kyse on esimerkiksi tehtävän suorittamisesta, päätöksen tekemisestä, ongelman ratkaisusta, muutokseen sopeutumisesta, suunnitelmien tekemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta ja näihin liittyvästä johtamisesta. Jälkimmäisen osalta tarkoitetaan positiivisen ilmapiirin luomiseen, tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen, tiimin jäsenten tarpeiden tyydyttämiseen ja tiimin keskinäisen sitoutuneisuuden, koheesion kehittämiseen liittyvää johtamistyötä. (Kogler Hill, 2013, p. 294) Sydänmaanlakka (2004, s. 50) on analysoinut tiimijohtamiseen liittyviä osaamisalueita samansuuntaisesti ja päätynyt taulukossa 4. kiteytettyihin 20:een johtamisosaamisen tekijään, joita arvioimalla tiimin vetäjä voi analysoida tiimin tilannetta, vahvuuksia ja heikkouksia sekä näin luoda pohjaa päätösten tekemiselle. Sydänmaanlakka on otsikoinut osa-alueet asia- ja ihmiskeskeiseen johtamiseen.

Asiakaskeskeinen johtaminen tiimeissä	ihmiskeskeinen johtaminen tiimeissä
1. selvä tarkoitus ja tavoitteet	1. toimiva yhteistyö
2. selvät roolit ja vastuualueet	2. hyvä motivaatio ja sitoutuminen
3. asioiden tehokas käsittely	3. hyvät vuorovaikutustaidot
4. toimiva ongelmanratkaisu	4. yksilön kunnioittaminen
5. suunnitelmallinen toiminta	5. jatkuva oppiminen
6. riittävä tiedonjako	6. itseohjautuvuus
7. selkeät toimintaprosessit	7. toisista välittäminen
8. jäsenten riittävä osaaminen	8. avoin ja rakentava ilmapiiri
9. toimiva johtaminen	9. palautteen antaminen ja saaminen
10. toiminnan tuloksellisuus	10. tiimin jäseneksi halutaan päästä

Taulukko 4. Tiimijohtamisen erityisiä osaamisia, Sydänmaanlakka, P., 2004, s. 50.

Laadukkaan ja menestyksekkään tiimijohtamisen on todettu panostavan samanaikaisesti näiden molempiin tekijöiden, niin tehtävä- kuin henkilökeskeisten

elementtien kehittämiseen. (Kinlaw, 1998) Molempien näiden johtamistoimintojen harjoittamisen on todettu olevan kytköksissä tiimin myös toiminnan tehokkuuteen. (Burke et al. 2006, pp. 288–307) Nämä kaksi osa-aluetta ovat toisiinsa kytköksissä olevia ja päällekkäisiä sekä toisaalta kehittyminen yhdellä osa-alueella luo pohjaa myös toisen osa-alueen kehittymiselle. Mikäli tiimi onnistuu tehtävien suorittamisessa, edesauttaa se myös hyvän ilmapiirin sekä hyvien keskinäisten suhteiden kehittymisessä. Logiikka toimii myös päinvastaiseen, tiimin kehittymisen kannalta negatiiviseen suuntaan. (Kogler Hill, 2013, p. 295)

Tiimityön tehokkuus kiteytyy yksinkertaisella tavalla näiden kahden asian toimivuuteen, kuinka tiimi selviytyy sille annetuista tehtävistä ja kuinka tiimissä samanaikaisesti syntyy tai luodaan toimivia ja tehokkaita yhteistyösuhteita tiimin jäsenten välille.

Kolmas päätös

Hillin mallissa viimeisenä tiimin johtajan on tehtävä linjaus siitä, kohdistetaanko valitut toimenpiteet tiimiin sisäisesti vai pyritäänkö vaikuttamaan tiimin ulkopuolisiin, tiimin toimintaympäristöä koskeviin tekijöihin. Sisäisten toimenpiteiden osalta voi olla kyse esimerkiksi juuri aiemmin mainituista tiimin jäsenten keskinäisistä suhteista tai esimerkiksi organisaation sisällä tiimin tukiresursseita koskevista ongelmista. Ulkopuolisissa kysymyksissä viitataan esimerkiksi tiimiä hyödyttävän yhteistyön käynnistämiseen ulkopuolisen tahon kanssa. Tiimit ovat perinteisesti keskittyneet sisäisten tekijöiden kehittämiseen, joskin nykyisin on aiempaa tärkeämpää toimia ja verkostoitua tiimin ja myös koko oman organisaation rajojen yli. Vain näin varmistetaan kehittymismahdollisuudet ja tehokas toiminta nykyisessä dynaamisessa, kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ancona et al., 2009, pp. 217-224)

3.5.4 Tiimijohtajan toiminta, interventiot, johtajuus

Hillin tiimijohtamisen malli koostuu niistä sisäisistä tai ulkoisista toimista ja intervention tyypeistä, joita tiimin johtajan tulee toteuttaa tiimiin toimintaan liittyviä ongelmia tai haasteita ratkaistakseen ja näin auttaakseen tiimiä toimimaan tehokkaammin. Listaus toimista pohjautuu työryhmien ja tiimien tutkimuksiin ja niissä esille tulleisiin tehokkaiden tiimien toimintaa kuvastaviin tekijöihin (Hackman & Walton. 1986, pp. 72-119 ja Larson & LaFasto 1989)

Sisäiset ja tiimin tehtävää koskevat toimet ja interventiot liittyvät tavoitteen selkeyttämiseen ja yhteiseen hyväksymiseen, tiimin tulosorientoituneen rakenteen varmistamiseen, tiimissä tapahtuvan päätöksenteon fasilitointiin, tiimin jäsenten osaamisesta ja kehittymisestä huolehtimiseen sekä laadukkaan tiimitoiminnan ylläpitoon. Näiden osa-alueiden huomioimisella tiimin johtajan tulee varmistua siitä, että tiimin jäsenillä on yhtäläinen ja selkeä käsitys tiimin toiminnan tavoitteista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa keskustelemista tiimin sisällä tavoitteiden taustoista, tavoitteiden hyväksyttämistä ja/tai tavoitteisiin sitouttamista. Tiimin toiminnan rakenteen ja prosessien luominen sekä ylläpito ovat myös tärkeitä tiimin johtajan tehtäviä. Tällöin kyse on tiimin toiminnan suunnitteluprosesseihin, toiminnan organisointiin, roolien selkeyttämiseen ja delegointiin liittyvistä johtamistehtävistä. Tiimin johtajan tulee myös luoda tiimiin selkeä päätöksentekoprosessi. Tämä edellyttää jäsenten informoimista toimintatavoista, toimintatapojen yhtenäistämistä, päätöksentekoon liittyvän toiminnan koordinointia ja kontrollointia. Lisäksi tiimin johtajan tehtävä on olla selvillä tiimin jäsenten osaamisen tasosta ja heidän mahdollisuudesta selvitä heille annetuista tehtävistä sekä huolehtia osaamisen kehittymisestä kulloisenkin toimintaympäristön tai asiakkaiden tarpeiden vaatimalle tasolle. Tarvittaessa tiimin johtajan on huolehdittava mm. lisäkoulutuksesta ja ylipäänsä tiimin jäsenten osaamisen kehittämisestä laajemminkin. Tiimin johtajan yhtenä sisäisenä tehtävänä on asettaa laadukkaan toiminnan standarditasot ja varmistua siitä, että tiimissä tiedetään ja ymmärretään ne sekä niitä noudatetaan. Tarvittaessa tiimin johtajan on myös puututtava tiimin jäsenen mahdolliseen asetetuista standardeista poikkeavaan toimintaan. (Kogler Hill, 2013, p. 296.)

Tiimin sisäisiä suhteita koskevat toimet ja interventiot koskevat vuorovaikutusosaamisen valmentamista, yhteistyön kehittämistä, konfliktien käsittelyä, tiimin ilmapiirin ja tiimiin sitoutuneisuuden rakentamista, tiimin jäsenten yksilöllisten tarpeiden huomioimista sekä tiimin toiminnan periaatteiden määrittelyä ja ylläpitoa. Tiimin johtajan tulee pyrkiä vaikuttamaan tiimin jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen toimimattomuuteen valmentamalla tiimin jäseniä huomioimaan erilaisten persoonallisuustekijöiden merkitys vuorovaikutuksessa. Lisäksi tiimin johtajan tulee havainnoida tiimin jäsenten yhteistoiminnan tapaa ja tarvittaessa pyrkiä kehittämään yhteistyötä esimerkiksi innostamalla mahdollisia passiivisempia tiimin jäseniä. Mahdollisissa tiimin jäsenten välisissä valtataisteluissa tai muissa konflikteissa tiimin johtajalta edellytetään väliintuloa. Johtajan tulee pyrkiä ohjaamaan konfliktin osapuolet keskustellen löytämään

ulospääsy tilanteesta. Tiimin johtajan tulee myös pyrkiä jo ennalta ehkäisemään konfliktien syntyminen vaalimalla tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta tiimin toiminnassa. Tiimin johtajan on tarkkaan aistittava tiimin kulloistakin ilmapiiriä ja tarvittaessa pyrittävä kohentamaan sitä, esimerkiksi onnistumisten esille nostamisella, palkitsemisella, visioinnilla ja omalla optimistisuudellaan. Kuten ilmapiirinkin kehittämisen kohdalla, niin myös tiimin yksittäisten jäsenten tyytyväisyyden tarkkailun osalta johtajan on tarkkaan sensoroitava kunkin tiimin jäsenen tyytyväisyyden kehitystä. Tarvittaessa johtajan tehtävänä on tukea tiimin jäsentä ja osoittaa luottamusta jäsentä kohtaan. Tiimin johtajan sisäisiin toimiin kuuluu myös velvollisuus toiminnan perusperiaatteiden ja eettisten normien asettamisesta ja ylläpidosta sekä tarvittaessa näistä normeista poikkeamiseen on myös puututtava. (emt., p. 297)

Ulkoiset, tiimin toimintaympäristöä koskevat toimet ja interventiot liittyvät verkostoitumiseen ja tiimin toiminnan kannalta olennaisten kumppanuuksien luomiseen, tiimin edustamiseen ja tunnetuksi tekemiseen, tiimin resursseista huolehtimiseen ja edunvalvontaan, tiimin toiminnan mahdollisten häiriötekijöiden ennakoivaan vaimentamisen, tiedon jakamiseen sekä tiimin suorituksen jatkuvaan arviointiin, benchmarkkaukseen. Pysyäkseen elinvoimaisena ja varmistaakseen toimintansa tehokkuuden tiimin tulee pystyä tarkasti monitoroimaan toimintaympäristöään sekä monitoroinnin pohjalta tekemään valitsemansa toimet, joilla tiimin toiminnan tehokkuus varmistetaan. (Hyatt & Ruddy, 1997, pp. 553-585, Zaccaro et al. 2001, pp. 451-483)

Verkostoitumalla sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella tiimin johtaja luo tiimille mahdollisuuksia saada vaikutteita ja tietoa. Tiimin tai organisaation rajat ylittävien kontaktien luominen lisää ymmärrystä toimintaympäristöstä sekä toisaalta sekä lisää samalla tiimin vaikutusmahdollisuuksia. Tiimin tunnetuksi tekemiseksi tiimin johtajan tulee optimaalisessa laajuudessa pyrkiä luomaan tietoisuutta tiimistä ja sen toiminnasta niin tiimin rajojen kuin tarvittaessa organisaation rajojen ulkopuolella. Tässä välineenä voivat olla viestinnän lähes kaikki keinot. Tiimin johtajan tehtävänä on myös huolehtia, että tiimillä on esimerkiksi riittävät resurssit tehtävänsä suorittamiseen. Mikäli näin ei ole, tulee johtajan pyrkiä neuvottelemaan organisaatiossa resursseista vastaavien tahojen kanssa tilanteen korjaamiseksi joko resurssien tai tiimille asetettujen tavoitteiden uudelleen harkitsemisen osalta. Yhtä lailla tiimin vetäjän tulee toimia niin, että tiimi saan muunlaisenkin tarvitsemansa tuen ja toisaalta huolehtia siitä, että tiimin mahdolliset hyvät suoritukset ovat organisaatiossa ylempänä olevien tiedossa ja

vaikuttaa siihen, että tiimi myös huomioidaan hyvistä suorituksistaan. Tiimin vetäjän tulee etukäteen valmentaa tiimin jäseniä niiden ulkoisten häiriötekijöihin vaikutuksiin, jotka tiimi tulee kohtaamaan. Näin johtaja parantaa tiimin valmiuksia sopeutua uuteen tilanteeseen. Hankkimalla ulkoisia arvioita tai tutkimuksia ja vertailevia mittaustuloksia tiimin toiminnan tehokkuudesta tiimin johtaja voi suhteuttaa tiimin suoritustasoa verrokkeihin nähden. Tiimin johtaja voi myös vaikuttaa tiimin toimintaan jakamalla toimintaympäristöstä tietoa tiimille. Tieto lisää tiimin kykyä luoda käsitystä oman toimintansa tasosta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Johtajan on opittava olemaan vastaanottavainen ja kykenevä arvioimaan tiimin toiminnan ongelmia ja osattava valita kulloinkin oikea intervention tapa. (Kogler Hill, 2013 p. 298) Huomionarvoista on, että näiden tiimin toiminnan kehittymisen kannalta kriittisten johtamistoimien harjoittaminen voi tapahtua myös kokeneiden tiimin jäsenten toimesta. (Burke et al., 2003, p. 117)

3.5.5 Tiimin toiminnan tehokkuus

Hill'in tiimijohtamisen mallin viimeinen osio käsittelee tiimin toiminnan tehokkuutta ja tiimitoiminnan avulla tavoiteltua tulosta. Malli esittää kaksi kriittistä mittaria tiimin toiminnan tehokkuudelle: tiimisuoritus ja tiimin kehittyminen. Nadler (1998, pp. 21-39) on määritellyt tiimin suorituksen tehokkuutta seuraavilla määreillä; päätöksenteon laadukkuus, kyky panna päätöksiä toimeen, tiimin toiminnan tuloksellisuus tavoitteiden saavuttamisen ja ongelmien ratkaisemisen osalta sekä tiimin johtamisen laadukkuus. Tiimin kehittymisen määreitä Nadlerin mukaan ovat tiimin koheesion taso ja tiimin jäsenten kyky samanaikaisesti tehdä sekä tehokasta yhteistyötä tiimissä, että tyydyttää henkilökohtaiset työhön liittyvät tarpeensa. Useissa tiimitoimintaa koskevissa tutkimuksissa on pyritty asettamaan erinomaisen tiimitoiminnan määreitä tai standardeja, joita voidaan yleisesti hyödyntää tiimin toimintaa arvioitaessa. Tiimin tyyppi, toiminnan tiimikohtainen tarkoitus ja vallitseva toimintaympäristö tekevät tämän tyyppisen standardoinnin melko haasteelliseksi. Suorittavien tiimien osalta Hackman et al. (1986, pp. 72-119) esittivät kriteereiksi seuraavia: toiminnan selkeä ja mukaansa tempaava suunta, menestyvän toiminnan mahdollistava rakenne ja konteksti, toimintaa tukeva ja valmentava johtamisote sekä riittävät materiaaliset resurssit. Vastaavasti Larson & LaFasto (1989) suorittamissa tutkimuksissa tutkittujen tiimien tyypeistä

riippumatta tunnistettiin kahdeksan tekijää, jotka yhdistyivät hyvin suoriutuneisiin tiimeihin. Näitä tekijöitä ovat:

1) Selkeät, ymmärrettävät, motivoivat ja mitattavissa olevat tavoitteet
2) Tuloksen tekemistä palveleva rakenne, jonka elementeiksi Wageman et al. (2009, pp. 192-203) nimeävät tehtävän määrittelyn, tiimin kokoonpanon ja toimintaa ohjaavat perusnormit
3) Osaavat tiimin jäsenet, joilla on tehtävän kannalta olennaiset tiedot ja taidot sekä kyky kollektiiviseen ongelmanratkaisuun
4) Yhtenäisyys, sitoutuminen, tiimihenki
5) Yhteistyötä edistävä luottamuksellinen ilmapiiri
6) Yksiselitteiset ja haastavat normit ja tiimin toiminnan standardit
7) Ulkopuolinen tuki ja arvostus
8) Tehokas, kokonaisvaltainen tiimin johtajuus.

Näissä tutkimuksissaan Larson & LaFasto (1989) löysivät tiimin johtajuudesta kaksi osa-aluetta, eräänlaista heikkoa kohtaa tai sokeaa pistettä, jotka tutkittujen tiimien jäsenet nostivat yleisimmin esiin. Samanaikaisesti nämä kaksi osa-aluetta olivat myös niitä, joiden osalta tiimin johtajien ja tiimiläisten näkemykset erosivat toisistaan kaikkein merkittävimmin. Ensimmäinen koski tiimin johtajan haluttomuutta kohdata ja puuttua yksittäisen tiimin jäsenen riittämättömään suoritukseen ja toinen koski kysymystä siitä, mikä tiimin johtajan toiminnassa eniten estää tiimin tehokasta toimintaa. Tällaisena tekijänä tiimin jäsenet näkivät selvästi johtajaa useammin määrällisesti liian monien kriittisten tavoitteiden asettamisen. Yleisesti ottaen tiimin johtajat näkivät näissä tutkimuksissa tiimin yhteistyökyvykkyyden, tiimin jäsenten sitoutuneisuuden sekä tiimin kommunikoinnin tason tiimin jäseniä selvästi positiivisemmin. (Larson & LaFasto, 1989, pp. 136-138) Tiimin jäsenten keskinäisessä arvioinnissa negatiivisina tekijöinä nousevat esiin tiimin jäsenen omien tavoitteiden ja etujen asettaminen tiimin tavoitteiden edelle ja toisaalta arvioitaessa yksittäisen tiimin jäsenen kontribuutiota tiimin menestykseen, esiin nousivat jäsenen osaaminen ja korkea suoritustaso. Näitä elementtejä tiimin jäsenet arvostavat eniten muissa jäsenissä silloin kun ne kohdentuvat tiimin tavoitteiden saavuttamiseen. Larson & LaFasto nostavat tutkimustensa pohjalta hyvän tiimityön peruselementiksi selkeän ja haastavan tavoitteen, joka todennäköisimmin saa tiimin jäsenet yhteistyöhön ja energisoimaan toisiaan ulkoisia motivaattoreita paremmin. (emt., pp. 138-140.)

3.5.6 Tiimin oppimisen fasilitointi

Tiimin kyky kehittää omaa toimintaansa sekä sopeuttaa sitä tehtävän ja kulloinkin valitsevan toimintaympäristön vaatimuksiin ovat pidemmällä aikavälillä tärkeimpiä tekijöitä tehokkaan tiimitoiminnan saavuttamisessa. Tiimin johtajalla puolestaan on tärkeää rooli tiimin oppimisen fasilitoinnissa. Tässä hyödyllisinä keinoina on havaittu olevan tiimin suoritusten jälkikäteen tapahtuva reflektointi sekä ns. tiimikeskustelut (dialogue sessions). (Yukl, 2010, p .371)

Reflektoinnissa tiimi analysoi kollektiivisesti suoritustaan tarkastellen alkuperäistä tiimin toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita, analysoidaan tiimin toimintaa, siinä esiintyneitä haasteita, tärkeimpiä tehtyjä päätöksiä, mahdollisia epäonnistumisia ja onnistumisia sekä ylipäänsä toiminnan tuloksia. Tällaisessa reflektoinnissa tiimin johtajan roolina on opastaa tiimiä analysointiprosessissa sekä huolehtia siitä, että tiimin fokus pysyy rakentavassa ongelman ratkaisussa. (emt.) Myös johtajuuteen ja tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin liittyvä analyysi ja keskustelu ovat mahdollisia ja jopa tavoiteltavia, joskin onnistuakseen ne edellyttävät kypsyyttä niin tiimin johtajalta kuin tiimin jäseniltä sekä osallistujien hyvää keskinäistä luottamusta. Johtajuus tässä kontekstissa näyttäytyy palveluna, jonka avulla tiimi suoriutuu tehtävästään ja pystyy kasvamaan tiiminä. (Bradford, 1976, pp.13-14, 29-34 ja 97-98)

Tiimikeskustelujen tarkoituksena on yksinkertaisesti lisätä tiimin jäsenten keskinäistä toistensa tuntemista, joka itsessään on tärkeä edellytys tiimin oppimiselle. Tiimin jäsenet, jotka ymmärtävät toistensa ajatusmaailmaa ja odotuksia mm. roolien suhteen, pystyvät helpommin koordinoimaan keskinäistä yhteistyötään. (Yukl, 2010, p. 373.) Tiimin oppiminen on myös riippuvaista siitä, kuinka tarkasti tiimi tulkitsee toiminnasta saamaansa palautetta. Se miten saatu palaute tulkitaan tiimissä, riippuu kunkin tiimin jäsenen oletuksiin suoritukseen vaikuttaneista tekijöistä. Tämä puolestaan edellyttää johtajuutta, joka ohjaa ja fasilitoi tiimiä väittelevän keskustelun lisäksi erityisesti avoimeen dialogiin, jossa osallistujat luopuvat ennakko-oletuksistaan ja kohtelevat kaikkia mukanaolijoita tasavertaisina kollegoina. (Senge, 1990, p. 221 -232)

3.6 Kollektivinen asiantuntijuus ja asiantuntijoiden johtaminen

Nyky-yhteiskunnassa asiantuntijuutta on kaikkialla ja sitä syntyy jatkuvasti lisää kaikkialle. Asiantuntijuuden varaan rakentuu enenevä osa yritysten ja yhteisöjen sekä kotitalouksien ja koko yhteiskunnan päätöksenteosta ja toiminnasta. Mutta mitä oikeastaan asiantuntijuus on ja miten se kehittyy? Entä millaista on kollektiivinen asiantuntijuus? Miten kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä ja vahvistumista voidaan johtaa?

Opinnäytetyön tässä osiossa paneudutaan lyhyesti yllä esitettyihin kysymyksiin ja pyritään samalla löytämään tutkimuksen kohdeorganisaation asiantuntijatoiminnan arvioimisen kannalta joitakin olennaisia näkökulmia lähinnä kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisen, hyödyntämisen sekä johtamisen kannalta.

3.6.1 Asiantuntija, asiantuntijuus ja uuden tiedon luominen

Asiantuntijuutta ja sen kehittämistä on perinteisesti tarkasteltu pääasiassa yksilön näkökulmasta ja prosessina, jossa noviisi kehittyy ekspertiksi. Asiantuntija määritellään helposti oman alansa osaavaksi ja taitavaksi henkilöksi, joka koulutuksensa ja laajan kokemuksensa perusteella pystyy antamaan omaa alaansa koskevia selvityksiä ja vastaamaan omaa alaansa koskeviin kysymyksiin. (Launis 1994, s.122) Yksilö kehittyy asiantuntijaksi vähitellen oppimalla yhdistämään toisiinsa optimaalisella tavalla ymmärrys ympäristön monimutkaisuudesta ja yksilön osaamisen laadusta hallita tätä monimutkaisuutta. Tässä optimaalinen yhdistäminen tarkoittaa kykyä kerta toisensa jälkeen havaita uutta, analysoida ja tulkita sekä tarjota tuloksellisia toimintavaihtoehtoja muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Kirjonen, 1997, s.13)

Asiantuntijuus puolestaan on edellä kuvatun kaltaisen henkilön ominaisuus. Asiantuntijuus muodostuu kokonaisuudesta, jonka osia ovat erityisalaan liittyvien ongelmien ymmärtäminen, erityisalan kehityksen jatkuva seuranta sekä koko yksilön eliniän kestävä oppiminen. (Boshuizen et al. 2004, pp. 3-7) Asiantuntijuuden perusolemusta on kuvattu kahdesta toisilleen jopa vastakkaisilta näyttävistä lähtökohdista, joista ensimmäinen on korostanut täsmällistä ja eriteltävissä olevaa tiedonkäsittelyprosessia ja toinen on nojannut intuition ja

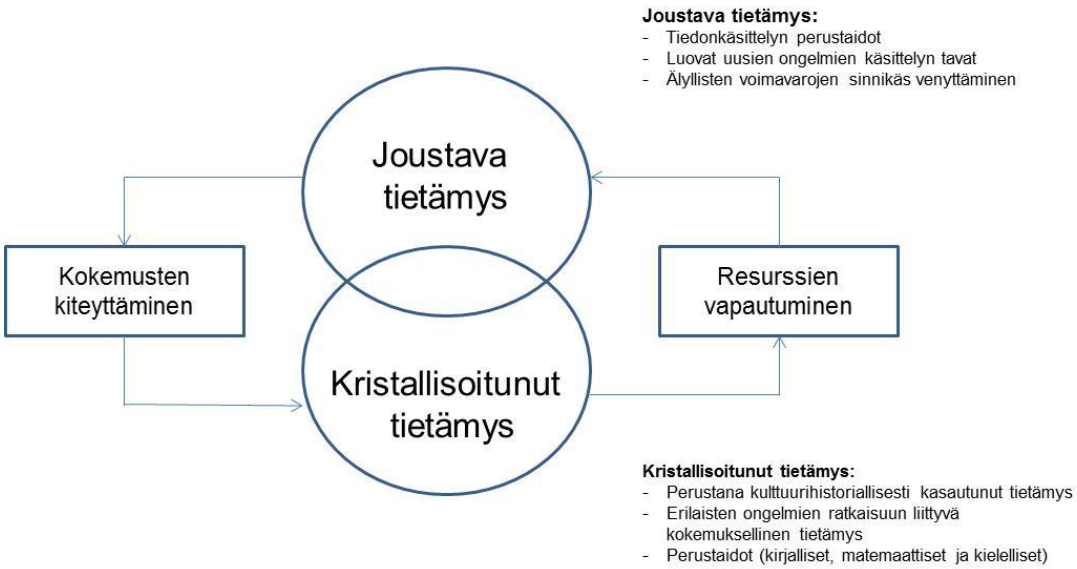
kokemuksen ensisijaisuuteen. Ensimmäisessä näkökulmassa asiantuntijan toimintaa ja tapaa ratkaista ongelmia on pyritty yksityiskohtaisesti kuvaamaan, jotta asiantuntijuutta pystyttäisiin jäljittelemään ja opettamaan. Tästä lähtökohdasta Glaser & Chi (1988, pp. 15-28) pyrkivät jäsentämään asiantuntijuuden tarkasti eriteltävissä olevaksi tiedonkäsittelyprosessiksi, määrittäen asiantuntijuuden yhteisiksi tekijöiksi ja piirteiksi:

- Asiantuntijuus on omalle erikoisalalleen rajoittunutta
- Asiantuntijalla on jäsentynyt tietoperusta omalla osaamisalueellaan
- Asiantuntija on nopeampi ja virheettömämpi kuin aloittelija
- Asiantuntijalla on omalla osaamisalueellaan aloittelijaa parempi lyhyt- ja pitkäkestoinen muisti
- Asiantuntija ymmärtää oman osaamisalueensa ongelmat aloittelijaa syvällisemmin
- Asiantuntijan ongelmaratkaisuprosessissa merkittävä osa koostuu ongelman laadullisesta analysoinnista
- Asiantuntijalla on hyvä kyky arvioida omaa suoritustaan

Toinen asiantuntijuuden tarkastelun näkökulma on siis ikään kuin kritiikkiä edellä mainitulle ja se korostaa asiantuntijan suorituksen jäljittelemättömyyttä, siihen liittyvää intuitiivisuutta ja vahvaa kokemuksellista luonnetta. Näitä molempia näkökulmia yhdistäviä piirteitä puolestaan ovat asiantuntijuuden liittäminen yksilöön sekä toisaalta vertikaalisuus, jossa junior kehittyy vähitellen senioriksi. (Launis, 1994, s. 123)

Myös tieteenalasta riippuen asiantuntijuuden määrittelyyn on hieman erilaisia lähestymistapoja. Klassiset sosiologit Durkheim ja Weber lähtevät liikkeelle profession avainkäsitteestä, jolla he tarkoittavat melko selväpiirteistä, yhteiskunnallisesti vakiintunutta, myöskin sulkeutunutta ja reviiritietoista ammatti- tai asiantuntijakuntaa (Pirttilä, 2002, s.12.) Nykytiedon valossa pelkästään tietomäärää tai tietämystä sinällään olisi kovin yksioikoista pitää asiantuntijuuden ainoana kriteerinä. Tiedon määrällä on toki olennainen osa asiantuntijuudessa, mutta todellisuudessa asiantuntijuudessa on kyse paljon moninaisempien tekijöiden summasta. Asiantuntijuutta on lähes kaikkialla ja jälkiteollisessa ajassa jonkin ammatin tai ammattikunnan rajaaminen asiantuntijuuden määritelmän ulkopuolelle on useimmiten vaikeaa. Tästäkin huolimatta asiantuntijalla ja aloittelijalla on eroa, joka ilmenee asiantuntijan hallitsemana laajempana

tietomääränä ja kykynä hallita laajempia kokonaisuuksia (Parviainen et al. 2006). Huomionarvoista kuitenkin on, että asiantuntijakin eräällä lailla palaa aloittelijaksi uudenlaisten ongelmien edessä, mutta tietomääränsä ja kokemuksensa avulla pystyy nopeammin ratkaisuihin ja ikään kuin palaamaan muita nopeammin takaisin asiantuntijatasolle. Ajatusmallia tukee ja myös selittävät joustavan ja kristallisoituneen tietämyksen teoria (Baltes et al. 1999, 471-507). Lähtökohtana teoriassa on, että erottelemalla nämä kaksi tietämyksen lajia toisistaan ja toisaalta ymmärtämällä niiden keskinäinen vuorovaikutus voidaan kokonaisvaltaisemmin ja paremmin ymmärtää asiantuntijuuden muodostumista ja olemusta. Joustava tietämys edustaa tässä tiedon käsittelyn yleisiä perusprosesseja, joita voidaan käyttää yli kaiken tiedon ja kristallisoituneessa tietämyksessä puolestaan kyse on jo saavutetun tiedon hallitsemisesta. Joustavan tietämyksen kapasiteetti eli ihmisen kyky prosessoida tietoa on varsin rajallinen ja näin ihmisen kyetessä siirtämään joustavaa tietämystä kristallisoituneeksi tietämykseksi, hän ikään kuin raivaa tilaa uudelle joustavalle tietämykselle. Tämän syklin jatkuva ylläpito ja siten asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää, että yksilöllä on sekä mahdollisuus, halu että sinnikkyyttä koetella rajojaan hakeutumalla aiempaa vaativampiin tehtävien ja ongelmien pariin (kuva 17). Tässä on Bereiterin & Scardamalian (1993) mukaan kyse ns. progressiivisesta ongelmanratkaisusta ja adaptiivisesta asiantuntijuudesta.



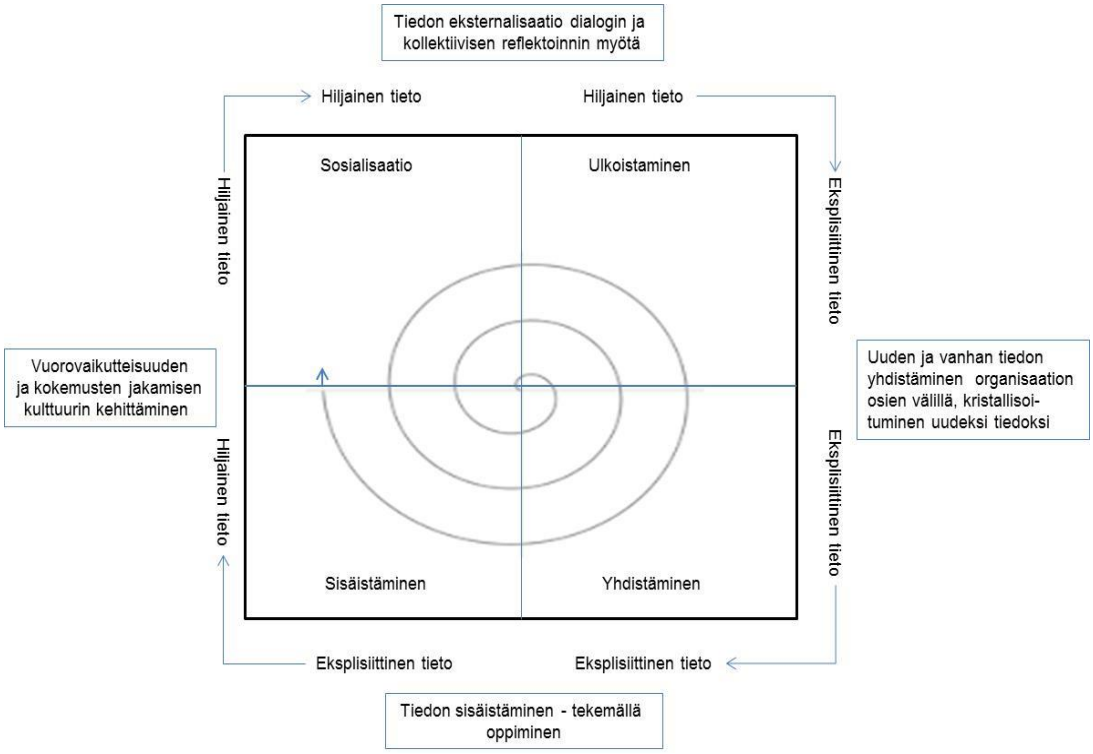
Kuva 18. Joustavan ja kritallisoituneen tietämyksen vuorovaikutus, Baltes et al. (1999) p. 487 kuviota mukaillen

Toinen asiantuntijuuden muodostumisen mielenkiintoinen näkökulma liittyy kognitiivisen psykologian klassiseen malliin. Mallin mukaisesti harjaantuminen tapahtuu vaiheittain alkaen yrityksen ja erehdyksen vuorovaikutuksella eli ns. kognitiivisella vaiheella. Kognitiivisessa vaiheessa tekemistä on jatkuvasti kontrolloitava siirtyen kehittymisen myötä ns. assosiatiiviseen vaiheeseen, jossa aiemmat kontrollia vaatineet suoritukset jäsentyvät vähitellen toimintaa helpottaviksi kokonaisuuksiksi johtaen vähitellen edelleen autonomiseen vaiheeseen ja sen myötä haasteellisten tehtävien muotoutuessa asteittain kohti rutiinia. Tällainen rutiinitila on sikäli kriittinen, että matka paremman ja kehittyneemmän asiantuntijuuden suuntaan pysähtyy tähän, mikäli yksilö tyytyy rutiinitilaan. Kehittymisen edellytys sisältyy tässäkin halukkuuteen ja mahdollisuuksiin lähestyä uudelleen assosiatiivista vaihetta. Tämän eräänlaisen positiivisen kierteen tiedostaminen on asiantuntijoiden johtamisen eräs peruslähtökohta. Yhtä lailla päivittäisessä johtamisessa on pidettävä mielessä, että kierteen rakentamisesta ovat vastuussa molemmat sekä yksilö itse, että organisaatio, johon hän kuuluu.

3.6.2 Kollektiivis-horisontaalinen näkökulma asiantuntijuuteen

Yksilöön liitetyn asiantuntijuuden rakentumisessa toisena dimensiona vertikaalisuuden lisäksi on eroteltu horisontaalinen ulottuvuus, jolla viitataan yksilön oppimiseen eri alan ammattilaisilta yhteisöllisen ajattelun myötä. (Lehtinen & Palonen, 1997, s. 11-35) Asiantuntijuuteen olennaisena osana kuuluu myös uuden tiedon aktiivinen luominen, jossa asiantuntijuuden yksilölähtökohdan rinnalle nousevat tärkeinä tekijöinä vuorovaikutus, sosiaalisuus ja yhteisöllisyys sekä kollektiivisuus. (Hakkarainen et al., 2004, p. 110) Nonaka & Takeuchin mukaan tässä on kyse kokonaisuudesta, prosessista, jossa vuorovaikutteisia osatekijöitä ovat hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Luonteeltaan hiljainen tieto on subjektiivista, käytännönläheistä, henkilökohtaista ja yksilön toimintatapoihin, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin sidottu tietoa, jonka välittäminen toiselle on vaikeaa. Hiljainen tieto on sekä kognitiivista että teknistä tietoa. Kognitiivisuus tarkoittaa yksilön mieleen piirtyneitä malleja, jotka edesauttavat yksilöä hahmottamaan ja ymmärtämään toimintaympäristöään. Tekninen tieto puolestaan on ammattiin liittyvää tietotaitoa. Eksplisiittisellä tiedolla viitataan puolestaan sellaiseen täsmälliseen tietoon, joka on normaalin viestinnän keinoin siirrettävissä toiselle henkilölle. (Nonaka & Takeuchin, 1995, pp. 59-61) Näitä kahta tiedon

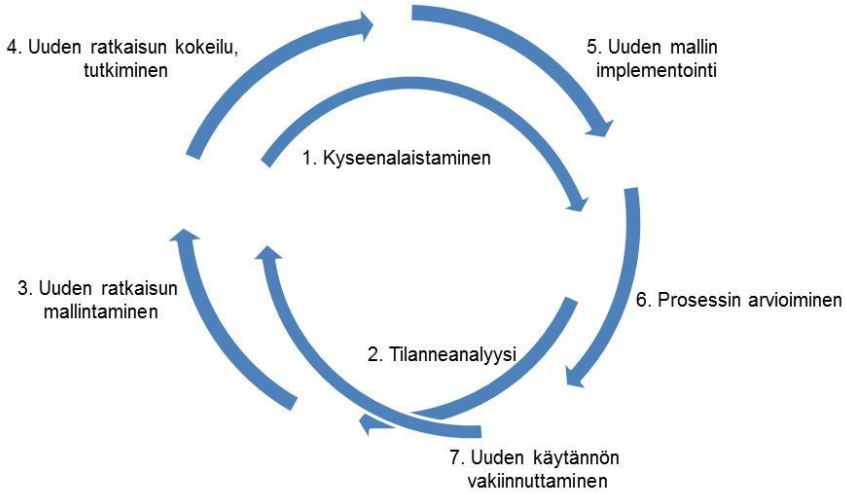
muotoa ei nähdä erillisinä, vaan toisiaan täydentävinä, jotka sosiaalisen vuorovaikutuksen vauhdittamina kumuloituvat uudeksi tiedoksi. Tällainen uuden tiedon luomisen prosessi jakautuu vuorovaikutteisiin osatekijöihin, moodeihin joita ovat sosiaalistaminen, ulkoistaminen/artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Kuva 18.)



Kuva 19. Tiedon luomisen kehä, Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 71 kuviota mukaillen.

Sosialisaatiossa yksilö toisaalta jakaa hiljaista tietoa kokemuksiensa kautta, mutta luo myös samalla uutta tietoa, jota vastaanottava henkilö omaksuu esim. tarkkailemalla. Artikulaatiossa hiljaista tietoa muutetaan sanoiksi dialogin, mallintamisen, metaforien jne. avulla ja tietoa näin jaetaan sekä reflektoidaan muiden kanssa. Sisäistämisen vaiheessa opitaan käytännön kautta uutta hiljaista tietoa ja yhdistämisessä puolestaan eksplisiittistä tietoa järjestetään ja sovelletaan ja tässä keinona usein on tekemällä oppiminen. Olennaista on, että varsinaisen uuden tiedon luomisen käynnistää hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutteisten vaiheiden toistuminen, niiden vuorovaikutuksen eräänlainen ”spiralisoituminen” ja vaiheiden laajeneminen yksilöltä tiimille, tiimiltä muille tiimeille ja koko organisaatiolle ja lopulta jopa organisaatioidenkin välille. (emt., pp. 70-74).

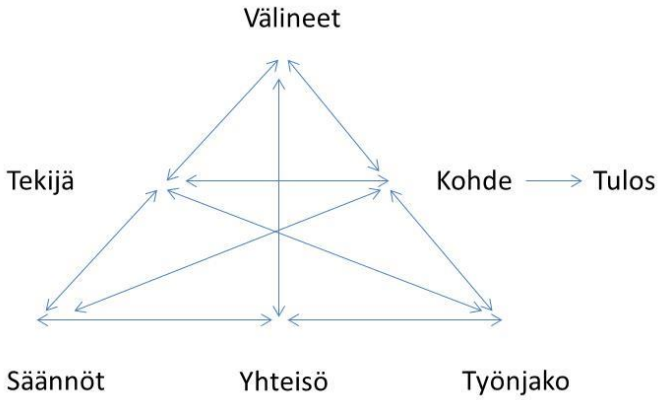
Engeström et. al. (1999, p. 379) ovat kritisoineet Nonaka & Takeuchin (1995) mallia sen kiinteästä ja vakioidusta muodosta ja siitä, ettei se huomioi kaikkia uuden oppimiseen liittyviä näkökulmia. Erityisesti tässä viitataan havaittujen haasteiden ja ongelmien yksilöinti- ja analysointivaiheeseen oppimisprosessissa. Engeström et al. (emt.) mukaan innovatiivinen oppiminen alkaa vallitsevien toimintatapojen kritisoinnista, kyseenalaistamisesta ja analysoinnista ja uutta tietoa luova aspekti sisältyy yhteisön dialogeihin sisältyviin jännitteisiin ja vastakkainasetteluihin. Tähän pohjautuen Engeström et al. (1999, pp. 383-384) ovat luoneet oman uuden tiedon luomisen mallin, ekspansiivisen oppimisen kehän (kuva 19.)



Kuva 20. Ekspansiivisen oppimisen kehä, Engeström et al., 1999, p. 384. kuviota mukaillen

Engeström (2004) ajatukset kehittävästä työntutkimuksesta pohjautuvat venäläisten psykologien L.S.Vygotskin, A. N. Leontjevin ja A. R. Lurian luomaan kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan. Heidän rohkea oivalluksensa oli, että ihmisiä ja heidän käyttäytymistään on abstraktin, ikuisen yksilön ja abstarktien erillisominaisuuksien sijaan ymmärrettävä kulttuurissa elävänä ja kulttuuristen välineiden avulla nimenomaan kollektiivisesti muiden ihmisten kanssa toimivina, joiden toiminta muuttuu historiallisesti. Tällöin siis olennaisena lähtökohtana on toiminnan kohteellisuus eli toiminta ei ole sattumanvaraista, vaan pitkäjänteistä ja yhteisöllisesti merkitykselliseen tarkoitukseen suuntautuvaa toimintaa. Kulttuurinen välittyneisyys puolestaan tarkoittaa, että toimijat käyttävät kyseiselle toiminnalle ominaisia kulttuurissa kehittyneitä välineitä, työkaluja, käsitteitä ja

merkkejä sääntöjen, työnjaon ja yhteisön välittäessä toimintaa. Tällä toiminnalla on varsin monimutkainen rakenne, jota nimitetään toimintajärjestelmäksi (kuva 20.). (Engeström, 2004, ss. 7-11.)



Kuva 21. Toimintajärjestelmän rakenne, Engeström (2004, s. 10) Kuviota mukaillen.

Toimintajärjestelmän toimintaa suuntaa ja motivoi siis toiminnan kohde. Yksilön kehitys puolestaan kietoutuu yhteisöjen ja kollektiivisten toimintajärjestelmien kehitykseen. (Engeström 2004 s. 12.) Tässä kehitys tarkoittaa myös sivusuuntaista siirtymistä, rajojen ylittämistä, uusien alueiden ja liittoutumien avaamista. (Engeström 1996, pp. 126-132) Ekspansiivisessa oppimisessa on nimenomaan kyse annetun tai vallitsevan toimintalogiikan kyseenalaistamisesta ja radikaalista laajentamisesta, toisin sanoen kyse on monivaiheista, sosiaalisesta ja yhteisöllisestä prosessista, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. Näin oppiminen avartaa toiminnan piiriä ja mahdollisuuksia uudelle tasolle. Yksilö ei yksin muuta tällaista toimintajärjestelmää, vaan se on yhteinen, kollektiivinen prosessi ja näin myös kehitys on luonteeltaan sosiaalinen ja yhteistoiminnallinen prosessi. Toimintajärjestelmän laadullinen muutos käynnistyy yksilöiden yksittäisistä teoista ja sanoista, jotka muuttuvat yhteisiksi ja näin kehityksen ymmärtämiseksi ei riitä pelkästään yksilön seuraaminen. Työssä, ympäristössä ja muissa toimintajärjestelmissä tai elämänkehikoissa tapahtuvat muutokset tekevät oppimisesta ja kehittymisestä usein vaivalloista ja tuloksiltaan vaatimatontakin ja siksi tarvittaisiin kehittävää eli ekspansiivista oppimista, jossa ihmisyhteisöt astuvat omien kohtaloidensa ohjaimiin. (Engeströmin, 2004, ss. 17-24) Tällaisessa ajattelussa on varsin paljon samoja painotuksia, kuin edellä luvussa 3.2. kuvatuissa jaetun johtajuuden ajatuksissa.

Kehittyminen ja oppiminen voidaan jakaa sopeutuvaan ja uudistuvaan oppimiseen. Sopeutuvassa oppimisessa kehittämisponnistelut liikkuvat tekijän, kohteen ja välineiden välissä ja kehittyminen kohdentuu toiminnan ratkaisumalliin tai välineeseen (vrt. kuva 18, s. 99.). Tässä ei siis kyseenalaisteta ratkaisumallin toimivuutta sinällään, vaan huomio on olemassa olevien välineiden, uuden säännön tai työnjaon kehittämisessä suhteessa kohteeseen ja tulokseen. Teoreettisen yleistämisen alkumuotoa edustaa puolestaan uudistava oppiminen, jossa liikutaan tekijän, kohteen, ja välineen välillä kokeillen ja reflektoiden ja mikä olennaisinta siinä pysähdytään tutkimaan tehtävää pyrkien luomaan selitysmalli, joka mahdollistaisi tekojen tulosten ennustamisen. Toimintajärjestelmän yhteen komponenttiin rajoittuvia uudistuksia kutsutaan ratkaisuinnovaatioksi, joissa tekijä suuntaan huomionsa takaisin kohteeseen pyrkien hahmottamaan kohdetta monivaiheisesti ja vuorovaikutteisesti muovautuvan ongelmana, eikä pelkästään itsestään selvänä ja kertakaikkisena ratkaisuna. Kolmannen tyyppisenä innovatiivisena oppimisen muotona Engeström tuo esiin prosessit, joiden kautta tekijäryhmä muotoilee toimintajärjestelmälle kokonaan uuden mallin ja siirtää tämän käytäntöön. Tällaista moniaineksista, pitkälle aikavälille hajautuvaa ja moniin osanottajien keskuudessa liittyviin sosiaalisiin kytkentöihin hajautuvaa oppimisen muotoa kutsutaan järjestelmäinnovaatioksi. Hajautuneisuudesta huolimatta tällainen innovaatio noudattaa myös aiemmin kuvattua ekspansiivisen oppimisen etenemislogiikkaa. (emt. s. 29).

Organisaatioiden oppimisen välineeksi Engeström (2004, ss. 49-50) on luonut ns. rajanylityslaboratoriot, joissa idea on yksinkertaisesti se, että useamman organisaation yhteistoimintaa koskevissa oppimisen haasteissa on koottava yhteen ko. organisaatioiden toimijoita erittelemään ristiriitojaan ja suunnittelemaan niille ratkaisuja. Tällainen toiminta edellyttää, että sille on varattu erityinen tila, tarkoitusta palvelevat välineet sekä tiivis etenemissuunnitelma. Myös rajanylityslaboratoriossa työskentely tai paremminkin oppimisprosessi noudattaa polkua jossa olennaisina vaiheina ovat kyseenalaistaminen, analyysi, mallintaminen, uuden ratkaisun testaus ja tutkiminen ja mallin implementointi. Tässä rajojen ylittäminen voi vielä kehittyä ns. solmutyöskentelyksi

Asiantuntijaksi kehittyminen on moniulotteinen prosessi, jonka johtamisessa on vaikea ilman näiden kehitysvaiheiden tiedostamista onnistua. Asiantuntijoiden johtamisen tavoitteena tulee olla tällaisen kehittymisen mahdollistaminen, koska sillä on suora yhteys yksilön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen ja sen kautta organisaation menestykseen.

3.6.3 Kollektiivinen asiantuntijuus

Asiantuntijuus on usein ymmärretty leimallisesti yksilön osaamisena, jossa tietty itsenäisyys ja autonomisuus ovat oleellisia osia. Kuitenkin yhä useammin monimutkaiset ja vaikeasti hallittavat asiat vaativat useamman eri asiantuntijan yhteistyötä (Koivunen, 2005, p. 32.) Yhteisöllisyyteen, sosiaalisten taitojen merkitykseen sekä kykyyn työskennellä toisten kanssa on alettu kiinnittää huomiota lähes kaikilla elämän osa-alueilla. Yrityksissä tiimitoiminnan yleistymisen myötä kyky toimia toisten kanssa on korostunut ja myös tunteiden kokemiseen on liitetty yhä enemmän kollektiivisia piirteitä. (Parviainen et al., 2006, s. 9.) Maffesoli (1995, p. 73) on todennut, että yksilöllisellä onnellisuudella on arvokkuutta vain, kun se saavutetaan kollektiivisen onnellisuuden yhteydessä. Kollektiivisuuden ymmärtäminen pelkästään yksityisen tai yksilöllisen vastakohtana ei anna oikeaa kuvaa sen merkityksestä. Kollektiivinen ei ole yksilöllisyyttä poissulkeva piirre, vaan joskus jopa sen edellytys ja sitä on pidettävä yksilöiden yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä rakentavana voimana. (Parviainen et al., 2006 s. 9)

Asiantuntijuuteen liittyy kiinteästi merkittäviä yksilöllisen, luovan ja älyllisen sopeutumisen prosesseja, mutta samanaikaisesti taustalla on vaikuttamassa myös luonteeltaan yhteisöllisiä prosesseja. Asiantuntijuus ei ole pelkistettävissä ainoastaan mielensisäisiin prosesseihin, vaan se muodostuu kahtaalle hajautuneista prosesseista. Toisaalta kyse on fysikaalisesti ja toisaalta sosiaalisesti hajautuneesta asiantuntijuudesta. Fysikaalisesti hajautuneella asiantuntijuudella tarkoitetaan sitä puolta asiantuntijuudesta, joka on kiinnittynyt kulttuurikehityksen luomiin välineisiin, jotka mahdollistavat tiedonkäsittelyn rajoitusten voittamisen. Tällaisten artefaktien eli ns. älyllisten proteesien merkitys asiantuntijuudessa on erittäin oleellinen ja ne mahdollistavat jonkin sellaisen aikaansaannoksen, jonka saavuttaminen ei olisi yksilölle kenties lainkaan mahdollinen. (Clark, 2003) Tärkeää myös on, että kulloisiinkin tarpeisiin on mahdollisuus valita ja niihin myös osataan valita oikeat välineet. Asiantuntijuuteen kuuluvan toisen elementin eli erilaisissa yhteisöissä, tiimeissä ja verkostoissa sosiaalisesti hajautuneen asiantuntijuuden avulla yksilöiden tietämys ja osaaminen voivat yhdistyä siten, että yhden yksilön älylliset voimavarat voidaan ylittää. Hakkarainen & Paavola (2006) näkevät asiantuntijuuden laajempana järjestelmänä, jossa yksilönäkökulma jää vahvasti taka-alalle ja asiantuntijuus

nähdään kehittyneempänä järjestelmänä, jonka tekijöitä ovat yksilön ja hänen kanssaan vuorovaikutuksessa olevat muiden yksilöiden mielet sekä edellä kerrotut välineet. (Hakkarainen & Paavola, 2006., p. 226) Asiantuntijuuden prosessi ja hyödyt eivät siis tapahdu yksittäisen asiantuntijan kautta, vaan koko organisaation tai kyseiseen asiaan kytkeytyvät ryhmän tuottaman joukkovoiman avulla. Tällainen kollektiivinen asiantuntijuus nojaa siis vahvasti vuorovaikutukseen, jonka kautta ”eliölle” rakentuu mm. omat säätely-, kontrolli- ja korjausjärjestelmät.

3.6.4 Asiantuntijoiden johtaminen

Tässä kappaleessa luon lyhyen katsauksen asiantuntijoiden johtamisen tutkimukseen. Tieto, teknologia ja henkinen pääoma ovat yritysten uudistamista koskevassa keskustelussa toistuvasti esille nousevia tekijöitä ja niin ikään organisaatioiden rakenteellisen muutostarpeen taustalta löytyvät myös näiden tekijöiden samanaikainen kehittyminen. Tiedosta on tullut merkittävä pääoma perinteisen materiaalisen pääoman rinnalle, teknologia on mahdollistanut tehokkaan tiedon käsittelyn, siirtämisen, jakamisen ja luomisen sekä kolmantena organisaatioiden henkinen pääoma, toisin sanoen työntekijöiden koulutustaso ja määrä on kasvanut merkittävästi. Työ on muuttunut pitkälti asiantuntijatyöksi, johon liittyvän tiedon ja osaamisen johtamista on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa yksilöllisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden yhdistämisen haasteena. (mm. Nonaka & Takeuchi 1995, Parviainen & Eriksson, 2006.) Tässä haasteessa olennaista olisi tunnistaa ne mekanismit, joiden kautta yksilön tieto voi muuttua organisaation tiedoksi. Uusi tekniikka on myötävaikuttanut tiedon jakamisessa, mutta yksin sen avulla tiedon jakaminen yksilön ja organisaation välillä ei kuitenkaan pelkästään tapahdu, vaan se edellyttää sekä yksilöltä että organisaatiolta ymmärrystä tiedon jakamisen tärkeydestä ja siitä miksi tiedon jakaminen on tärkeää sekä ymmärrystä, miten yksilöt ja organisaatiot hyötyvät tiedon jakamisesta (Bechky, 2003).

Tiedon jakamisen suurimpina esteinä on nostettu esille johtamiseen, sitouttamiseen, vuorovaikutukseen ja erityisesti kommunikaatioon liittyvien taitojen puutteellisuus. Tietoon ja asiantuntijuuteen liiketoimintansa pohjaavat yritykset ovat toiminnan edellyttämän joustavuuden, muutosherkkyyden ja kasvaneiden yhteistyö- ja vuorovaikutusvaateiden vuoksi kehittäneet tiimi- ja projektipohjaisia toimintamalleja. Tämän muotoisissa organisaatioissa yksittäisten asiantuntijoiden

tai asiantuntijaryhmien tietämyksen ja osaamisen yhdistäminen ja johtaminen eivät voi perustua pelkästään virallisiin vaikutussuhteisiin. Asiantuntijaorganisaatioiden johtajuus edellyttää perinteisen vertikaalisen työnjaon uudelleenjärjestelyä ja keskinäisten vastuiden uudelleen jakamista, jotta yhteistyön edellytyksiä ja vuorovaikutteisen toiminnan edellytyksiä voidaan vahvistaa. Useat työtehtävät ovat sellaisia, ettei yhden alan osaaminen riitä kovin pitkälle ja näin vuorovaikutuksen, erilaisten toimintatapojen ymmärtämisen ja asioiden yhteiseksi tekemisen haasteet ovat kasvaneet. (Eriksson, 2006, ss. 116-117) Uudenlaista tietoon ja asiantuntijuuteen perustuvaa johtamista on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa kontrollin ja sitouttamisen teemojen kautta. Näissä tutkimuksissa hypoteesina on ollut, että sisällöllisesti vaativa, käsitteellinen työ vaatii kontrollin ohella sitoutumista. (Kunda 1992) Kontrolli on edelleen olennainen johtamisen elementti myös uusien, asiantuntijuuteen perustuvien organisaatioiden kohdalla, joskin kontrollin haltijoiden joukko on huomattavasti monipuolistunut, jopa organisaation omien rajojen ulkopuolisille tahoille kuten asiakkaille. (Kolehmainen 2004) Asiantuntijuuteen liittyvät tietointensiivisyys, innovatiivisuus ja uuden tiedon luominen edellyttävät johtamista, jossa tarvitaan asiantuntijoiden sitouttamista, herkkyyttä kuunnella ja kykyä ymmärtää toisen ihmisen ajatuksia. Olennaista ja haasteellista on ymmärtää se, millaisten prosessien kautta ns. hiljainen tieto voi muuttua organisaation osaamiseksi. (mm. Nonaka & Takeuchi, 1995; Brown & Duquid, 2001)

Tieto ja asiantuntijuus eivät useinkaan ole liittännäisiä yksittäiseen yksilöön, vaan ne pikemminkin syntyvät ja tulevat jaetuksi yhdessä työskentelevien ihmisten muodostamassa kokonaisuudessa ja heidän käytännön tekemisen myötä. Tietämys siitä, miten jokin asia tehdään tai ongelma ratkaistaan (knowing how) eroaa tietämyksestä, mitä tehdään (knowing that) siten, että vastukset kysymykseen miten jokin tehdään, opitaan harjoittelemalla ja tekemällä käytännön työtä. Tällainen kokemusperäinen tieto auttaa hyödyntämään abstraktia tietoa siten, että työn haasteet voidaan voittaa. Matka kohti tällaista tietämystä lähtee ja etenee käytännön toiminnassa ja useimmiten näihin käytännön toimiin liittyy puolestaan sosiaalisia, vuorovaikutuksen käytänteitä eli käytänteitä, jotka yhdistävät tekijät keskinäisen riippuvuuden värittämään aktiviteettiin. Näin voidaan myös sanoa, että se kyky miten tehdään, heijastelee henkilön yhteistyökykyä muiden kanssa. Käytäntöön pohjautuva tietämys on usein myös jaettua eli esim. ongelman ratkaiseminen vaatii useamman tekijän panosta ja keskinäistä yhteistyötä. Lisäksi se on usein myös osittunutta, sillä vaikka useimmiten jokaisella

osallisella on tärkeää osaamista, harvemmin yksi kuitenkaan omaa kaikkea sitä osaamista, jota ongelman ratkaisemiseen tai tehtävän tekemiseen tarvitaan. Vaikka tekijät usein oppivat samoja asioita, ei tietämys välttämättä silloinkaan ole tekijöiden välillä identtistä. Tämä johtuu sitä, että jokaisella on omanlaisiaan osaamisia ja erilainen tausta ja lähtökohta niitä hyödynnettäessä. Näin jaettu ja yhdessä koettu ei välttämättä johda yksilöiden identtiseen osaamiseen. Yhteisöllistä osaamista voi kuvailla pikemminkin yhteiseksi säveleksi identtisten instrumenttien identtisen soittamisen sijaan. Tämä tietämys on usein myös improvisoitua, vaatien yhteisen tekemisen koordinointia. Ensinnäkin tekijän on pystyttävä spontaanisti soveltamaan tekemistään oman osaamisensa pohjalta siten, että se adaptoituu yhteiseen tekemiseen kokonaisuutta hyödyttävällä tavalla. Toiseksi pyrkimyksenä on rutiininomaisten tehtävien määrän kasvattaminen eli pyrkimys siihen, että organisaatiossa määriteltyihin rutiineihin ja toisaalta ryhmän kyvykkyyteen suhteutettuna, ennalta arvaamattomien tehtävien määrän vähenee. Näin ryhmän kyky soveltaa rutiinejaan vaihtuvien tilanteiden ja olosuhteiden edellytysten mukaisesti kehittyy. Tällaiset ryhmät muodostavat parhaimmillaan niin sanottuja käytäntöyhteisöjä, joissa tyypillisesti muodostuu yhteinen toimintatapa, koodisto, joka ohjaa ryhmän jäseniä kertoen mitä tehdään, milloin tehdään ja milloin tai mitä tarkoittaa, että työ on tehty hyvin. Tämä toimintatapa antaa jäsenilleen ikään kuin takuun siitä mikä on tärkeää, validia ja ansaitsee huomiota ja mikä ei. Kuuluessaan tällaiseen sosiaaliseen verkostoon eli käytännössä oppimisen ryhmään, ryhmän jäsen rakentaa näin omaa identiteettiään, omaa maailmankuvaansa. Jaetun maailmankuvan ja yhteisen todellisuuden muodostuminen ovat tärkeitä edellytyksiä jaetun ymmäryksen, jaetun oivalluksen, jaetun tiedon ja osaamisen kehittymiselle. Käytännöt, joissa vallitsee keskinäistä riippuvutta ovat niitä yrityksen tai organisaation sisäisiä entiteettejä, joissa jaettuja maailmankuvia tai jaettuja identiteettejä rakentuu. Jäsenyys tällaisessa entiteetissä syntyy jatkuvan, käytänteissä tapahtuvan yhteisen oppimisen ja keskinäisen riippuvuuden kautta. Tällaisen yhteisön toiminta asemoituu jatkumolle, jossa toisessa ääripäässä on tehokas organisoituminen ja toisaalta toisesssa ääripäässä epäkoherentti ja strukturoimaton yksilöllinen osaaminen. (Brown & Duquid, 2001, p. 44-67.)

Toimintaympäristön paineessa organisaatiot ovat madaltuneet ja rakenteet ovat muotoutuneet joustavammiksi. Tämän seurauksena rajapinnat ovat tulleet epäselviksi ja ymmärrys siitä, mitä missäkin tilassa ja milloin tehdään sekä miten erilaiset asiat liittyvät toisiinsa on hämärtynyt. Myös työn organisoinnissa tiimit ja

projektimaisuus ovat vallanneet alaa. Näiden tekijöiden myötä johtamisen kohde, liiketoiminta on jatkuvassa ”liikkeessä” ja se kokee eriasteista ja eri vauhdilla tapahtuvaa muutosta. Tällaisten piirteiden yleistyttyä, myös johtamista on alettu tarkastella joustamisnäkökulmasta ja on pyritty etsimään ratkaisua siihen, että millaisten mekanismien kautta johtamista voidaan muuttaa. Johdettaessa käytäntöyhteisöjä johdetaan käytännössä tietoa ja organisaation johtamishaasteena on löytää hyödyllisimmät käytännöt jatkuvien kokeilujen virrasta ja yhdistää näitä keskenään saattaen ne yhtenäiseksi toimintamalliksi. Käytäntöjen löytäminen on haasteellista ja siinä onnistuminen edellyttää usein valintaa eli keskittymistä alueisiin, jotka heijastelevat parhaiten organisaation intressejä ja kapasiteettia sekä linkittyvät tiiviisti markkinaan, jolla yritys toimii. Käytännön löytäminen pitää edelleen pystyä siirtämään toimintamalleiksi. Edellä kerrotun mukaisesti Nonaka & Takeuchi ehdottavat, että kun tieto tehdään näkyväksi, eksplisiittiseksi, niin silloin sen on mahdollisuus ylittää eri käytäntöjen rajoja. Brown & Duquid (2001, p. 57.) puolestaan lähtevät siitä, että tiedon liikkuessa sillä on vähemmän tekemistä näkyväksi, eksaktiksi muuttumisen kanssa. Ennemminkin kyse on siitä, että tiedon liikkuessa myös erilaiset käytännöt sekoittuvat, yhdistyvät ja tuottavat näin tekijöilleen molemmin puolin uusia oivalluksia. Johtamisen näkökulmasta tärkeää on pyrkiä koordinoimaan näiden käytäntöjen ja käytäntöyhteisöjen saattamista yhteen, tekemisiin toistensa kanssa ja sitä jakamaan tietämystä ja ymmärrystä laajemmalla ja näin luomaan uutta.

Asiantuntijuuteen perustuvien organisaatioiden arkipäivässä valta- ja kontrollisuhteet ovat virallisen päätöksentekohierarkian olemassa olosta huolimatta toistuvasti koettelun kohteina. Niistä neuvotellaan ja niitä jaetaan jatkuvasti uudelleen. Organisaatiolta edellytetään jatkuvaa tehokkuuden lisäämistä, jatkuvaa innovointia ja uudistumista ja näin on noussut esiin muutostarve kohti vuorovaikutteisempia ja vähemmän hierarkkisia toimintamalleja. Näissä malleissa osallistava, valtuuttava johtajuus, johtajuuden jakaminen sekä auktoriteetin hajauttaminen ovat esiin nostettuja ratkaisevia elementtejä, jotka tulisi pystyä juurruttamaan osaksi käytännön työtä. (Eriksson, 2006, s. 120-122, Seers et al.2003, pp. 77-102) Tätä kautta asiantuntijuuden johtajuus tavoittelee tiedon luomiselle ja jakamiselle otollisten olosuhteiden mahdollistamista.

Jotta kollektiivinen asiantuntijuus nousisi siivilleen, on tietyt lähtökohtatekijät ymmärrettävä ja niistä on myös johtamisen keinoin huolehdittava. Niina Koivunen (2005, pp. 32-45) korostaa omassa kollektiivisen asiantuntijuuden organisoitumista käsitelleessä tutkimuksessaan seitsemää eri näkökulmaa.

Kollektiivisen osaamisen peruskiveksi vaaditaan, että kollektiivilla on toimijalähtöisesti jaetut yhteiset rutiinit, yhteiset käytännöt. Lisäksi samanaikaisesti tulisi vallita yksilön, hänen autonomian kunnioittamisen ja säilyttämisen kulttuuri. Kolmantena oleellisena lähtökohtana on jakaminen ja anteliaisuus eli että kokonaisuuteen kuuluvat jäsenet haluavat ja myös osaavat jakaa kokemuksiaan ja tietämystään toisten kanssa. Asiantuntijuuden autonominen lähtökohta huomioiden tämä ei ole kovin helppoa. Tällä valmiudella on kuitenkin tärkeä myönteisen ilmapiirin kehittymistä ja kaikkien osapuolten hyötymistä edesauttava vaikutus. Neljäs tärkeä kollektiivista asiantuntijuutta luova elementti liittyy tiedon jakamisen muotoon. Ongelman tai haasteen ratkaisemisen kannalta moniulotteisin ja havainnollisin kuva yksilön kokemuksesta tai tiedosta välittyy tarinoissa, kertomisen keinoin. (Czarniawska 2004a, Aaltonen & Heikkilä, 2003) Tarinoiden myötä on mahdollista välittää tuntemuksia, kontekstuaalista tietoa ja havainnollistaa kuulijoiden oppimista edesauttavia yksityiskohtia sekä mahdollistaa toisen pääsy osalliseksi osaamista vaatineesta tilanteesta. Viidentenä kollektiivisen johtajuuden kehittymistä edesauttavana tekijänä Koivunen (2005, p. 43) tuo esiin erilaisen osaamisen ja ajattelutapojen sekoittumista edesauttavat käytännöt. Tämä voi tarkoittaa esim. fyysisiä paikkoja, mutta tässä ei rajoituta pelkästään fyysisen tilan käsitteeseen, vaan kyse on eräänlaisista sekoittumisen foorumeista, joissa haasteita, ongelmia ja konflikteja analysoidaan, tottumuksia ravistellaan sekä verkostoja rakentuu ja vahvistetaan. Organisaation ulkopuolisten vierailujen järjestäminen on todettu edesauttavan tiedon sekoittumista ja yhdistymistä uutta luovalla tavalla. Asiantuntijatyö mielletään luonteeltaan kognitiiviseksi, mielen sisällä tapahtuvaksi työksi ja siksi käsityön nosto esiin kollektiivista asiantuntijuutta kannattelevana elementtinä on hieman yllättävä. Ajatus käsityön merkityksellisyydestä lähtee siitä, että asiantuntijatyö ei ole pelkkää kognitiivista toimintaa, vaan yhtä lailla keskeistä on aikaansaannos ja nimenomaan oman käden jälki tässä tuotoksessa. Tuttua luonnollisesti on, että oman ajatustyön tuloksen konkretisointi mallintamalla, piirrosten avulle tms. edesauttavat oman jäsentymässä olevan ajatuksen havainnollistamista muille. Tältäkin osin on kyse vuorovaikutuksen tehostamisesta. Viimeisenä seitsemäntenä elementtinä kollektiivisen asiantuntijuuden muotoutumisessa on tärkeä rooli toimintarakenteiden väljyydessä, eräänlaisessa löyhässä ja kevyessä organisoimisessa. Tällainen rakenne näyttäisi mahdollistavan kollektiivisen asiantuntijuuden kukoistuksen estäen ongelmallisten hierarkkisten asetelmien muodostumisen ja toisaalta mahdollistaen improvisoinnin, joka taas puolestaan vaatii asiantuntijalta vahvaa

osaamista ja kokemusta sekä erityisesti vastuuta omasta toiminnastaan. (mm. Porsander, L., 2000, Bragd, A., 2002, Lindberg, K., 2002, Czarniawska, B., 2004b) Engeström et al. (1999) on tutkimuksissaan tuonut esiin kiintoisan ajatuksen, että pysyväisluontoisten tiimien sijaan organisaatioissa on siirrytty yhä enemmän nopeasti muuntuviin yhteistoiminnan muotoihin ns. ”solmuihin”, jotka toimivat ikään kuin yhteistoiminnan ja neuvottelun foorumeina. Tällaisen solmutoiminnan elintärkeä ydin liittyy osapuolten väliseen yhteistyöhön ja malliin, joissa toiminnan stabiili muoto ja tiukka säännöstö eivät kuulu kuvaan ja toisaalta solmukohdassa pätee tasa-arvoisuus, eikä kukaan ole määräävässä valta-asemassa. Tällainen solmu edustaa myös varsin optimaalista tiedon, osaamisen ja ymmärryksen sekoittumisen foorumia ja on näin hyödyllinen näkökulma asiantuntijuuden johtamisessa.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusstrategia

Tässä tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on kenttätyön keinoin päästä läheiseen kosketukseen haastateltavien kanssa ja samanaikaisesti säilyttää sekä objektiivisuus että toisaalta tunnistaa oma subjektiivisuutensa. (Eskola & Suoranta, 1998, ss.16-17) Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka perustuu aiheesta ja valituista teorioista julkaistuun kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin, tehtyihin haastatteluihin sekä osittain valmiiseen tutkimusmateriaaliin. Tässä tutkimuksessa pyritään laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan kuvaamaan, analysoimaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan valittua ilmiötä tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä ja rakentamaan edellä mainittujen pohjalta uutta teoreettista tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 61)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa sekä keskustelujen kautta hankittuun tietoon enemmän kuin mittaamalla saatuun tietoon. Tämä ohjaa myös laadullisen tutkimuksen aineistonhankinnan metodeja, joiden valinnassa tavoitteena on tutkittavien näkökulman mahdollisimman monipuolinen ja tarkka esille pääseminen. Tämä niin ikään ohjaa loogisella tavalla myös tutkimukseen otettavan kohdejoukon valintaa, joka perustuu tarkoituksenmukaisuuteen, ei satunnaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on induktiivinen analyysi, jossa tutkijan pyrkimyksenä on tuoda esiin odottamattomia seikkoja tutkimuksen kohteesta. Lähtökohtana ei näin ole ennalta määriteltyjen hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Toisin sanoen se mikä on tutkimuksessa tärkeää, määräytyy aineiston ja siitä tehtyjen havaintojen pohjalta, ei tutkijan määrittelemänä. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 164) Laadullinenkin tutkimus on lopulta kuvailun lisäksi hypoteesien testaamista, mutta ne tuotetaan tutkimuksen edetessä, aineiston keräämisen ja analysoinnin myötä. (Koskinen et al. 2005, s. 32) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yksittäisten tapausten eritteleminen. Valittu tapaus kuvataan usein päiväkirjahavaintoina, tekstikatkelmina tai kuten tässä pro gradu tutkimuksessa, haastattelulausuntoina, mutta tässä tutkijan

vuorovaikutus tutkittavien kanssa on väistämättömänä ja hyväksyttynä piirteenä läsnä. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksen erittelyn näkökulmana on nimenomaan haastateltavien ihmisten näkökulma ja siten tutkijan aktiivinen vaikuttaminen aineistoon ja sen muodostumiseen pyritään pitämään mahdollisimman vähäisenä. Näin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on hyödyntää ns. luonnollisesti tapahtuvaa aineistoa sen sijaan, että tutkija aktiivisesti sitä tuottaisi. (Koskinen et al., 2005, ss. 30-32).

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen kohteena on johtajuus Nordea Pankki Suomi Oyj:n Yrityspankkitoimintoon kuuluvissa kolmessa eri asiakastiimissä. Näin tämän tutkimuksen tutkimusote täyttää case- eli tapaustutkimuksen määritelmän, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tai enintään muutamia tietyllä tarkoituksella valittuja tapauksia kohdeyrityksessä tai sen osassa. (Koskinen et al., 2005, s.154 ja 157.) Tapausten valinnassa on noudatettu harkinnanvaraista otantaa, jossa kriteerinä on myös ollut vertailtavuus, toisin sanoen tutkimuksen kohteena on sekä yksi erinomaisia tuloksia pidempään saavuttanut asiakasvastuullinen johtaja ja hänen asiakastiiminsä, että kaksi muuta, keskinkertaisesti tai heikommin menestynyttä asiakasvastuullista johtajaa ja heidän tiimiänsä. Tiimien menestyneisyyden arviointia ei ole erikseen tässä tutkimuksessa tehty, vaan tältä osin tutkimus nojautuu kyseisten Yrityspankkien johtajien subjektiiviseen, mutta pankin suoritusarvioinnin kriteereihin (tulos, kannattavuus, kasvu, partnership review ja asiakastyytyväisyys) perustuvaan näkemykseen.

4.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän pro gradu tutkimuksen primääriaineiston keruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa tutkija on etukäteen määritellyt haastattelun teemat ja lähtökohtaisesti määrää myös esitettävät kysymykset, mutta jossa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Myös kysymysten järjestys ja tarkka muoto voivat vaihdella ja haastateltava voi jopa tuoda esiin uusia mahdollisia haastattelukysymyksiä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86) Näin puolistrukturoituun

haastatteluun liittyy tietynlainen vapaus, joka toisaalta merkitsee tutkijalle mahdollisuutta ohjata haastattelua, sitä kuitenkaan liikaa kontrolloimatta. (Koskinen et al., 2005, s.104.) Tutkimuksen haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2013 koostuen Nordean kolmessa Yrityspankissa toimivien kolmen eri asiakastiimin jäsenten ja tiimien johtajien (asiakasvastuullinen johtaja) eli yhteensä 16 henkilön haastatteluista. Tutkimuksen sekundäärinen aineisto koostuu Nordea Partnership Review -aineistosta syksyltä 2013, jossa asiakastiimin jäsenet ovat antaneet johtajastaan ns. 360^0 -palautteen. Lisäksi sekundääriaineistoon kuuluvat kunkin tiimin osalta vuosina 2012 ja 2013 tehdyt Nordean asiakastyytyväisyystutkimuksen (CSI, Customer Satisfaction Index) tulokset. Näiden sekundääriaineistojen hyödyntämisessä on pyritty toisaalta varmistamaan edellä mainittu kuhunkin tiimiin Yrityspankin johtajien taholta liitetty menestyminen. Niin ikään näin on pyritty varmistamaan, että kahdella eri tavoin ja eri lähteestä saadut tiedot vahvistavat tulkinnan yksimielisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s.189.) Kullekin haastateltavalle tuotiin esiin haastattelun tarkoitus, pääteema sekä luottamuksellisuus niin haastateltaville etukäteen lähetetyssä sähköpostiviesteissä kuin ennen varsinaisia haastattelujakin.

4.4 Aineiston kerääminen

Tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja muutettiin aineiston analyysia varten kirjoitettuun muotoon eli haastattelut litteroitiin. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 177 sivua. Haastattelun tulkintaan sovelletaan ns. faktanäkökulmaa, jossa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista, joita käytettävät lähteet välittävät asiasta. Termillä fakta ei tässä yhteydessä viitata positiivis-subjektivisen ajattelun mukaiseen totuuteen tai totuudenmukaisuuteen ylipäänsä, vaan johtavana ajatuksena on, että puhetta tai tekstiä tarkastellaan tutkimuksessa faktojen näkökulmasta. Aineisto ajatellaan ikään kuin linssinä, jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen (Koskinen et al., 2005, ss. 62-64.)

4.5 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin tutustumisvaiheella eli tutkimalla aineiston piirteitä ja selvittämällä yleiskuva. Tämä tapahtui lukemalla aineisto

useampaan otteeseen läpi ja tekemällä aineistosta huomioita, muistiinpanoja ja tutkimustehtävän vahvistuttua kirjaamalla ensimmäisiä aihioita mahdollisiksi tutkimuksen hypoteeseiksi. Tutustumisvaiheen jälkeen tutkimuksessa siirryttiin toiseen eli analyyttisempaan vaiheeseen, jossa tutkimustehtävän kannalta kiinnostavimmat aineistosta esille nousseet teemat käytiin useaan kertaan läpi pohtien niiden rakennetta, tärkeyttä sekä mahdollisia niihin liittyviä tulkinnallisia ongelmia. Samalla aineistolle luotiin analyysia mahdollisimman hyvin tukeva ja aineiston tärkeysjärjestykseen muokkaava fyysinen rakenne. Tutkijan päättelyn järjestämiseksi ja monipuolisen sekä vivahteikkaan tulkinnan tuottamista tutkitusta ilmiöstä on pyritty tässä tutkimuksessa osin varmistamaan ns. analyyttisen induktion keinoin. Analyyttinen induktio on laadullisen tutkimuksen tarpeeseen kehitetty systemaattinen päättelymalli, jossa tutkimuksen aluksi tehdään tarkka analyysi pienellä tapausjoukolla, josta johdettua tulkintaa tämän jälkeen testataan laajemmalla aineistolla. Mikäli laajemmalla aineistolla tapahtunut testaus paljastaa tapauksia, joihin pienemmällä aineistolla tehty malli ei sovi, mietitään vaihtoehtoja analysoida laaja uudelleen. Tämä prosessi jatkuu, kunnes tulkintaa ei tarvitse enää muuttaa, vaan tuloksena on malli tai tulkinta, joka kuvaa aineistoa täydellisesti ja kertoo ne olosuhteet, joissa tulkinta tai vaihtoehtoisesti jokin toinen tulkinta pätee. Kaiken kaikkiaan näin pyritään saattamaan aineisto ja havainnot keskustelemaan valittujen teorioiden ja tieteellisen kirjallisuuden kanssa. Analyyttisessa induktiossa avainasemassa ovat poikkeavat tapaukset, jotka ovat eräänlainen tutkijan työväline testattaessa hypoteeseja. Ne voivat rajata päättelyä, viedä sitä eteenpäin tai määrittää sen rajoja. Näiden poikkeavien tapausten käsittelyn kolme perusvaihtoehtoa ovat; 1) tapaus on virheellinen, eikä kuulu aineostoon, 2) Tapaus ei ole virheellinen, mutta ei myöskään pois suljettavissa ja näin se pakottaa muotoilemaan hypoteesin uudelleen 3) Tapausta ei voida sulkea tarkastelun ulkopuolelle, mutta sitä ei voida sovittaa tulkintaan ja se tavallisesti jätetään tarkastelematta tai päättelyyn tehdään sitä koskeva varaus. Keskeistä tutkimuksen laadun kannalta on sen sensitiivisyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiin tulee rakentaa menettely, joka varmistaa tulkinnan monipuolisuuden ja auttaa vastaamaan kysymykseen, miksi jokin ilmiö on juuri havaitun kaltainen. Menettelytapoja monipuolisuuden varmistamiseksi on useampia. Miksi – kysymykseen vastaamiseen voidaan pyrkiä mm. tekemällä kulttuurien välisiä vertailuja, pohtimalla ristiriitaisuuksia aiempaan tutkimukseen tai peilaamalla omaa tutkimusta ja sen havaintoja julkiseen keskusteluun. Myös niin sanottujen epätäydellisten typologioiden avulla voidaan etsiä aineistosta piiloon jääneitä asioita eli ”hiljaisuuksia”. Näiden keinojen avulla pyritään murtamaan

valmiita ajatusmalleja avaamaan mahdollisia mielen lukkoja ja varmistamaan, että tulkinta kuvaa ja selittää kaikki ne aineiston tapaukset, jotka sen pitäisikin selittää ja että tutkimuksen antama kuva tuo esille tutkitun ilmiön olennaiset piirteet ja kuvaa ne periaatteet, jotka ohjaavat piirteiden suhteita. Näin ”valmistaudutaan” myös tutkimuksen loppuvaiheen argumentaatioon, jossa tutkijan tulee asettaa oma tulkintansa aiempien kirjallisuudessa esitettyjen tulkintojen rinnalle ja pystyä perustelemaan oman tulkintansa kelpoisuus ja parhaimmillaan pystyy kontribuoimaan oman tieteenalansa kehitykseen. (Koskinen et al. ,2005, ss. 229-237, 244-247, 249-252).

4.6 Eettisyys

Tutkimuksen eettisiin kysymyksiin liitetään perinteisesti teknisluontoisia normeja, kuten tutkittavien informoiminen, aineiston keräämisessä ja analyysissa käytettävien menetelmien luotettavuus, anonymiteettiin sekä tutkimustulosten esittämistapaan liittyvät kysymykset. Toisaalta tutkimusetiikka nähdään myös tutkimuksen taustalla olevan tiedekäsityksen ja tutkimusten metodologisten valintojen arvosidonnaisuutta koskevana eettisenä pohdintana. Näin tutkimuksen eettisyyden ydinkysymys koskee tutkimusaiheiden valintaa ja sitä, mitä pidetään tärkeänä. Tämän tutkimuksen aihevalinnan taustalla on tutkijan kiinnostus johtajuuden elementeistä, joiden avulla saadaan sekä tarkasteltavan organisaation että sen jäsenten kannalta myönteistä kehitystä, tuloksia ja työtyytyväisyyttä aikaiseksi. Haastateltavien anonymiteetti on pyritty varmistamaan jättämällä tarkoituksellisesti haastateltavien nimitiedot, heidän roolinsa organisaatiossa sekä toimipaikkaan viittavaat tiedot pimentoon.

4.7 Tutkimuksen tulosten luotettavuus

Tehdyn tutkimuksen laadun tarkkailu ja luotettavuuden arviointi ovat olennainen osa tutkimusta ja erityisesti haastattelututkimuksissa laatua tulee tarkkailla eri vaiheissa tutkimuksen kestäessä. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s.184.). Tutkimuksessa käytäntö rekonstruoidaan tutkimustekstin muotoon ja näin tutkimusteksti pyrkii realistisen näkemyksen mukaan kuvaamaan käytettyä logiikka

eli tutkimuskäytänteitä mahdollisimman tyhjentävästi, ja heijastaa tutkimuksen kohdetta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Empiirisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kvantitatiivisesta tutkimuksesta peräisin olevien reliaabeliuden ja validiteetin mittarein. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tarkemmin neljää asiaa, joita ovat; yhdenmukaisuus eli miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa, *instrumentin tarkkuus*, jolla mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus*, instrumentin objektiivisuus*, jolla tarkoitetaan miten pitkälle muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen sekä *ilmiön jatkuvuus*, joka ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. Reliaabelius tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti viittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Koskinen et al., 2005 s. 254-256), (Hirsjärvi et al., 2009, s 231). Edelleen validiteetin käsite jaetaan ulkoiseen, sisäiseen ja rakennevaliditeettiin. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoinen validiteetti taas sitä, onko tulkinta yleistettävissä muihinkin kuin tutkittuun tapaukseen. Rakennevalidiuden kysymys on lähellä validiuden usein esitettyä yleistä määritelmää, toisin sanoen kysymystä siitä, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan ja edelleen onko tutkimuksessa käytetty käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Kyse on siis viime kädessä tulkintaa koskevasta ongelmasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s.187.) Nämä käsitteet ovat samanaikaisesti sekä käyttökelpoisia että haasteellisia kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Jokaisessa tutkimuksessa on kuitenkin pyrittävä laadun parantamiseen ja edellä mainitut käsitteet ovat tässä olennaisia välineitä ja mittareita. Toisaalta esim. toistettavuuden vaatimusta ei pelkästään tutkimusten edellytysten, kuten yhteiskunnan ja esimerkiksi tutkittavan yrityksen muuttumisen vuoksi ole aina mahdollistaa täyttää ja siitä huolimatta laadullinen tutkimus voi saavuttaa reliaabeliuden. Tällöin tutkijan on täytettävä reliaabeliuden vaade tuottamalla riittävästi ja riittävän tarkkaa tietoa, joka mahdollistaa lukijan ymmärryksen siitä, miten havainnot on tuotettu, miten ne on muokattu tulkinnaksi ja näin mahdollistaa lukijan arviot myös siitä, millaisia piileviä ratkaisuja ja menettelyjä on tutkimuksen taustalla. (Koskinen et al., 2005 s. 258-259).

Tutkijan työskenteleminen osana tutkimuksen kohdeorganisaatiota nostaa esiin myös tästä näkökulmasta kysymyksen siitä, onko tutkija riittävän objektiivinen ja siten reliaabeli. Tälläkin tarkastelulla on kaksi puolta. Yhtäältä, kun tutkija on haastateltavien keskuudessa hyvin tunnettu, saattaa tämä vaikuttaa heidän suhtautumiseensa tutkimukseen ja heidän vastauksiinsa. Ääritapauksessa tutkijan

ja haastateltavan liian läheinen suhde voi esim. sosiaalisen paineen vuoksi (itsesuojelun yms. myötä – joko tiedostaen tai tiedostamatta) vääristää annettuja vastauksia ja annettua kuvaa kohdeorganisaatiossa vallitsevasta todellisuudesta. Toisaalta tutkijan tausta ja aiempi työskentely tutkimuksen kohdeorganisaatiossa merkitsee tutkijalle jo työhön lähdettäessä eräänlaista pidemmällä olevaa lähtötasoa, josta on hyötyä tutkimuskysymystä, tutkimuksen rakennetta ja sellaista toteutustapaa pohdittaessa, jolla saadaan luotettavin kuva kohdeorganisaation kehityksestä ja vallitsevasta tilanteesta. Tämä lähtökohta helpottaa usein myös tutkijaa organisaatiotiedon saavutettavuuteen liittyvissä haasteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on, että tutkija on riittävän lähellä tutkimuksen kohdetta ja siten syntyvä tutkijan heniklökohtainen kokemus ja sen vaikutus ovat hyväksyttävissä. Pahimmillaan tutkijan etäisyys kohdeorganisaatiosta voi johtaa heikkoon laatuun ja jopa tukimuksen epäonistumiseen. (Aaltio & Puusa, 2011) Nordea organisaatiokulttuuriin on myös jo pidempään kuulunut kannustaminen avoimeen ja kriittiseenkin keskusteluun ja niin ikään tämän tutkimuksen aihe on ollut laajasti Nordeassa esillä. Siihen liittyviä haasteita on avoimesti pohdittu niin yksittäisissä yrityspankeissa kuin yhteisissä kehittämishankkeissa ja koulutuksissa. Tällainen lähtökohta vapauttaa myöskin tutkijan voimavaroja kohdeorganisaatioon perehtymisen sijaan muihin tutkimuksen kannalta tärkeisiin osa-alueisiin, kuten tutkimuskysmysten asetteluun ja tutkimuksen rakenteen pohdintaan ja toteutukseen. Näiden tekijöiden pohjalta ja seuraavaksi esiteltyjen toimien myötä myös riski tutkijan mahdollisesta alhaisesta reliaabeliudesta arviodaan olevan hyväksyttävällä tasolla.

Tässä pro gradussa haastatteluaineiston laadun varmistaminen on toteutettu seuraavin toimenpitein:

1) Ennen haastatteluja
    a. Haastateltavat on tietoisesti valittu niin, että tutkijan tunnettuus ja tuttuus ovat haastateltavien keskuudessa mahdollisimman alhaisia. Muun muassa tästä syystä tutkijan oman yrityspankkiorganiosaatio jätettiin haastateltavien ulkopuolelle. Haastatelluista 16 henkilöistä vain kaksi tutkija on tavannut muutamia kertoja aiemmin, mutta jonka kummankaan kanssa tutkijalla ei ole lainkaan yhteistä työhistoriaa. Näin ollen 87 %:n osalta tutkimukseen tehty haastattelu edusti haastateltavan ja tutkijan välillä ensitapaamista.

   b. Haastattelurungon laatimiseen on panostettu taustoittamalla rungon laatimista mm. Yrityspankeissa kevään 2013 aikana toteutetun, Yrityspankeissa vallitsevia toimintatapoja kartoittavan kyselyn haastattelukysymyksiä, saatuja vastauksia ja niiden tulkintoja. Tältä pohjalta alkuperäistä ajatusta haastattelurungosta on muutettu ja täsmennetty.
   c. Varsinaisiin haastatteluihin on valmistauduttu tekemällä kaksi harjoitushaastattelua.

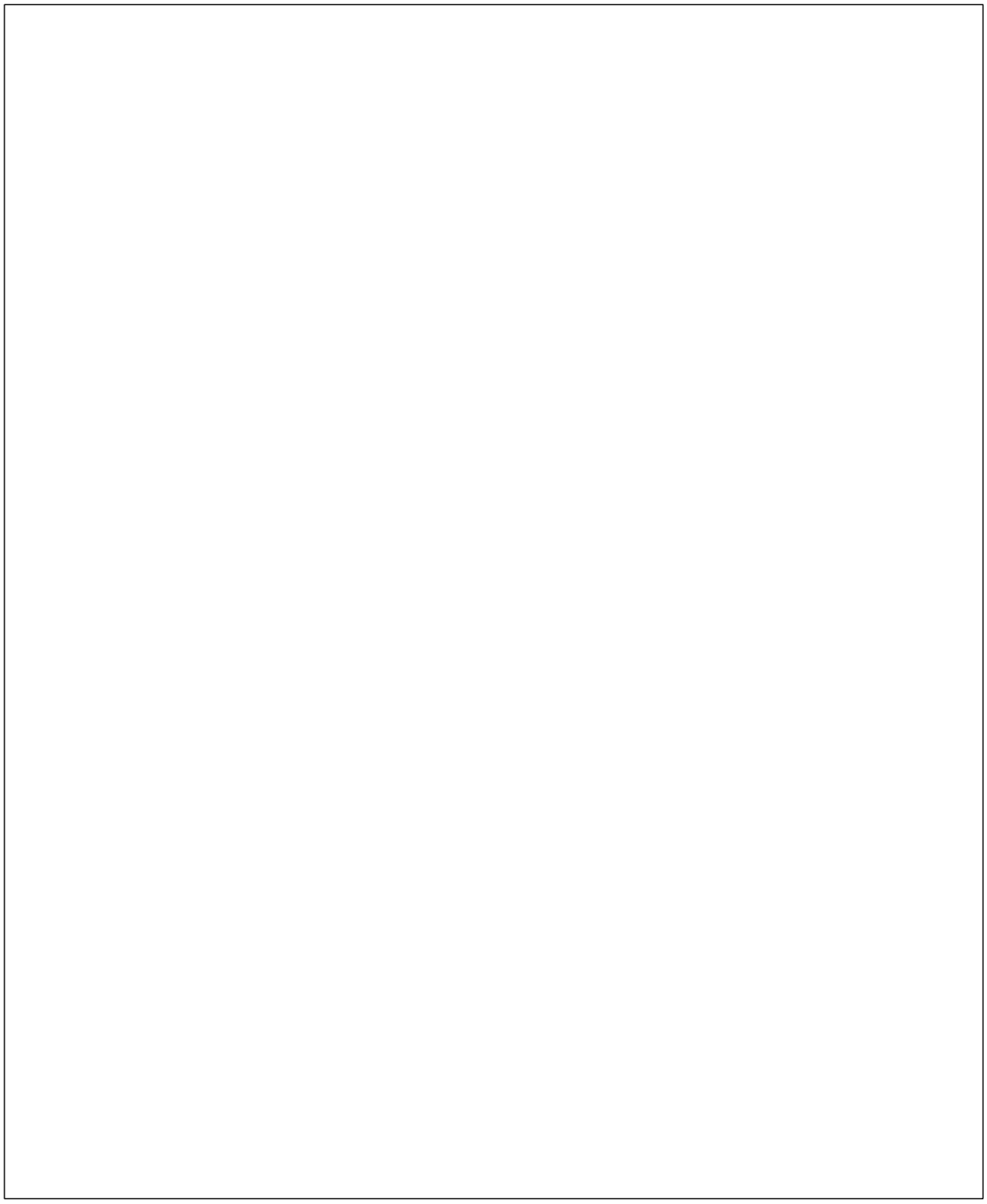
2) Haastatteluissa
   a. Tutkija suoritti itse kaikki haastattelut.
   b. Haastattelujen tekninen toteutus on varmistettu äänittämällä haastattelut kahdella eri taltiointivälineellä. Haastattelussa ei esiintynyt teknisiä ongelmia ja tallenteiden äänenlaatu on moitteeton, eikä litterointi jäänyt tämän vuoksi puutteelliseksi.
   c. Haastattelujen edetessä on havainnoitu vastaamisen kannalta haasteellisia kysymysmuotoja sekä toisaalta tutkimustehtävän kannalta relevantteja uusia kysymyksiä ja muokattu tai lisätty niitä haastattelurunkoon.
   d. Kaikki etukäteen suunnitellut haastattelut myös toteutuivat.

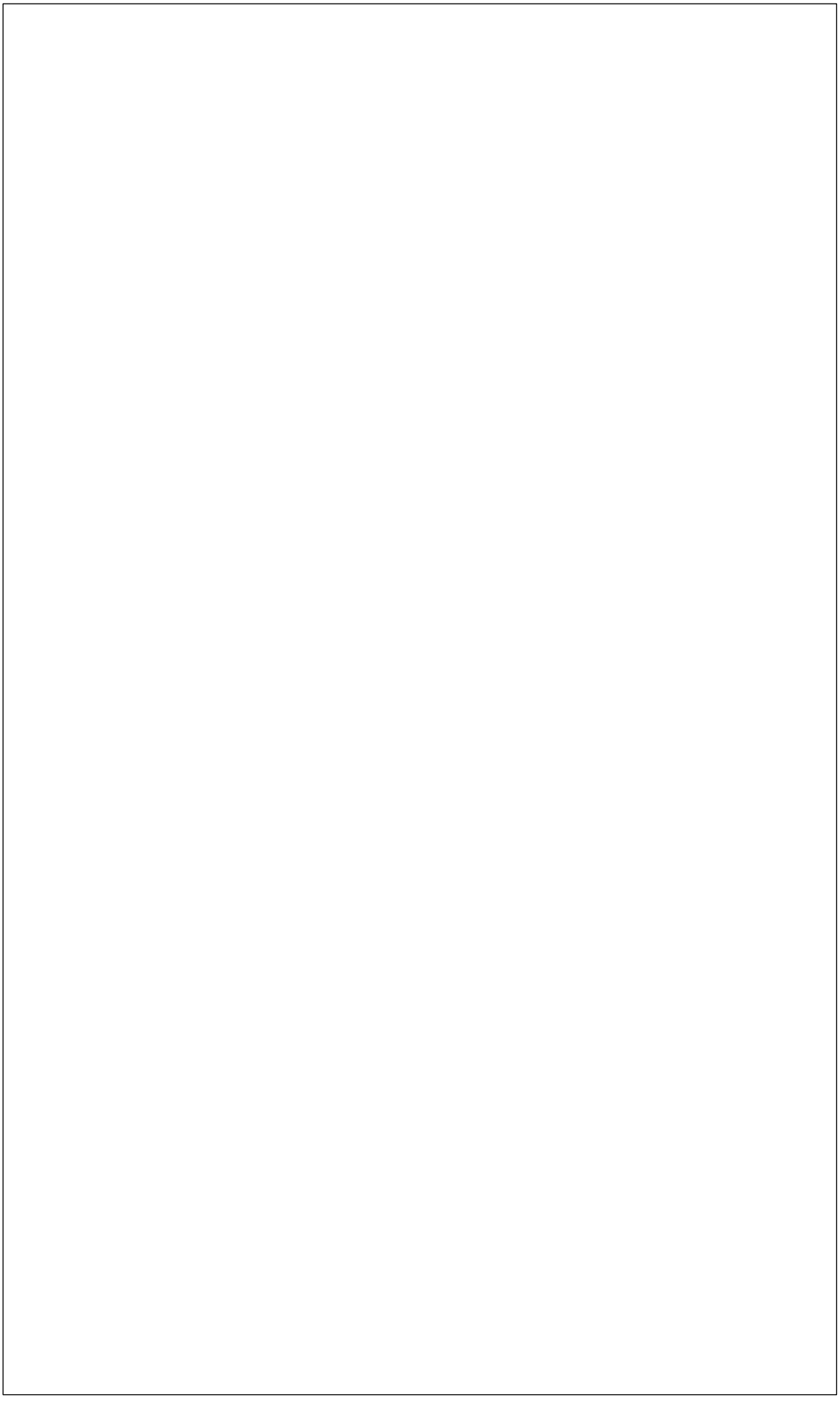
3) Haastattelujen jälkeen
   a. Litterointi tapahtui tutkijan toimesta ja se tehtiin heti haastattelujen jälkeen noudattaen ns. eksaktia litterointia, jossa kirjataan kaikki puheen sisältö sanatarkasti ja puhekielisesti, mukaan lukien täytesanat, toistot, sanakatkot ja kysyjän myötäilyt.
   b. Lisäksi kirjattiin puheen tulkintaan vaikuttavat tunneilmaisut, esimerkiksi naurahdukset.

5 Tutkimustulokset ja analyysi

Opinnäytetyön tässä osiossa esitellään tutkimuksen kohteena oleva organisaatio, haastatellut tiimit ja kuvataan näiden toiminnan erityispiirteet sekä esitellään tutkimusaineisto. Aineiston esittely ja analyysi on ryhmitelty kolmeen näkökulmaan, joita käsitellään tutkimuskysymysten avulla.

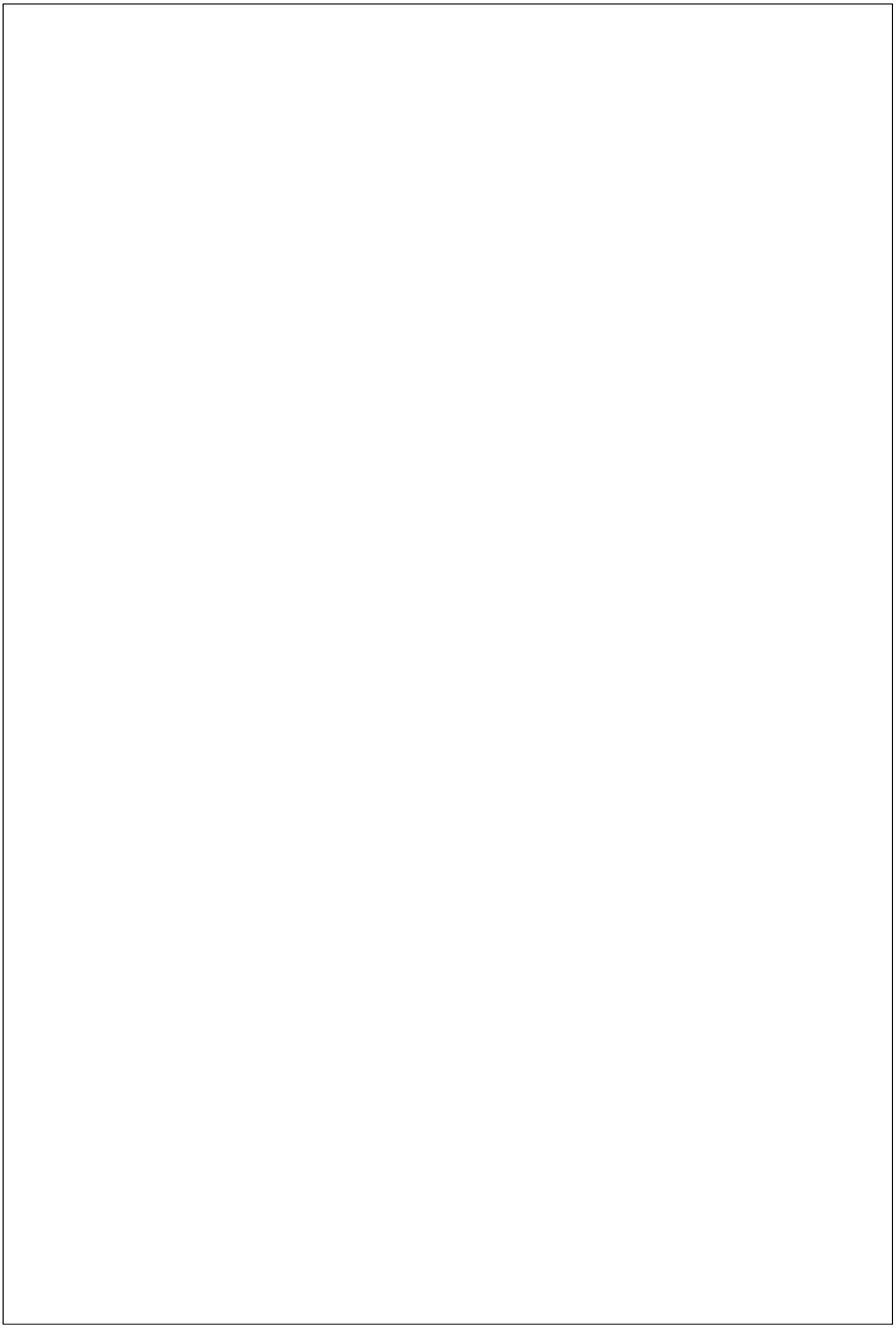
5.1 Tutkimuksen kohde - Case-organisaation kuvaus

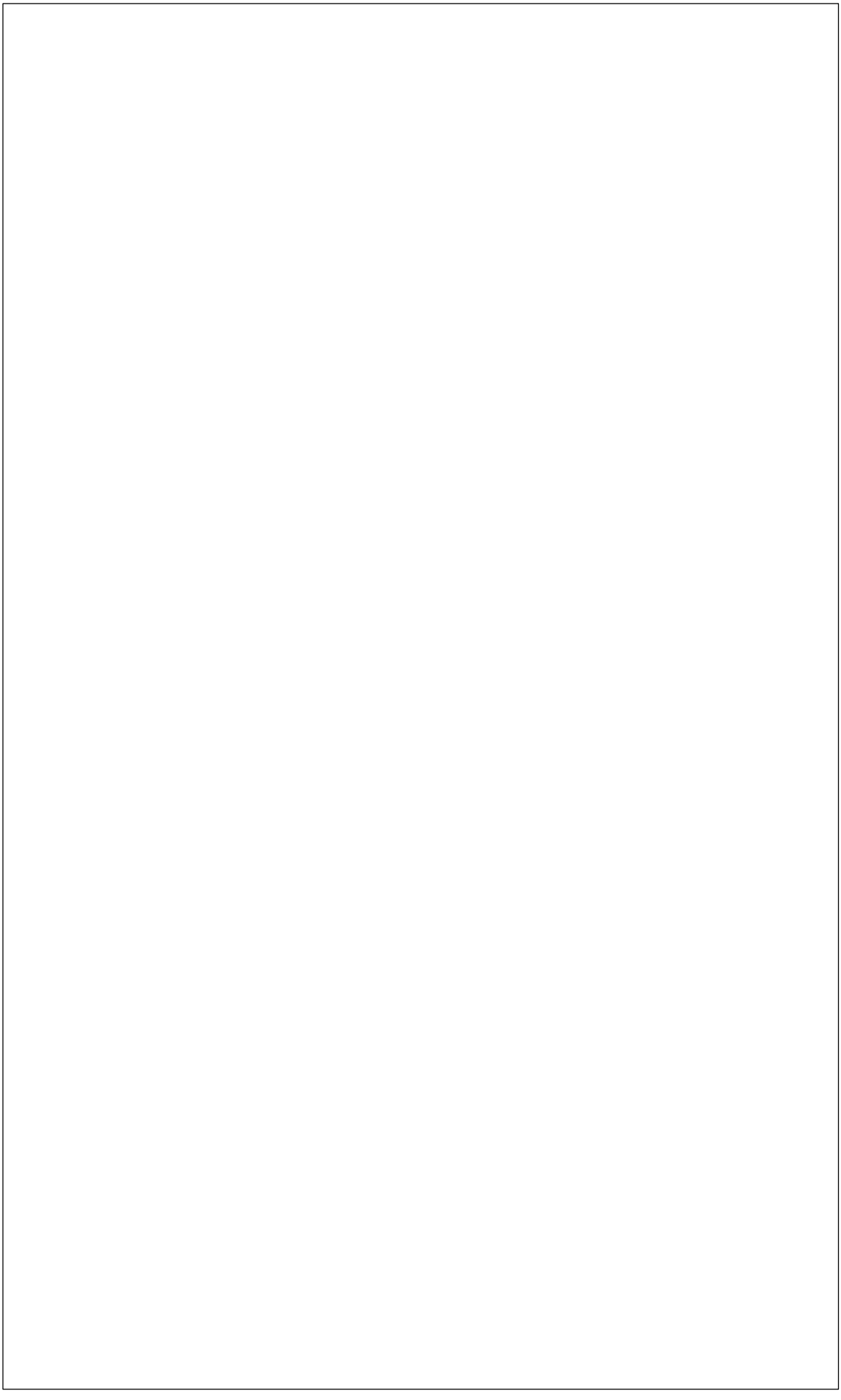


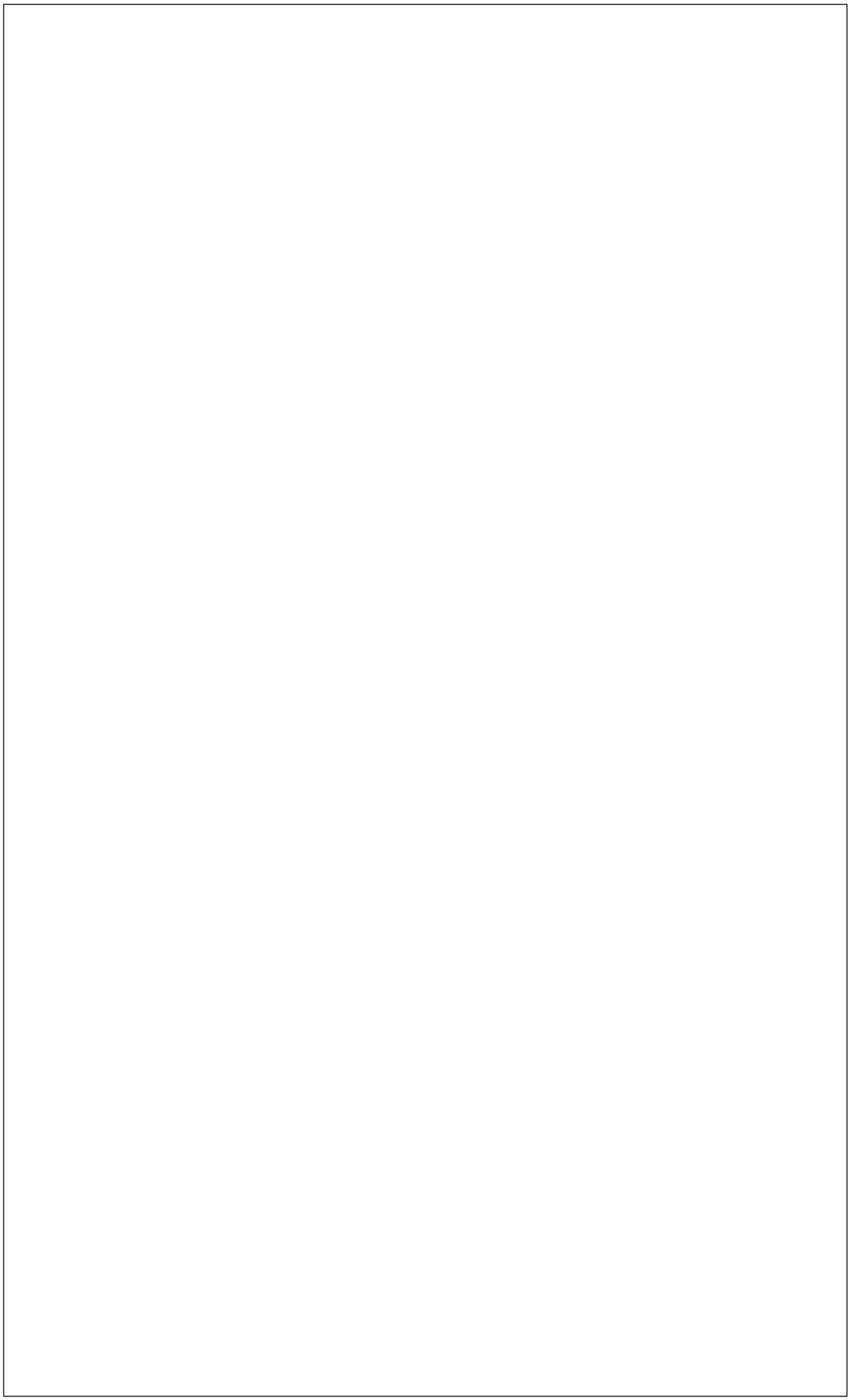


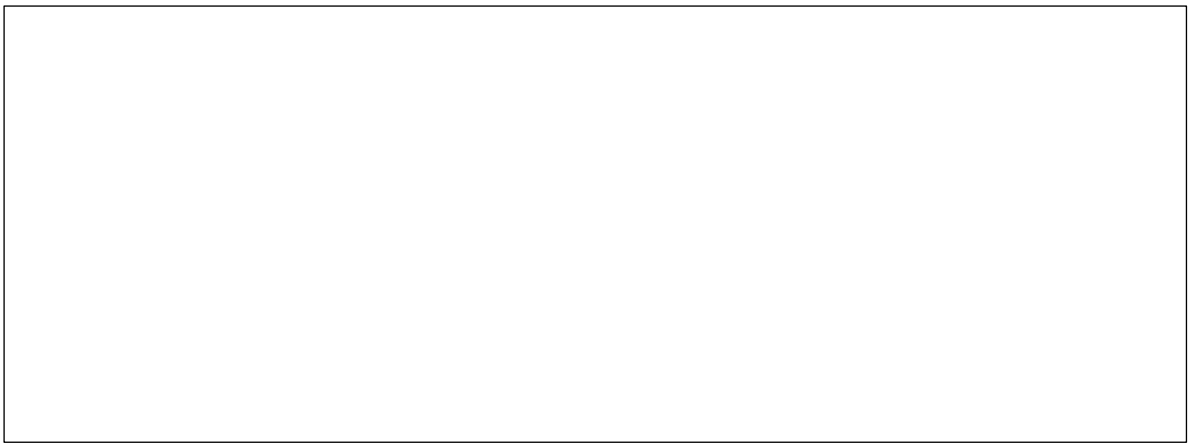
5.1.1 Nordean Yritysasiakasstrategia

5.1.2 Asiakasvastuullisen johtajan rooli yrityspankeissa









6 Tutkimustulosten analysointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiakastiimin johtajuuden tilaa yleisesti kohdeorganisaatiossa sekä erityisesti tarkastella jaettua johtajuutta, sen kehittymisen edellytyksiä, esiintymistä, siihen liittyviä mahdollisuuksia asiantuntijuuden ja tiimitoiminnan konteksteissa. Lisäksi pyrkimyksenä on tuoda esiin jaetun johtajuuden, tiimitoiminnan, tiimien johtamisen sekä asiantuntijuuden yhteisiä, mahdollistavia sekä toisiaan tukevia ominaisuuksia ja tekijöitä. Samalla tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta relevantteja näkökulmia ja käytännön johtajuuden toimenpide-ehdotuksia. Empirisiä havintoja käsiteellään seuraavassa siten, että ensin on lyhyesti avattu tarkastelun kohteena oleva teoria tai näkökulma. Tämän jälkeen empirisestä materiaalista on kerätty tarkasteltavaan teoriaan, ilmiöön tai näkökulmaan liittyviä havaintoja. Havainnot esitellään tiimeittäin, siten että ensin esille tuodaan tiiminvetäjän ja sitten tiimin jäsenten kertomukset. Kunkin teorian, ilmiön tai näkökulman tarkastelun lopuksi on tiivis luonnehdinta tehdyistä havainnoista. Tällä tavoin pyritään arvioimaan teoreettisia näkökulmia suhteessa kunkin tiimin toimitatapaan ja tätä kautta analysoimaan tiimien tilannetta ja johtamisen nykytilaa.

6.1 Asiakastiimien johtamisen nykytila

Empiristen havaintojen ensimmäinen näkökulma liittyy jaettuun johtajuuteen viittaavien johtajuuden elementtien läsnäolon tarkasteluun caseorganisaatiossa. Tässä lähdetään ensimmäisenä liikkeelle tarkastelemalla haastatteluhavaintoja suhteessa aiemmin Jaetun johtajuuden juuret – kappaleessa esiin nostettuihin ja eri johtajuusteorioissa tunnistettuihin jaettuun johtajuuteen linkittyviin johtajuuden elementteihin. Tässä lähtökohtaisena pyrkimyksenä on kuvata ja selvittää haastateltujen tiimien nykytilassa erityisesti niitä tekijöitä, joiden voidaan arvioida luovan otollista maaperää sekä jaetulle johtajuudelle että myös tiimin menestyksekkäälle toiminnalle. Tämän jälkeen työssä tarkastellaan jaettua johtajuutta pyrkien ymmärtämään, miten itsensä johtaminen, tiimien jaettu johtajuus ja toisaalta jaetun johtajuuden fasilitointi toteutuvat ja ilmenevät case-organisaatiossa. Tarkastelussa olevassa case –organisaatiossa on linjattu, että yksiköiden tavoitteet pyritään saavuttamaan ns. relationship strategiaa

noudattamalla ja nimenomaan tiimimuotoisen toiminnan avulla. Toisena tarkastelun näkökulmana tässä työssä on tiimijohtajuus asiakastiimien toiminnassa yleisesti. Tämän tarkastelun tavoitteena on pyrkiä selvittämään niin tiimijohtajan eli asiakasvastuullisen johtajan (myöh. asva) toimintatapa ja kokemukset sekä tiimin jäsenten kokemukset ja tuntemukset johtamisen osalta. Tällä tavoin pyrkimyksenä on todentaa ja ymmärtää asiakastiimien tila tiimijohtamisen näkökulmasta. Kolmas tarkastelun näkökulma koskee asiantuntijuutta, sen kehittämistä ja siihen liittyvää johtajuutta niin ikään pyrkimyksenä luoda käsitys vallitsevasta tilanteesa tiimeissä.

6.1.1 Havaintoja jaetun johtajuuden iduista

Johtamistutkimuksen historiassa useat eri esiin nostetut teoriat pitävät sisällään jaetun johtajuuden elementtejä tai ”ituja”, kuten aiemmin tässä työssä on todettu. Seuraavassa tarkastellaan empiiristä aineistoa näistä näkökulmista. Ensimmäiseksi empiristä aineistoa havainnoidaan ns. **tilanteen laki –teorian** (johtajuuden kiinnittymistä henkilöön, jolla on käsillä olevaan tilanteesen nähden parhaat johtamisen edellytykset, Follet, 1924) sekä toisaalta **yhteisjohtajuuden** (kahdenvälinen johtajaposition jakaminen, Solomon et al., 1953) näkökulmista.

Tiimi A

Tiimin vetäjä

”Miksei tossa vois tietysti ajatella, että oliskin jossakin asiassa joku muu puikoissa… koska, se voi olla niin suuri se yhden asian merkitys sen asiakkaan kannalta, että miksei se voiski vetää sitä keskustelua siinä kohtaa. Emmä näkis sitä pahana asiana mutta, emmä nyt koe sitä myöskään miksään suositeltavaks tilanteeks, kun kuitenkin se pitäs kääntyä tänne meikäläisen puolelle tää kokonaisuus joka tapauksessa nykysellään. Jos asiaa viedään eteenpäin jollain lailla niin sitten miks ei, mutta meidän asetelma kuitenkin nyt pitäs olla noin.”

Tiimin jäsenet:

”Siis oman asian kanssa kyllä, siis niin ku tossa totesin, että kyllä valtuuksia tai siis sanotaan, että luottamusta on, että sen oman osuuteni ja omien tuotteitteni kanssa saa sinänsä määrätä tahdin.”

”Kyl mul on sellanen mielikuva et johtajuus aidost jaetaan sen mukasesti, miten kuvitellaan, että kuka henkilö pystyy parhaiten edistämään sitä itse asiaa.”

Tiimi B

Tiimin vetäjä:

”Ei varmaan myyntitiimissä, sitä tule mutta esim. deal-tiimeissä… joku yrityskauppa, niin siinä XX:n yrityskauppatiimistä, niin kyl siinä nyt varmaan ehkä ainakin aika lähellä semmonen tietty käytännön johtajuus on muualla… toisaalt kyl siel sit se ultimate vastuu kuitenkin siinäkin on sitte loppujen lopuks mulla. Nähdään et okei nyt X on parempi varmaan tässä kohtaa säätämään tät kokonaisuutta ku minä niin ku onki. Se on tavallaan asian keskellä sillon. Sillon, en mä koe mitään ongelmaa siinä. Sehän on ihan hirveen kivaa, jos näin voi tehdä, mut keskimäärinhän ei johtojuttuja voi hirveesti mihkään heitellä, ja varsinkaan vastuuta siitä asiasta.”

Tiimin jäsenet:

”Siis sanotaan et siinä kohtaan ehkä, kun ehdottaa jotain, mitä ehkä asva ei olis havainnut. Niin niissä, mut onks se nyt sitten, että siinä olisi täysin myynninjohtajan roolissa niin en oikeen tiedä. Mut et toki sitten jossain kohtaan ollaan asiantuntijajohtajia ja tietystä osa-alueesta kun ehkä tiedetään enemmän, niin pystytään paremmin sitten ohjaamaan sitä keskustelua asiakkaan tai asvan kanssa. En varmasti usko, että asva siitä kärsii tai se olis ikään kuin este.”

Tiimi C

Tiimin vetäjä

”Joskus voi olla et etenkin Marketsin kanssa saa vähän ehkä taistella välillä, et siel on hyvin osaavia ja omanarvontuntoisia edustajia ja ehkä heidän kanssaan se on joskus haaste ja tietysti sitten ku he ovat vielä niin sen oman alansa erityisasiantuntijoita, et sitten niinku mä aina jotenkin aattelen et munkin pitää tietää se fakta ennen kuin mä voin olla jotain mieltä ja sit jos mä en ihan tiedäkään ni sit mä koen heti olevani heikoilla.”

Tiimin jäsenet:

”En, enkä ainakaan halua olla tiimin johtaja”

”Tietysti jos tota mun asiantuntija-alaltani asiaa puidaan, niin kyllähän mä sillon olen siinä asiassa sen asian vetäjä ja sikäli niinku tiiminjohtaja, mut ei muuten.”

Johtajuuden kiinnittymistä tilanteen perusteella kompetenteimpaan tiimin jäseneen ilmenee jonkun verran jo nykyisellään haastatelluissa tiimeissä. Kaikissa tiimeissä sekä tiimin johtaja, että jäsenet suhtautuvat lähtökohtaisesti myönteisesti siihen ajatukseen, että johtajuuden voi ottaa itselleen kulloinkin tilanteen kannalta kompetentein henkilö tiimissä. Tämä kompetentin määritelmä tuntuu kylläkin pohjautuvan asiakkaan kulloisenkin tarpeen tai ratkaisua vaativan ongelman lähtökohdasta ja näin rajautuvan tässä kontekstissa lähes yksinomaan henkilön tiettyyn ennalta määrättyyn osaamisalueeseen ja olemassa olevaan asiantuntijarooliin tiimissä. Tällaisen johtajuuden haltuunotto tuntuu tapahtuvan tiimien arjessa varsin luontaisesti ja ilman, että asiasta tehdään erillistä numeroa. Näin kyse vaikuttaa olevan on enemmänkin valmiudesta ns. asialähtöiseen johtamiseen, asiakkaan asian hoitamiseen ja siihen liittyvään vastuunkantoon nimenomaan asiakkaan suuntaan, ei niinkään tiimijohtajuuteen suhteessa tiimin jäseniin. Samanaikaisesti tämä vaikuttaa tapahtuvan varsin pitkälle tiedostamattomana tapahtumana, jonka olemusta, merkitystä ja siihen valmentautumista ei selvästikään ole tiimeissä tai koko caseorganisaatiossa käsitelty tai harjoiteltu. Nämä esiintyvät havainnot kertovatkin ehkä enemmän Solomon, Loeffer & Frankin (1953) tutkimusten esiin nostamissa ajatuksissa ns. yhteisjohtajuudesta eli kahdenvälisestä johtajaposition samanaikaisesta jakamisesta kuin varsinaisesti jaetusta johtajuudesta tiimissä. Näistä lähtökohdista tarkasteltuna yrityspankki A:n osalta on havaittavissa sekä tiimin vetäjän, että jäsenten osalta hieman muita tiimejä lähtökohtaisesti korkeampaa valmiutta johtajuuden luovuttamiseen tilanteen ja tehtävän niin vaatiessa.

Tukemisen, tavoitteiden korostamisen, työnteon mahdollistamisen sekä vuorovaikutuksen edistämisen eli neljän johtajuuden faktorin toteutumista saattoivat Bowers & Seashoren (1966) havaintojen mukaan edesauttaa organisaation jäsenet asemastaan riippumatta. Seuraavassa haastatteluhavaintoja on tarkasteltu tästä näkökulmasta.

Tiimi A

Tiimin vetäjä:

”Kyl kai se mun homma on ainakin ajatella, miten tekemista kehitetään ja mahdollistetaan se onnistuminen. Tosin täs on se tietyl lailla hyvä puoli, että nää tiiminjäsenet valtaosin ovat myös kaikissa muissa asiakastiimeissä. Eli semmonen best practice -linja varmaan on aika

helpostikin löydettävissä yhdessä keskustelemalla siitä mitä tossa itse asiassa viimeks aloteltiinkin...mutta se että sä kuulet vähän mitä toi naapurikin siitä ajattelee ja mitä se naapuri niiden kans puuhastelee niin voisin kuvitella, että sieltä jossain vaiheessa syntyy jotain."

Tiimin jäsenet:

"Nimenomaan itse esitin toivomuksen siitä, että jos se laitetaan seuraava kvartaalipalaveri sillä, et katotaan et mitä me ollaan pidetty näistä sovituista asioista. Ja mihin me ollaan päästy niiden osalta koska, mä pahoin pelkään että, jos tätä ei tehdä niin noist ei oo senkään vertaa hyötyy."

"Kyllä mä koen sen silleen, että jos mulla nyt olis joku idea varsinki ku kuuluu moneen eri tiimiin, niin kyllä mä sanon, et tän vois tehä näinki. Ja toki ihan varmaan tullaan kehittää jatkossakin, ku juostaan niis monis eri tiimeis, ni jos huomataan vaikka näis kvartaalipalavereissa jotain… tiiäkkö jotain hyödyllistä, ni totta kai me se sit tossa tämänkin tiimin pöydän äärellä sanotaan. Mut ei se oo sillai ollu niin kauheen tietoisesti tapetilla."

Tiimi B

Tiimin vetäjä:

"Sitä meidän kvartaalipalaverimallia on täydentäny se, et ainakin mä olen harrastanut partnereiden kanssa sitä, et käydään näit one-to-one -keskusteluja sinne väliin sitte vielä. Et hei missäs mennään. Tai tulee joku teema. Säästämisen teema tai korkosuojausteema. Sit istutaan partnerin kans siel kvartaalipalaverien välissä. Ja sillon saatetaan kattoo sitten koko salkkua eli otetaan sieltä herkullisimpia, et tehdääs noihin joku attack. Joka on myöskin paikka sit samalla siinä sen partnerin kans kattoo uusia ideoita myöskin ja vanhoja et hei, ton kanssahan pitikin tehdä se juttu, et oliks tehtynä. Se on vähän niinkuin follow up, ja uuden ideointi myös."

"Siis sitte on viikkobulletiini….oikeestaan se lähti ideasta, et pitäs luoda tiimille tämmönen yhteinen todellisuus ja tietyl taval kirkastaa tavotteita ja sitä isoo kuvaa. Ja jotenki, et miten hengitettäisiin samaa ilmaa, kun kuitenkin ollaan hajallaan."

Tiimin jäsenet:

"Tää asva aloitti palaverit aina et, miten hänen tiiminsä, hänen tavoitteensa, mitä tääl on tapahtunut, eri tuoteyksiköittäin jne. et mitä tuloksia on tullut, missä on vähän jäljessä tavoitteisiin nähden, mitä se on ollu ja millä lailla. Ja se on ollu pohjana keskustelulle. Sit sen jälkeen on katottu mitä me on tehty viimeks, mitä sovittiin, missä mennään, niissä sitten lähetty miettii uudestaan eteenpäin, et jos meil on tunnin kokous, niin kymmenen minuuttia meni historiaan ja viiskyt minuuttia tulevaisuuteen."

”Se on ollu mun mielestä tässä yks hyvä puoli, että kun asva menee, vaikka Markets – asiantuntijan kanssa jonnekin ja siel tulee esille, että siel on syntymässä joku uus investointi, niin se viesti tulee joko Marketsin kaverilta tai se tulee asvalta suoraan et, siis tietoa jaetaan todella hyvin saadaksemme yhdessä tuloksia aikaseks….kyl tää tällanen tuki toisillemme on menny aika avoimeks ja luontaseks.”

”Mä oon yrittänyt säännöllisesti kysyy, niin kuin asvakin on kysynyt, et voiko hän tehä sun ja mun välillä jotain toisin ja päinvastoin mä oon kysynyt ooksä tyytyväinen siihen mitä mä tuon tähän tiimii.”

”Ois hyvä ehkä etsiä täs tiimin osalta jotain sellasia pysähtymisen paikkoja. Vetää pikkasen yhteen. Sitä, ihan semmost konkreettist keskusteluu yhdessä, vaikka siitä et miten kuka minkäki asian kokee. Et ku tää kvartaalipalaveri on nimenomaan asiakaslähtönen, se on sitä myyntiä. Mut pitäskö sit olla, vaikka joka toinen kvartaali, et pari kertaa vuodessa sen tyyppinen, et miten me yleensä toimitaan tiiminä. Miten me koetaan tää yhteistyö. Semmosta paikkaa, mä en tiedä onks semmost keskustelun paikkaa oikein tällä hetkel olemassa. Siinähän sitte yhtä hyvin voidaan ottaa esille niitä fiilisasioita ja ihan myös konkreettisia käytännön asioita.”

Tiimi C

Tiimin vetäjä:

”Mä koen et jossain määrin se on vielä siitä ideaalitilanteesta aika kaukana, että asva olis vaan se orkesterin johtaja ja sit mul olis ne ihmiset jotka hoitais hyvin itsenäisesti kaikkee tätä, mutta toisaalta sekin on mun mielest ehkä vähän semmonen utopia. Koska se riippuu niin paljon niistä ihmisistä ja niitten halusta ja kyvystä ja motivaatiosta sitten ottaa sitä vastuuta ja tehdä itsenäisesti, et mun mielest se ei oo välttämättä edes realistista odottaa ihan niinku vapaita käsiä toimia.”

Tiimin jäsenet:

”Kehittäminen varmaan on vähän lapsenkengissä, että mitään järjestelmällistä ei varmaan ole.”

”No joo siis meillähän käydään tätä kvartaali ja vuosisuunniteluu mut ei mul ihan tasan tarkkaa oo tietoo siit, et miten se sit ku siin ollaa istuttu ja ihmetelty, niin miten niit sit valvotaan ja katotaan ja nii edellee. Mut jos mä omalt osaltani mietin, nii kyl se aika heppost on se jälkiseuranta ja se et sovitaan, et tehdää jotain, nii paskanmarjat. Tääl tää menee edelleen liia lepsusti. Tää tavoitteiden asettamine ja seuranta ei todellakaa oo selvää. Et vähän on semmost pehmeet pyörittelyy mun mielest.”

”Asvan suunnalta informaatio kulkee hyvin suuntaan ja toiseen. Mutta kyllä muulta tiimiltä eli muilta asiantuntijoilta, toivoisin enemmänkin ajatuksia ja yhteydenpitoa.”

Neljän johtajuuden faktorin (Bowers & Seashore, 1966) edistämisen osalta tiimien kehitysvaihe ja toiminta eroavat jonkin verran toisistaan. Tiimi B:n osalta on havaittavissa, että tiiminvetäjä korostaa jonkin verran muiden tiimien vetäjiä enemmän johtajuuden neljää faktoria tekemisessään ja sisällyttää johtamiseensa myös sellaisia näkökulmia ja toimia, joiden myötä pyrkimyksenä on tiimiläisten osallistaminen ja mukaan ottaminen ko. faktoreiden edistäjiksi. Tiimi B:n vetäjän johtamistapaan ja suunniteltuun johtamisagendaan näyttäisi myös kuuluvan muita vetäjiä korostetummin suunnitelmallinen ja aktiivinen keskustelu tiimiläisten kanssa erityisesti tiimin toimintatapojen kehittämisestä ja kulloisenkin toimintatavan tarkoituksenmukaisuudesta. Tässäkin on kuitenkin kyse myös yleisestä toiminnan yhteisestä kehittämisestä, palautteen antamisesta ja saamisesta, ei pelkästään tiimin vetäjän tiedostetuista aktiivisista toimista, joilla alaista inspiroidaan ja ohjataan ottamaan itsenäisesti roolia, toimimaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti johtajuuden neljän faktorin toteumisen ja kehittymisen edesauttamiseksi. Myös tiimin B jäsenten kertomuksissa voi nähdä hieman pidemmällä olevaa ja mahdollisesti tiimin vetäjän omasta toimintatavasta ja roolimallista heijastuvia, tiimien jäsenten valmiuksia ottaa rohkeasti roolia myös tiimin toiminnan johtamisessa. Myös tiimi A:n osalta on tehtävissä jonkin verran samansuuntaisia johtopäätöksiä. Tiimi C:n osalta sekä tiimin vetäjän, että jäsenten osalta ollaan tässä suhteessa selvästi muita enemmän alkutaipaleella.

Johtamisen sosiaalinen näkökulma ja siihen liittyneet tutkimukset ja teoriat nostivat esiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvän ehdollisuuden ja vaihdannan logiikan sekä johtajan ja johdettavan että myös tiimin jäsenten välistä vuorovaikutussuhdetta tarkastelevat näkökulmat, kuten sosiaalisen vaihdannan teoria (Homans, 1958), kahdenvälisen linkin teoria Dansereau, 1975), johtaja-alainen vaihdannan teoria (Grahn & Uhl-Bien, 1995), odotustasoteoria (Berger et al., 1972), tiimin jäsenten välisen vaihdannan teoria (Seers, 1989) ja emergentin johtajuuden teoria (Hollander, 1961). Näiden näkökulmien osalta empirinen tarkastelu rajataan tässä tiimin vetäjän ja tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteen ja sen luonteen tarkasteluun, siihen mahdollisesti sisältyvien sosiaalisten hyötyjen vaikutuksen sekä tiimin vetäjän toiminnan tarkasteluun erityisesti **johtamisen erilaistamisen näkökulmasta** (johtaja-alainen vaihdanta -teoria, Graen & Uhl-Bien, 1995). Tässä pyrkimyksenä on havainnoida eroja tiimien jäsenten piirteissä, toiminnassa, motivoitumisessa jne. Tämän pohjalta tarkastellaan sitä, sisältyykö tiimin vetäjien toimintaan tietoinen ajatus tiimin jäsenen erityispiirteiden

huomioimisesta ja pyrkiikö tiimin vetäjä tietoiseen oman johtamistyönsä vuorovaikutustyylinsä erilaistamiseen nämä johdettavien erityispiirteet huomioiden.

Tiimi A

Tiimin vetäjä:

”Aika lailla, mä uskon tällaseen suhteellisen keskustelevaan valmentavaan, tapaan koska jos puhutaan kuitenki niin sanotusti asiantuntijaorganisaatiosta asiantuntijoiden, johtamisesta niin sen pitäisi olla sellaista, et kaikki ymmärtää mihin mennään ja miksi mennään. Ja et sä voi käskyttää tollasta tiimiä, ei siitä tule mitään. Yleensäkin mä pyrin johtamaan kaikkia samaan tyyliin ja sillain tasapuolisesti”

Tiimin jäsenet:

”Mun kannaltani tää tiimivalinta on sillai siinä mielessä vähän heikompi, kun tällä asvalla on pääosin kiinteistöpuolen asiakkaita ja mul ei oo sitten taas sille puolelle kauheesti tarjottavaa et …me tän asvan kanssa ihan pärjätään ja ne vähät mitä on, viedään maaliin. Mutta ehkä keskivertoa vähemmän yhteistä tässä salkussa”

”Ei tätä meidän keskinäistä yhteistyötä mun mielestä oo sillai erityisesti johdettu. Se kuvastaa sitä et asva luottaa aika tasapuolisesti kaikkien kykyyn edistää yhteistä asiaa.”

”Tää on sillai mun kannalta ni kanssa vähän semmonen erikoinen, koska siel on just tietynlaista asiakasta ja sentyyppisillä firmoilla ei oo mun osaamiseen liittyviä tarpeita. Mul ei oo tarvetta ihan niin paljoo esimerkiks tän asvan kanssa mennä ja olla ja pohtia ku jonkun muun kans, jolla on vähä erilainen salkku.”

Tiimi B

Tiimin vetäjä:

”Mä oon kuitenkin aika suoritus, numero et cetera -orientoitunu ja muutenkin. Ja kuitenkin mä en koe, että mä oon piiskuri. Tai töksäyttelijä tai ainaki johki rajaan saakka onnistuu johtamisessa huomioimaan myöski niit ihmisiä ja niiden erityispiirteitä”

Tiimin jäsenet:

”Kyllä mä sanosin, että se viestintä oli pikkusen vielä tehokkaampaa tiimin kesken, nimenomaan tän asvan toimesta. Hän on ollut täällä se tiennäyttäjät muille tiimien vetäjille, et miten tiimi periaatteessa toimia viestinnän kannalta ja sitten se mikä nyt ehkä vielä muilta puuttuu, on se semmonen kahden välinen arvostus ja sen osottaminen ja kiinnostus, niin sitä ei vielä löydy muilta asvolita. Että se oli mun mielestä ihan hieno juttu tässä tän asvan

johtamisessa, että sä koit sen et sua oikeesti arvostetaan, niin kyllähän sä haluut sitten antaa siihen parhaan panokseskin.”

”Tää asva on sen verran fiksu kaveri, et se pystyy kyl muuntautuu tai asettuu kunkin tiimiläisen edessä erilaiseen vuorovaikutusmoodiin riippuen minkälainen kaveri siellä on vastassa. Meitähän on erilaisia persoonia, niin toiseen puree toisenlainen juttu ku johku toiseen.”

YP C

Tiimin vetäjä:

”No sanoisin kyl et mun ja palveluneuvojan välinen yhteistyö on kovasti hedelmällistä ja hän on hyvin omatoiminen. Me istutaan melkein päivittäin ja sparrataan aika hyvin puolin ja toisin. Ja hän kyl kantaa semmost laajaa huolta et nää tiimin tekemiset etenis, vaikkei se oikeastaa hänen vastuulleen kuulukkaan. Et miks en mä antais ja ottais siitä kokemuksesta, mitä hänellä on niin tavallaan onkeen, et must se on ollu hyvin semmonen rikas suhde kaikin puolin. Välttämättä se ei kaikilla ihan niin oo et, siellä on enemmän ehkä semmosta tiettyä hierarkkiaa asvan ja neuvojan välillä ja meijän välil semmosta ei kyllä oo.”

Tiimin jäsenet:

”En voi sanoo, et mä olisin huomannu missään tilanteessa et hän jotain erityisesti johtais tai kohtelis. Et kyl hyvin samal tyylil.”

”Asvan ja mun välillä ni semmonen avoimuus on hirveen hyvä. Et ku vertaa, jonnekkin entiseen elämään, niin asvoilta ei tahtonut tulla sanaa muuta kun, koko ajan itse kysymällä. Mut tää mun nykynen asva kertoo aina hyvin laajasti, et on helppo sil taval asiakkaan kans keskustella minunkin. Mä tiedän missä mennään ja mitä on sovittu suurinpiirtei.”

Suoranaisia johtajan ja johdettavan sosiaaliseen vaihdantaan liittyviä viitteitä on haastatteluaineistossa havaittavissa varsin vähän. Selkeimpänä on ehkä tiimi C:n vetäjän ja yhden tiimin jäsenen välinen toiminnan luonne, jossa korostuu molemminpuolinen ja suhteen muita suhteita tiiviimpi luonne ja molemminpuolinen arvostus. Havaintona tämä kuitenkin viittaa enemmän LMX –teorian (Dansereau et al., 1975, pp. 46-78) mukaiseen ns. sisäryhmään kuuluvaan suhteeseen, jossa korostuu hyvä keskinäinen vuorovaikutus ja toisaalta tiimin jäsenen valmius laajentaa oma-aloitteisesti toimenkuvaansa muodollisesti sovittua laajemmaksi. Vastaavasti tiimin A johtajan ja tiimin kahden jäsenen suhde näyttäytyy saman teorian mukaiseen ns. ulkoryhmän suhteeksi, jossa tiimin jäsen kokee tiimin vetäjän asiakaskunnan luonteen kautta vähäisempää ”yhteistä” ja sitä kautta näkee suhteessa vähäisempiä sosiaalisen vaihdannan kannustimia. Tämän

taustalla on kyseisen tiimin vetäjän asiakaskunnan luonne. Toisin sanoen se, että useat hänen asiakkaistaan toimivat samalla toimialalla johtaa siihen, että kaksi neljästä tiimin asiantuntijasta kokevat roolinsa ja toimintamahdollisuutensa muita vähäisempänä.

Yksi tiimin C jäsenistä näkee tiimiin kuuluvan neuvojan roolin jonkin verran tiimin muiden jäsenten roolia merkityksellisemmäksi ja tämä antaa pieniä viitteitä neuvojan ns. odotustasoteorian (Berger at al. 1972) ja tiimien jäsenten välisen vaihdannan mukaisesta ja johtajuuteen viittavasta asemasta tiimin jäsenten keskuudessa. Havainto jää kuitenkin yksittäiseksi ja siksi laajempaa johtopäätöstä ei tämän perusteella ole tehtävissä.

Tiimien A ja C jäsenet kokevat tiimiensä johtajien johtamistoiminnan hyvin samankaltaisesti riippumatta siitä kuka jäsenistä johtajaa arvioi. Tämä viittaa siihen, etteivät nämä johtajat juurikaan vaihda johtamis- ja vuorovaikutustyyliään (Graen & Uhl-Bien, 1995) eri johdettavien kohdalla. Sen sijaan tiimin B vetäjän johtamistyyliä arvioivat niin tiimin jäsenet kuin vetäjä itsekin siten, että johtamistyylin erilaistamista voidaan olettaa tapahtuvan.

Hierarkkista johtajuutta ja sen elementtejä kritisoivat teoriat näkevät johtajuuden tiettyjen tekijöiden vallitessa tarpeettomana tai korvattavissa olevana. Tällöin kyse on usein työn sisältöön tai työntekijän ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä, jotka tietyissä tilanteissa toimivat itsessään hyvän tuloksen taustavaikuttimina ohjaamalla työn tekijää tavoitteiden kannalta oikeaan suuntaan. Tällöin on kyse niin sanotuista johtajuuden substituuteista. Voimauttamisen eli vallan ja vastuun jakamisen osalta puolestaan on kyse siitä, että valta hajautetaan sinne missä sen käyttämisellä on suhteellisesti suurin potentiaali organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Ja toisaalta samalla ymmärretään sekä huomioidaan voimauttamisen merkitys yksilön motivoitumisen kannalta. **Tavoitejohtamisen** (Drucker, 1954) ja **osallistavan johtamisen** (Vroom & Yetton,1973) teoriat tarkastelevat tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan liittyvää prosessia. Ensin mainittu korostaa yleisemmin tarvetta kyseisten toimien tekemiseen yhdessä johdon ja työntekijöiden kesken, kun jälkimmäinen taas pohtii miten ja milloin ko. prosessi tulisi olla yhteinen. Seuraavassa havainnoidaan samanaikaisesti sekä em. johtajuuden substituuttien esiintymistä (Kerr & Jemier, 1978), tavoite- ja osallistavaa johtamista sekä samalla myös päätöksentekoon liittyvää osallistamista (Latham et al., 1994) kohdeorganisaatiossa.

Tiimi A

Tiimin vetäjä:

”Eihän me voida kovin rajattomasti päättää tekemisen tavasta koska tietyllä lailla, se pankin oma politiikkaratkasu ja konseptit, segmentoinnit ja muut sitoo käsiä siihen mitä voidaan tehdä.”

Tiimin jäsenet:

”Niin jotenki sivusta seurattuna tää näyttää muuttuvan entistä enemmän ylhäältä johdettuun toimintaan, tämmönen mielikuva mulla vaan on. Voin uskoo, että tietyllä tavalla siin on puolensa, varsinki semmosten henkilöiden kohdalla, jotka ei välttämättä muuten sais sit saavutettuu tavotteita. Mut sit taas tiettyjen itsenäisten, luovien asiakasvastuullisten kohdalla niin oon kyllä huomannu paljon negatiivistakin.”

”Mä uskon hyvinki siihen kvartaalisysteemiin, koska siihen niin paljon myös panostetaan ja sit ku se aika pakotetaan ottaa siit työajasta. Meil on ollu vähä just se tyyli, että meil on ollu jollain kokoonpanolla kalenteroituja palavereja ja jotka sitten on aina voinu siirtää tai lykätä parempaan ajankohtaan ja näin. Mutta sitte taas se ei oo estäny ikinä sitä, että sitten kun on halunnut istua alas, suunnitella ja puhua ni se aika aina löytyy. Mut se, että on joku semmonen, joka tulee sieltä aina kalenterista vastaan ja se aika pitää ja kaikkien pitää oilla mukana ja et siihen sit myös valmistaudutaan tietyllä lailla, ni se voilla tosi hyväkin. Mut ihan laushan me täs vasta ollaa”

YP B

Tiimin vetäjä:

”Sanotaan et semmonen vuositason suunnittelu, mitä me ollaan nyt virittämäs viel tarkempaan moodiin, ni sitä on jo pidempään tehty eli että meillä on tämmönen alasegmentointi eli jaetaan sinne, säilytettäviin ja pidettäviin ja kehitettäviin ja potentiaaliin niit asiakkaita. Ja se on käytännössä, päivitetty pari kertaa vuodessa mutta vähintään loppuvuodesta kautta heti alkuvuonna. Joka on sitten, tiimin kans käyty läpi meidän kvartaalikokouksissa yleensä. Mut kuitenkin meil on koko ajan up-to-date, et kun lähetään uuteen vuoteen menemään. Ei välttämättä myynnin suunnittelus ehkä se kalenteri on aina se, juttu koska se on tietyllä tavalla asiakkaiden osalta rullaavaa. Kun ne putoo sinne kvartaaleihin niin sitte niit katotaan aina eteenpäin ja sit ku tulee seuraavan kerran niin katotaan. Mut ehkä nyt haetaan vielä jäntevyyttä sit siihen myöskin et katotaan vähän vuodeks eteenpäin. Käytännössä tiimin kanssa ei oo ollu mitään muita kokouksia et ne on ne, kvartaalikokoukset ja valtaosa siit sisällöstä on sitä et katotaan tietyt asiakkuudet läpi siellä. Mut se alasegmentointi on kuitenkin pohjana et ikään ku iso kuva ja et mitä kenenki kans niinku ollaan tekemässä.”

Tiimin jäsenet:

”Sitten, niin kun mainitsin näistä erinäisistä ohjausryhmistä, niinku Markets, Cash managementti, rahoitusyhtiö, säästäminen ja sijoittaminen, partner- jne ohjausryhmät. Eli ne on säännöllisesti kokoontuvia ryhmiä, joissa keskitytään ko. osa-alueiden vinkkelistä tuomaan esille et mitkä on ne tuoteyksikkökohtaiset tavat toimia ja ehkä haetaan best practicea, koska huomattiin että eri yksiköillä on erilaiset tavat toimia. Eikä välttämättä ollu vielä ihan selkeet pelisäännöt, et miten ne nyt on parasta tehdä, joten siinä ehkä päädyttiin sit poimimaan just niitä parhaita tapoja. Mut ei välttämättä kuitenkaan lähdetty overraidaamaan mitään tuoteyksikköjen tapoja toimia vaan tiedostettiin vaan että näin siellä esimerkiksi cash managementin puolella toimitaan.”

Tiimi C

Tiimin vetäjä

”No tota kyllähän siinä niinku kuukausisuunnittelun tasolla koko tiimillä on rooli, mutta mä ehkä toivoisin, että se olis isompi. Et nyt se menee vähän niin, et mä oon se alotteen tekijä siinä, että mä mietin ne potentiaaliset seuraavan kuukauden tavattavat ja sitten saan toisilta siitä vaan sen tavotteen, mutta mä ehkä toivoisin, että se olis enemmän semmosta proaktiivista myös heidän puoleltaan et joku olis huomannu jossain jonkun jutun ja tois sen esille. Mut et siitä kuukausisuunnittelusta se mun mielestä lähtee ja tietysti sitten myynninohjauskeskustelussa sitä sparrataan vielä sitten pidemmälle ja ehkä jalostetaan.”

”No me oikeastaan keskitytään mun mielest sit niihin nimenomaan asiakkaisiin ja täst tulee mun mielestä se ongelma et kun mä en tiedä mitkä on tavallaan mun tiimin muiden jäsenten kannustimet tai millä heitä mitataan niin mun mielestä on myös aika vaikea asettaa heille sitten konkreettisia tavotteitakaan ja mun mielestä se on se asia missä tavallaan tiiminjohtajan rooli kärsii aika paljon et kyl meillä täytyis olla sitten eri yksiköitten Cashin, rahoitusyhtiön ja Marketsin kanssa enemmän sitä vuoropuhelua et me tiedetään, mitkä on ne tekijät jotka näitä pelureita ajaa.”

Tiimin jäsenet:

”Mut sellast tiimikohtasia tavotteita meillä ei oo, et ehkä me lähetään sitten enemmänkin niitten myynninpaikkojen ja tapaamisten kautta, että tänne mennään ja näillä agendoilla.”

”No ehkä ensimmäinen ajatus oli se että tiimi päättää itse hyvinkin laajasti et eihän niinku, koska ne tavotteetkin on sen tekemisen kautta ni ja hyvin konkreettisissa asiois niin eihän niitä tavallaan, niitä ei ohjaa mikään konsepti, mut et ehkä sit se ajattelutapa tulee enemmänkin sieltä konseptin kautta ja siitä että mikä on meijän laaja palveluneuvottelu ja tavallaan myynnin portaat ja nämä mut, mut ne ehkä on jo sit sillä lailla sisäsyntystä että niitä ei ehkä niinku, ne on aika arkisia asioita.”

Johtajuuden substituuteja (Kerr & Jermier, 1978) on havaittavissa myös tutkimuksen kohdeorganisaaatioissa melko useita. Ne koetaan haastattelujen perusteella sekä oikeaan suuntaan ”automaattisesti ohjaavina” että toisaalta osin myös toiminnan vapauden rajoitteina. Näin ne nähdään ja koetaan osaltaan tekijöinä, jotka myös osin rajaavat vallan hajauttamista sinne, jossa se tavoitteiden saavuttamisen ja myös tiimiläisten motivoitumisen kannalta olisi optimaalisinta. Sinällään johtajuuden subsituuttien, erilaisten ylhäältä annettujen toimintamallien (myyntiprosessi; mm. asiakassalkun analyysi, asiakassegmentoinnin ohjaus, konseptoidut asiakasstrategiat, kvartaalipalaverit, CMS – asiakkuusjärjestelmään liittyvän toimintatavan ohjeistus, tapaamismalli ja siihen liittyvät valmistelut, tapaamisen toteutus ja tapaamisen jälkityöt jne.) voidaan nähdä myös merkittävästi ohjaavan ryhmän yhteisen ymmärryksen ja jaetun ajattelutavan eli ns. ryhmän jaetun kognition kehittymistä.

Samalla voidaan todeta, että tavoitejohtamisen teorian (Drucker, 1954) ajatus yhdessä pohdituista, sovituista ja seuratuista tekemisen tavoitteista, kuin myös osallistavan johtamisen sekä osallistavan päätöksenteon ajatukset toteutuvat tarkastelluissa tiimeissä kovin eri tavoin. Tiimi A ja C ovat eräällä lailla alkutaipaleella tässäkin suhteessa. Kuitenkin näissäkin tiimeissä on havaittavissa kaikkien osapuolten tahtoa tehdä tästä prosessista yhteinen, mutta nyt siihen liittyvä johtaminen tuntuu vahvasti ontuvan tai puuttuvan kokonaan. Tiimi B:n osalta yhteinen tekemisen suunnittelu, tavoitteiden asetanta ja seuranta näyttää olevan vallitseva toimintatapa, joka on myös jatkunut jo selvästikin pidempään. Näin tiimin koko tekemisen prosessi, tapa voidaan nähdä kehittyneempänä muihin tiimeihin verrattuna. Pelkistäen voi ehkä todeta, että tiimeissä A ja C harjoittellaan perusasioita ja tiimiytyminen ja tiimin johtaminen on vasta kehittymässä, kun taas tiimi B:n elinkaari on pidemmällä ja tiimi on kahta muuta tiimiä lähempänä aitoa johdettua tiimitoimintaa.

Jaetun johtajuuden kehittymisen eräänä tärkeänä perusedellytyksenä on **moniäänisyyden ymmärtäminen ja hyväksyminen.** (Ropo, 2005) Seuraavassa tarkastellaan kuinka hyvin tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä tiimien jäsenet tietävät ja ymmärtävät tiimin muiden jäsenten osaamisalueista ja tekemisestä ja tämän tekemisen merkityksestä kokonaisuuden kannalta sekä kuinka he arvostavat kollegan tekemistä.

Tiimi A

Tiimin vetäjä:

”Toki en varmasti tarkkaan tiedä mitä kaikkea ne tekee. Eikä mun varmaan tarvikaan tietää koska se ei oo taas sen muun kannalta olennaista, että riittää että tehdään niitä töitä jotka mua kiinnostaa ja jotka koskettaa mun asiakaskuntaa.”

Tiimin jäsenet:

”Enhän mä alus tienny paljon paskaakaan mitä Markets teki ja mitä sitten teki palveluneuvojat ja muuta. Mutta tää kyl paljon parantunut täällä työskentelemisen myötä, näillä käytävillä olleena. Mulla on semmonen peruskuva aika hyvin kaikkien tekemisistä, koska me tehdään yhteiskäyntejä, me ollaan koulutettu, he kouluttaa omalta osaltaan ja me osallistutaan kaikkeen, että tääl on siinä mielessä avoin ilmapiiri. Jos Marketsin porukat tulee kouluttamaan, niin ne käydään yhdes kaikille läpi ja päinvastoin, jos me kerrotaan jotain uudistuksista, käyttöpääomarahotuksen puolella, niin me kerrotaan se sit kaikille. Sitä kauttahan kaikki oppivat tuntemaan ja tietää ja jos ei muuta, niin tietävät ainakin perusteet ja viel tärkeempää tietävät kenen puoleen kääntyä. Samal taval on tää syventänyt selvästi osaamista, oppimista omalta osalta cash managementiin eli tietää mitä tarvitaan, jos mä avaan laskuluoton, mitä tarvitaan cash managementin puolelta, mitä tehdään minäkin ja näitä juttuja, tällasii. Tää että me ollaan kaikki samoilla käytävillä, kohdataan samoja asiakastilanteita, ollaan osana samaa tiimiä, on auttanut meitä oppimaan toisiltamme.”

”Mä pidän kyllä ton kyseisen tiimin ilmapiiriä ihan älyttömän hyvänä ja tää asva ni mun mielestä arvostaa kaikkia ja kaikkien sitä ammattitaitoo, että hän ei vähättele just jotain, tietyn osa-alueen juttuja.”

Tiimi B

Tiimin vetäjä:

Ei se tietämys ja ymmärrys kauheen hyvä varmaan ole, et tietysti Cashin ihminen, tekee töitä vaan mulle ja kollegalle, et siit ehkä voi olla syvällisempi ymmärrys”

Tiimin jäsenet:

”Sanotaan että luulen suunnilleen tietäväni koska kuitenkin, kuitenkin istunu samassa avotilassa sekä Cashin ihmisten, että sitten tota Marketsin kanssa. Siis sanotaan näin, että vahva käsitys on mitä he tekee. M*itä meillä on ollutkin niin välillä vähän ristiinkoulutusta Marketsin ja Nrahin kanssa, mikä on ihan hyvästä. Cashin osalta ehkä ei oo sellasta ollu*

mutta tota, kyllä tässä silmät auki kulkee, niin kuulee ja myös käyntejä ja asiakaskohtaamisia, kun on yhteisiä, niin siinä sä opit parhaiten”

”Kyllä mulla tän kokemuksen kautta mitä nyt tässä näitä vuosia jo jonku verran mukana ollu, niin kyllä mulla mielestäni on hyvä yleiskuva siitä, mitä muut asiantuntijat tekee. Onhan meillä ollu tämmöstä crossales -henkee tässä matkan varrella, mitä on joskus yritetty vähä enemmänki tehdä.”

”Aika huonosti. Kyllähän mä nyt tiedän suurin piirtein et mitkä niitten tittelit on suurin piirtein ja mitä niille kuuluu. Mut jos mun pitäis kertoo, kuvailla vaikka mitä joku niist tekee päivän aikana, niin ei pienint viserrystä. Mun mielest kyl se riittää, et on se iso kuva. Mä tiedän, et ne hoitaa asiakkaitten kans näitä juttui ja näis jutuis mä voin kääntyy niitten puoleen jne. En mä nyt tiedä et tekeeks se must sen viisaampaa, jos mä tiedän et miten, vaikka Marketsin tekeminen tarkalleen menee.”

”Kaikki kyllä selvästi kunnioittaa toisiaan ja omia erityisosaamisalueitaan korkealle.”

Tiimi C

Tiimin vetäjä:

”No mä luulen et neuvojan työn osalta mä tiedän aika hyvin ja varmaan johtuu siitä et me keskustellaan ihan siinä arjessakin niin paljon. Et ehkä sitten niinku, Nordea Rahoituksen osalta se on varmaan kaikista harmain se kuva et siitä mul ei oo oikein käryäkään, ja sitten taas, jos nää on ne eri päät siinä skaalalla niin sit ehkä Markets ja Cashin jossain sieillä välillä.”

Tiimin jäsenet:

”No en mä varmaan niist työtehtävist tarkalleen tiedä. Kylhän mä nyt tietysti tiedän mitä Markets tekee ja mitä Nordea Rahotus tekee ja mitä palveluneuvojat tekee mutta yksityiskohtasesti en tiedä. No kyl tietysti, mistä tästäkin on ollu puhetta siis aikasemminkin et kyllähän yhteiset asiakaskäynnit avartaa sitä näkemystä ja pyritäänkin siihen et on yhteisiä asiakaskäyntejä, jotta se laajenee puolin ja toisin.”

”Jos Marketsin kaveri lähtee tosiaan asiakkaalle ja sielt jotain kuvioo tulee, ni kyl me sit käydään hänen kanssaan se asia tässä läpi ja mitä siinä tarvitaan, niin ei mun tartte etukäteen hirveesti tietääkkään eikä olla siinä sisällä.”

Tiimien jäsenet ovat haastattelujen nojalla varsin tasavertaisessa asemassa tiimissä ja tiimin jäsenet arvostavat toistensa erityisosaamisen korkealle. Tiimien jäsenet lähtökohtaisesti hyväksyvät muiden tietämyksen ja ymmärtävät sen merkityksen kokonaisuuden kannalta. Haastatteluhavaintojen perusteella voidaan todeta, että lähtökohdat tarkastelluissa tiimeissä ovat tältä osin varsin tyydyttävät.

Haastattelut kertovat myös samanaikaisesti siitä, että tietoisuus sen merkityksestä, mitä ja miten tiimin jäsen tekee ja ”tietää” on suhteellisen vähäistä ja toisaalta myös faktinen ymmärrys em. seikoista on kovin vaihtelevaa.

Seuraavaksi työssä tarkastellaan jaetun johtajuuden peruselementtien esiintymistä haastatelluissa tiimeissä. Tarkastelussa tällöin ovat yksilön näkökulmasta tiimin johtajan ja jäsenten oman ajattelun johtaminen eli **itsesäänтelyn** (Carver & Scheier, 1981), **itsensä johtamisen** (Manz, 1986, Manz & Sims, 1098, Thoresen & Mahoney, 1974) sekä **itsekontrolliin** (Thoresen & Mahoney, 1974) liittyvät havainnot. Lisäksi tässä tarkastellaan jaetun johtajuuden ns. relationaalista näkökulmaa (Fletcher & Käufer, 2003) havainnoiden mahdollisia viitteitä sellaisesta tiimien jäsenten minä-käsityksestä, joka itsenäisyyttä korostavan sijaan perustuu enemmän sellaiseen minä -käsitykseen, jossa riippuvuus muista on tunnustettua. Näin tältä osin tarkastellaan myös, ilmeneekö tiimeissä mahdollisesti korostunutta keskinäistä luottamusta, empatiaa ja voimaantumista. Luottamuksella on tärkeä rooli jaetun johtajuuden mahdollistajana, muun muassa SCRT:n sisältämän keskinäisen riippuvuuden näkökulman hyödynnettävyys edellyttää korostunutta keskinäistä luottamusta. Lisäksi havainnoidaan tiimien keskustelun tasoa arvioiden sitä ns. ryhmäkeskustelun tason näkökulmasta. (Scharmer, 2001)

Haastattelujen yhteydessä pyydettiin tiimien jäseniä arvioimaan (asteikolla 1 – 5, jossa 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä ja 5=vahva) heidän luottamustaan tiimin vetäjään ja toisaalta oman tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta. Kunkin tiimin otanta ja keskiarvot ja hajonta ovat esitelty alla tiimikohtaisten havaintojen (taulukko 6).

Tiimi A

Tiimin vetäjä:

”Tämä kvartaalipalaverien malli kyllä hyvin ohjaa sitä tekemistä ja siinä syntyy tämmönen, sosiaalinen paine pikkuhiljaa, ite kullekin tähän tekemiseen”

Tiimin jäsenet:

”Kyl se mulle näyttäytyy silleen, et kaikilla ois vilpitön tarkotus ja tavote, tehdä siitä enemmän ku osiensa summa minkä takii meiän kannattaa istua ja kuunnella toistemme löpinöitä siinä sen puoltoist tuntia. Mä uskon siihen. Mä en, oo vaan vielä nähnyt itse sitä et tää, tuottanut semmost lopputulosta.”

”Henkilökohtasesti haasteellisin juttu on se et mul on liian vähän aikaa tehä kaikkee, niin siks mä kyllä mielelläni pohdin ja esitän asioita, jolla saattas olla vaikutusta omaan reagoimiseeni ja oman toimintani tehostamiseen ja sitte sit siihen tuloksellisuuden maksimoimiseen ja tän tyyppiseen. Kyl mä mielelläni sitä tarkastelen.”

”Mun mielestä meil on erittäin hyvät välit ja luottamus, kaikkinensa täällä keskenämme. Mul on se fiilis et, jos tulee kysymyksiä, haasteita tai tän tyyppistä keskusteluu, niin sitä tukee kyllä löytyy mihin nojata.”

Tiimi B

Tiimin vetäjä:

”Mun mielestä tuloksien kannalta ois parempi, että voisin vielä enemmän käyttää energiaa ja aikaa myyntitiimin johtamiseen ja tehdä tätä ja kehittämistyötä tiimin kanssa.”

”Siin on semmonen mielenkiintoinen tilanne tuolla myyntitiimissä, että siinähän ei kilpailla. Vaan nää on kaikki on fiksuja ja ne ymmärtää sen et siin oikeesti voi olla win-win. Et jeesaamalla kaveria mä jeesaan itteeniki. Ja se ei oo mistään pois ja sit se vaan pitää luoda se paikka ihmisten kohtaamiselle ja tavallaan se mielenkiinto… tietysti siinähän sit taas tietysti asvana kilpailee siitä, että miten saa sitä tilaa toisen pääkopassa.”

Tiimin jäsenet:

”Kyl se sinänsä sieltä tän asvan johtajuudesta kumpuaa se tiimin vahvuus ja se että, hän on hyvin kärryillä siitä missä mennään ja niin kuin todettu niin avoimesti jakaa informaatiota, suhtautuu positiivisesti asiantuntijoihin ja koen myös sitten että, tiimin sisällä asiantuntijat keskenään luottaa vahvasti toisiinsa et se ehkä välittyy myös sitten tiimin sisällä hyvänä tunnelmana.”

”Me asiantuntijat käydään toistemme palavereissa, esimerkiks mä oon huomenna menossa keskustelemaan cash managementin aamupalaveriin kertomaan mitä meil on ajankohtasta, miten me voitas toinen toisiamme tukee, mitä heidän tulis asiakaskohtaamisissa huomioida, jos he näkevät ja käyvät niitä lukuja läpi, mistä rahavirrat kulkee, mitä he voisivat kysyä siinä kohtaa löytäkseen meille potentiaalin.”

”Nyt tässä kohtaa, kun ajatellaan tän asvan tiimii, ku meil on pitkä historia takana, niin tää on ollu tosi luontevaa ja me on keskusteltu monessa asiassa hyvinkin syvällisesti erilaisista tilanteista, asioista ja johtuu siitä, että se on hyvin luottamuksellista.”

Tiimi C

Tiimin vetäjä:

”Kehittämisalueena varmaan tän ryhmänkin kannalta olis se, että sitä vuoropuhelua tiimin jäsenten välillä olis enemmän. Ja musta tuntuu, että välillä se on myös sitä, että vaikka me täs samassa tilassa pyöritään niin eivät he oikein tunne toisiaan, eivätkä tiedä toistensa tapoja tehdä ja se on vaikee saada sitä suhdetta silloin avoimeks ja vuoropuhelua onnistumaan, jos sitä semmost keskinäistä luottamusta ei oo eikä tunneta toisiaan, et kyl se on varmaan se yks suurin kehittämisalue.”

Tiimin jäsenet

”Mä koen jotenki täs meiän tiimis semmoseks et ainaki asvan ja mun välillä ni semmonen avoimuus on hirveen hyvä. Et ku vertaa, jonnekkin entiseen elämään niin, Asvalta ei tahtonut tulla sanaa muuta kun, koko ajan itse kysymällä. Mut tää asva hyvin laajasti aina, kertoo ja tuo kaiken mitä, et on helppo sil taval asiakkaan kans keskustella minunkin, mä tiedän missä mennään ja mitä on sovittu suurin piirtein.”

Tiimin A osalta sekä vetäjän että jäsenten kertomukset antavat joitain, joskin vähäisiä viitteitä heidän itsensä sääntelystä (Carver & Scheier, 1981) oman ajattelunsa johtamisesta (Neck & Manz, 1996), itsekontrollista (Thoresen & Mahoney, 1974) ja itsensä johtamisesta (Manz & Sims, 2001). Tämä ilmenee siten, että he ovat eräällä lailla valmiita lyhyellä tähtäimellä tekemään epämieluisia valintoja eli mm. hyväksyvät kvartaalipalaverin sinällään, vaikkeivat toistaiseksi käytännössä tunnista sen seurauksena saatuja hyötyjä. Tämä luonnollisesti viittaa myös osaltaan sellaiseen itsesääntelyyn, joka nojaa organisaation omiin standardeihin ja tavoitteisiin. Toisin sanoen valittuja toimintatapoja toteutetaan yksinkertaisesti siksi, että ne ovat pankin puolesta valittuja. Tästäkin huolimatta näitä lyhyen tähtäimen epämieluisia valinta on havaittavissa, mm. siinä, että tiimin jäsen tietoisesti sietää kvartaalipalaverin mukanaan tuoman ja hieman vaivaannuttavana koetun sosiaalisen paineen, kun sen seurauksena uskotaan saatavan suunniteltuja asioita paremmin tehdyksi ja sen näin uskotaan edesauttavan tiimiä ja itse jäsentä kohti asetettuja tavoitteita. He myös tiedostavat erilaiset ns. ”aikasyöpöt” työpäivässään ja tuntuvat selvästi kantavan huolta siitä, että nämä eivät valtaa liikaa alaa asiakaskontaktoinnilta. Vaikka kyse luonnollisesti onkin ”pankin tehtävistä”, he harjoittavat tältä osin eräänlaista itsekontrollia ja itsessäntelyä välttääkseen liiallisen uppoutumisen ja ajankäytön esimerkiksi tähän liittyvien hallinnollisten tehtävien parissa. Myös luottamus siihen, että tiimikaverilta saa tarvittaessa apua, kertoo siitä, että riippuvuus muista on suhteellisen luontaista

tiimin nykyisessä toimintatavassa. Tämä ilmenee myös luottamusarvioissa tiimin A:n jäsenten arvioivat keskinäisen luottamuksensa korkeimmalle haastatelluista tiimeistä. Tiimin sisäinen keskustelukulttuuri on selkeästi vasta kehittymässä tiimin yhteisen toiminnan ollessa alkutaipaleella. Näyttäisi siltä, että pääasiassa ryhmä on ns. mukavien puhumisen vaiheessa, joskin orastavia merkkejä on myös toisen vaiheen suorasta puheesta.

Tiimin B vetäjä kommentit kuvaavat varsin pitkällä olevaa valmiutta nojata tiimin tukeen ja se saattaa myös ilmentää keskimääräistä suurempaa luottamusta tiimiläisten kesken sekä myöskin parempaa valmiutta hyväksyä riippuvuuden näkökulma riippumattomuuden näkökulman sijaan. Havainnot ilmentävät vetäjän luottamusta tiimiläisiin sekä uskoa siihen, että lisäämällä tiimityötä ja luottamalla toinen toisiinsa on mahdollista tiiminä saavuttaa enemmän. Myös tiimiläisillä on varsin vahva luottamus tiimin vetäjään. Myös tiimiläisten luottamuksesta antamat arvosanat antavat vahvoja samansuuntaisia viitteitä. Varsinaiset itsesääntelyyn, itsensä johtamiseen sekä itsekontrolliin liittyvät havainnot jäävät melko vähäisiksi, joskin tiimin varsin vahva toimintansa kehittämisen fokus ilmentää osaltaan tiimiläisten tahtoa kontrolloida arkea ja pyrkimystä tietoisesti pitää esillä oma-aloitteisesti asiaa, joka ei sinällään ole pankin tiimimalliin erityisen vahvasti konseptoitu ja varata myös aikaa arjessa tälle toiminnalle. Tiimi B:n keskustelut ovat jo aika ajoin lähempänä suoran puheen tilaa, mutta ovat pääosin varsin tyypillisessä edestakaisessa liikkeessä mukavien puhumisen ja suoran puheen välillä. Tiimi B ei vielä yllä kuin satunnaisesti ryhmätasoista omistajuutta ilmentävälle generatiivisen dialogin tasolle.

Tiimin C osalta havaintoja oman ajattelun johtamisesta ei juurikaan esiinny. Haastatteluaineistosta ei ole myöskään tehtävissä havaintoja siitä, että tiimissä koettaisiin laajemmin korostunutta keskinäistä luottamusta, ehkä jopa päinvastoin, sillä mm. tiimin vetäjä nostaa keskinäisen luottamuksen lisäämisen keskeiseksi kehittämisalueekseen. Tästä voi kieliä myös haastateluissa annetut alhaisimmat arvosanat luottamuksen osalta. Niini kään tiimin keskustelukulttuuri on selvästikin vielä melko kehittymätöntä ja pysyy pääosin mukavien puhumisen alueella.

Kaikkien tiimien osalta voidaan todeta, että tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus suhteessa työn tuloksekkaaseen suorittamiseen ei näyttäisi ole kovinkaan korkea ja tämä tuo heti alkuun haasteita jaetun johtajuuden näkökulmasta.

Luottamus tiimin vetäjään:

YP	otos	keskiarvo	keskihajonta
A	5	4,5	0,5
B	6	4,88	0,209
C	5	4,2	0,837
Tiimiläisten keskinäinen luottamus:			
YP	**otos**	**keskiarvo**	**keskihajonta**
A	5	4,4	0,548
B	6	4,1	0,204
C	5	3,4	0,548

Taulukko 6. Tiimiläisten arviot luottamuksesta: Luottamus tiimin vetäjään ja tiimin jäsenten keskinäinen luottamus

Jaetun johtajuuden teoria nojaa vahvasti vaikuttamisprosesseihin ja siksi tiimeissä toteutuvaa jaettua johtajuutta on myös hyödyllistä tarkastella tutkimalla tiimin jäsenten **sosialisten suhteiden ja vaikuttamisen rakennetta.** (Mayo et al., 2004) Seuraavaksi työssä keskitytään tiimien johtajien ja jäsenten sosiaalisen verkoston luonteen sekä tähän liittyvän vuoropuhelun aktiivisuuden tarkasteluun. Vaikuttamisprosessien tarkastelussa niin ikään olennaisia tiimin sisäistä ilmapiiriä, tiimin yhteisen ja jaetun merkityksen kehittymistä, sosiaalisen tuen esiintymistä koskevaa tarkastelua on tehty jo toisaalla muiden näkökulmien tarkastelun yhteydessä.

YP A

Tiimin vetäjä

”Mun salkkuhan on poikkeuksellinen siinä mielessä tänne kuvioon et siin on hyvin paljon kiinteistösijottamista ja rakentamista. Ja toki tietysti se jonku verran näkyy sitte siinä verkostossa ja siviilimaailmassakin. Onhan niitä ihmisiä oppinu tunteen vuosien varrella muullaki tavalla. Se painottuu vähän ehkä siihen suuntaan. Mutta ku muistaa sitte toisaalta, että se 50+ vee tällä paikkakunnalla, niin tekee sen että tän kylän tuntee aika hyvin ja nää ihmiset tuntee aika hyvin koska se piiri on loppujen lopuks tässä kaupungissa aika pieni”

Tiimin jäsenet:

”Ensinnäkii vastaavii tiimejä on tietenki Yrityspankis jokaisella asvalla, mut sit sanotaan et minä itse muodostan tai olen osa asiantuntijatiimiä, minkä muodostaa minä ja neljä-viis kaveria Helsingin Marketsista. Sit tietenkin oma etämiesyhteisömme. Mihin kuuluu se yheksän-kymmenen kaveria eri puolil Suomee, niin se on sit mulle se varsinainen tiimi.”

”Mä kuulun siihen omaan noin 13 hengen, oman suoran esimieheni alla olevaan tiimiin. Monella lailla se on se mun ykköstiimini ja verkostoni. ”

YP B

Tiimin vetäjä

”Varmaan jos ajattelee omaa porukkaa, niin tietysti tää asva-joukko on varmaan se ensimmäinen, mikä tulee mieleen. Sitte mä oon luottoryhmän varajäsen, se on tietysti yks viiteryhmä. Sit on tietysti eri vaiheessa ollu tälläsii… meillähän on tääl ohjausryhmiä meidän yrityspankissa. Mä olen ollut esimerkiks markets-ohjausryhmässä ja et cetera. Ne on aina määräaikasii komennuksii niit ei oo mulla tällä hetkellä. Asvat kiertää niissä eli meillä on siellä, markets, Nordea Rahoitus, säästäminen ja sijoittaminen, cash management nyt ainaskin.”

Tiimin jäsenet:

”Joo olennaisin on tietenkin Markets-tiimi, oma myyntitiimi tai tavallaan ne, ihmiset jotka meidän puolelta koroissa, valuutoissa, sijoitustuotteissa ja hyödykkeissä palvelee näitä asva-tiimejä tai asvoja. Ne on selkeesti ne kaks olennaisinta tiimiä tai verkkoo joissa sitä on mukana. Sitten, niin kun mainitsin näistä erinäisistä ohjausryhmistä, mm. Markets-ohjausryhmä jossa istuu, muutama asva, esimies mun lisäksi.”

Yrityspankki C

Tiimin vetäjä

”No kyl varmaan yks sellanen vahvin ja läheisin verkko täs työyhteisössä on kollegat eli toiset asvat, et sitä vuoropuhelua käydään aika tiiviisti. Mut sitten tietysti esimies- ja luottojohtajalinja on se toinen hyvin tärkeä keskusteluverkosto. No ehkä nuorkauppakamaritoimintaa on ollu, vaikka se on luonteeltaan hyvin vapaa-ajan tyyppistä mut kyllähän siellä tietysti vaikuttaa iso osa meijän asiakkaista ja monilla on sitten ainakin sellasta taustaa, et se on ollu ihan mun mielestä semmonen hyvä verkosto.”

Tiimin jäsenet:

”Mun verkosto on ihan vaan tää oma CM Salesin tiimi ja sitte muut asvatiimit.”

”Kyllä mä olen oikeestaan alusta saakka kokenu, että se mun työyhteisö ja tiimi niin se on tää yrityspankki. Totta kai meil on marketsissa oma myyntitiimi elikkä toisaalta alueelliset kollegat, mutta toisaalta on myöskin kolmaskin tiimi ja se on sitten se että, mull on tuolla meiän Hesan pään deskissä oikea käsi, valuuttadeskissä, korkodeskissä, hyödykedeskissä ja myöski assettideskissä. Eli oikeestaan täs on kolme erityyppistä tiimiä tai verkostoo on tää, oma myyntitiimi marketsissa, oma tiimi johon kuuluu muut etä-ihmiset,

marketsissä ja sit on tää, yrityspankkitiimi. Niitä tietysti on sitte monta, jokaisella asvalla omansa. Ja kyllä tietysti tässä uran varrella kertyny, alalta tuttavia aika paljonki joiden kanssa on sit ehkä epämuodollisempaa, yhteydenpitoa, tällasta aktiivista ajatustenvaihtoa, on kyllä melkoisestikin."

Yrityspankki A ja C:n osalta tiimin jäsenet näyttävät verkottuneen kohtuullisen tyypillisesti pankin sisällä eli pääasiassa relevanttien tuoteyksiköiden ja oman toiminnan kannalta loogisimpien toimintojen kesken. Pankin ulkopuolinen verkostoituminen on kaikkien tiimien osalta melko vähäistä ja muodostuu varsin tyypillisistä verkostoista, eikä varsinaista johdettua tahtotilaa organisaatiorajojen tietoiseen ylittämiseen ole missään tiimissä havattavissa. Yrityspankki B:n tiimin osalta huomattavaa on, että erityyppisiä sisäisiä verkostoja on selvästikin haluttu aktiivisesti luoda ja niitä on selvästi monipuolisemmin kuin kahden muun tarkastellun yrityspankin tiimeissä. Tämä näyttäisi luoneen tiimille B mahdollisuuden kehittää yhteistä ymmärrystä ja käydä aktiivista keskustelua tiimirajojen yli keskimääräistä useammalla sisäisellä foorumilla verratuna kahden muun yrityspankin tiimeihin. Tärkeä huomio on, että varsin moni tiimin asiantuntijajäsen arvio ensisijaiseksi tiimikseen tai siksi omaksi tiimikseen, johon hän kuuluu jonkin, muun kuin tässä haastatellun asiakastiimin.

Termillä **superjohtajuus** viitataan toimintaan, jolla pyritään mahdollistamaan jaetun johtajuuden toteutumisedellytykset, kehittäminen ja kehittyminen sekä itsejohtajuuden kehittyminen. (Houghton et al., 2003, Manz & Sims, 2001) Jaetun johtajuuden teoria esittää, että tätä tavoittelevan johtajan tulisi keskittyä rooleihin, jotka voimauttavat tiimin jäseniä ja myötävaikuttavat tiimin jäsenten itsejohtamistaitojen kehittymiseen. (Houghton et al., 2003) Näissä rooleissa keskitytään mm. itsejohtajuuden mallintamiseen, kannustamaan, virheistä oppimiseen, rankaisemisen välttämiseen, kuuntelemiseen, vaalimaan aloitteellisuutta, luomaan riippumattomuutta itsestään, kannustaa tiimiä itsenäisyyteen, mutta tiimin jäseniä keskinäiseen riippuvuuteen jne. (koko lista, ks. kuva 14., s. 74, emt.) ja tätä kautta saamaan aikaan tiimin jäsenissä oman ajattelun ja itsensä johtamista. Ja näin edelleen vahvistamaan tiimin jäsenen omaa uskoa ja luottamusta minä-pystyvyyteen ja näin lisäämään positiivista suhtautumista jaettuun johtajuuteen. (Houghton et al. 2003, Gist, 1987) Seuraavassa havainnoidaan näistä näkökulmista yhtäältä tiimien vetäjien omia ajatuksiaan siitä, miten he roolinsa johtajana ajattelevat ja mikä on heidän johtamisfilosofiansa ja toisaalta sitä, miten johtajan nykyinen toimintatapa tiimin jäsenten näkökulmasta tällä hetkellä koetaan.

YP A

Tiimin vetäjä

”Kai se mun tärkein homma on yrittää saada se tiimi työskentelemään yhteisenä joukkueena yhteisen päämäärän hyväksi, vaikka se varmasti onkin niin että, asiakaskohtaisesti eroaa eri roolit siinä tilanteessa. Mutta, kyllähän tavote kai pitäs olla sen parhaan mahdollisen tuloksen tuottaminen tälle työnantajalle tän asiakkaan kohdalla ja toisaalta taas myöski sellasen ratkasun tuottaminen, joka on asiakkaalle paras mahdollinen. Jos me päästään tämmöseen win–win-leikkiin niin kaikki varmasti ovat siihen tyytyväisempiä. Mä uskon suhteellisen keskustelevaan ja valmentavaan tapaan, koska jos puhutaan kuitenki niin sanotusti asiantuntijaorganisaatiosta ja asiantuntijoiden johtamisesta, niin sen pitäisi olla sellaista et kaikki ymmärtää mihin mennään ja miksi mennään.”

Tiimin jäsenet

”Kun jo aluks tossa mainitsin, et meil on melko demokraattinen ja tasa-arvonen ja tän tyyppinen toi tiimi, niin se asvan toiminta ei niin voimakkaasti ylipäätänsä näy tiimin johtamisena. Siinä mitä mä miellän johtamiseks…Se on enemmänkin sitä et, luotetaan siihen että, eri asiantuntijatahot osaa tuoda niitä olennaisia asioita niistä asiakkaista esiin ja myös ehdotuksia siihen mitä kannattas tehdä. Jollon hän sit vaan ikään kuin siunaa näitä ehdotettuja asioita. Toki osaa myös haastaa niis keskusteluissa mut se ei ole ehkä semmost perinteisen tyyppistä johtamista mistä kuulee.”

YP B

Tiimin vetäjä

”Sitte kyl mä painotan tunnelmaa. Ja ihmisiä siinä. Kumpi on järjestys vaikee, sanoa. Mä ehkä uskon aika paljon siihen, että kun tunnelma on kohdallaan, ni sitä kautta saadaan tekoja ja tulosta. Mä varmaan rohkasen yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen ja keskusteluun ylipäänsä. Ja mä yritän sitä ihan aktiivisesti sanomalla että, älkää tulko mun kautta aina näissä. Mä en haluu olla gatekeeper väärällä tavalla. Mut ehkä mä oon myöskin vähän uskonu siihen, että kun tiimillä tehdään ja kaikki näkee tän kokonaisuuden niin sielt ihan oikeesti ihmiset rupee oivaltaa itteki et hei… ja sitä mun mielest kyl tapahtuu niin ku mä sanoin. Mut mä ehkä enemmän sen kautta, et rohkasee siihen tiimikokouksissa ja muuta… pyrkii saamaan keskustelua et ihmiset keskustelee keskenään, mitä kyl tapahtuukin…mun mielestä asvaa tarvitaan erityisesti ku tulee ongelmia, et se tuki on tärkeetä. Asvalla on tai pitää mun mielestä olla kuitenkin sitten semmonen niin kun coach- tai valmentaja-rooli siinäkin mielessä että rohkastaan menemään ja tekemään ja yritetään, antaa vähän eväitäki. Ja sitte ku meni pieleen, ni sitte taas tarvitaan sitä olkapäätäki. Et kyl mä nään

asvalla valmentajan roolin siinä. Mutta tavallaan semmonen olemalla positiivinen ja energinen niin se kyllä tarttuu."

Tiimin jäsenet

"Ja sit taas toinen puoli, että jos mä oon, vaikka joskus mokannu jotain, niin mun mielest hän myös sen käy kivasti tai siis ei välttämättä et mä oon mokannu vaan et asiakkaalt tulee jotain palautetta, niin se kyl tulee ekana kysyyn multa et miten tää juttu menee."

"Hänellä on tosi aktiivinen ote, mutta ei millään tavalla kuitenkaan prässäävä tai kaikille annettiin työrauha, annettiin arvostusta ja samalla tarjottiin kyllä vastuutakin sitten. Että se on mun mielestä ihan hieno juttu, että sä koet sen et sua arvostetaan, niin kyllähän sä haluut sitten antaa siihen parhaan panokseskin."

"Niin kuin mä sanoin se toimii esimerkkinä aina muille tiimeille, et kylhän se sieltä kumpus, aina tulee uusia juttuja. Hän pyrkii koko ajan kehittää sitä tiimin työskentelyä ja otti nimenomaan siihen muutkin mukaan ja mielipiteet muiltakin. Ei hän sitä yksin kehittänyt vaan et hän kyseli, just nää viikoviestit, onks tää hyvä juttu, voisko siinä olla jotain lisää, jotain pois. Veikkaan et seuraava aihe, jos hän ois tuossa jatkanu, ni me oltas voitu keskustella et mites me saatas tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta parannettua ja tiedonjakoa ynnä muuta."

YP C

Tiimin vetäjä

"Kyl mä koen et se se mun rooli, ni mun täytyy olla jossain määrin vetovastuussa ja tietää mitä siinä mun asiakaspinnassa tehdään ja mitä siinä tapahtuu ja et mulla on se tietynlainen koordinointivastuu siitä et ne asiat tehdään oikein ja kunnolla ja hyvin. Ja tietysti ite ainakin pyrin sitten kannustamaan tiimin jäseniä hyvin semmoseen itsenäiseen tapaan työskennellä, et hyvä että mä oon tietonen, mut et hoida vaan. Ja sit jos se tapa ei hirveesti miellytä, niin sit siit voidaan vähän keskustella et siinä pitää ehkä mun vähän kursia. Mut semmonen koordinointivastuu sanoisin jotenkin näin. Ja varmaan ihan päällimmäisenä mun johtamisessa on se avoimuus ja vuoropuhelu. "

Tiimin jäsenet

"Niin, no vastuu viime kädessä aina kaikesta on asvalla. Mä olen sen ajatellu et se ei mun kuvioihini kuulu mitenkään. Et mä koen, et ne mitkä mulle on annettu ne määrätyt tehtävät, ni mun täytyy niistä vastata loppuun asti. Ja sit taas muut asiantuntijat ni mun mielest he vastaa sit omastaan."

Tiimin A ja C vetäjien arviot siitä, mikä on heidän ydintehtävänsä ja johtamisfilosofiansa antavat kovin vähän, jos lainkaan merkkejä superjohtajuuden

ajatusmaailmasta. Käytännön johtamisessa ei tule esiin toimiminen itsejohtajuuden roolimallina tai aktiivista puhumista itsejohtajuuden puolesta. (Houghton et al. 2003), pp 132-133) Tiimin kannustaminen itsenäisyyteen ja esimerkiksi oma-aloitteiseen tavoiteasetantaan sekä toisaalta tiimin jäsenten kannustaminen keskinäiseen riippuvuuteen näyttää myös jäävän vähäiseksi. Kannustamista sekä johtamisroolin vastaanottamiseen ja luovuttamiseen ja näin tiimin johtamiseen liittyvää vastuunkantoa ei ole käytännössä havaittavissa.

Tiimi B:n vetäjän haastattelu puolestaan nostaa esiin jonkin verran tiimejä A ja C enemmän tietoista ajattelua ja sellaista suhtautumista johtamistehtävään, jossa ensinnäkin tiedostetaan johtajan rooli ja tehtävät tiimin ja tiimiläisten sekä tiimin kehittymisen sekä sitä kautta jaetun johtajuuden rakentumisen mahdollistajana ja fasilitaattorina. Tiimin jäsenten kertoman perusteella hänen oman toimintansa analysointi ja suunnitelmallisuus antavat viitteitä mm. hieman pidemmällä olevasta itsejohtajuuden strategioiden joko tiedostamattomasta tai tiedostetusta hyödyntämisestä ja sitä kautta myös tässä suhteessa roolimallina toimimisesta. Ja edelleen voidaan tehdä havaintoja, jotka antavat jonkinlaisia viitteitä siitä, että tämä orastava itsejohtajuuden roolimallius on vaikuttanut myös tiimin jäsenten omaan toimintaan muokkaamiseen ja näyttäytyy myös hieman parempana uskona ja luottamuksena minä-pystyvyyteen. Tiimiläiset selvästikin kokevat olevansa yrityspankissa arvostettu tiimi, jota seurataan ja kuunnellaan laajemminkin. Varsinaista superjohtajuutta ei voi arvioida tiimin A vetäjänkään vielä edustavan, mutta maaperä ja toisaalta hänen suhtautuminen rooliinsa kertovat tässä otoksessa parhaista lähtökohdista ja valmiuksista kehittää toimintaa kohti superjohtajuutta.

6.1.2 Havaintoja tiimitoiminnasta ja tiimijohtamisesta

Tämän työn seuraavassa osiossa tarkastellaan haastateltuja tiimejä nimenomaan menestyksekkään tiimijohtamisen näkökulmista. Tiimimuotoisen toiminnan menestymisen kannalta on olennaista, että organisaatiossa vallitsee päätöksentekokulttuuri, joka mahdollistaa ja tukee vertikaalista, kaksisuuntaista kommunikointia. Tällainen kulttuuri ilmenee matalina hierarkioina ja joustavuutta ja kollektiivisuutta suosivana päätöksentekokulttuurina. (Kogler-Hill, 2013) Tämän tarkastelun lisäksi tässä arvioidaan tiimien elinkelpoisuutta ja menestymisen mahdollisuuksia havainnoimalla tiimeissä vallitsevaa luottamusta, sitoutuneisuutta

ja sopeutumista. Tiimeissä vallitsevasta toiminnan ja johtajuuden tilasta pyritään luomaan kuva arvioimalla tiimejä myös Zaggaro et al. (2001 (pp 451-483) määrittelemien, tehokkaan tiimin kolmen fundamentaalisen tekjän kautta. Toisin sanoen tiimin jäsenten kyvykkyyttä tarkastellaan ensinnäkin heidän tehtävään tai erityisosaamiseen liittyvän kyvykkyyden ja taitojen lisäksi myös siitä, miten he kykenevät koordinoimaan keskinäistä tekemistään kollektiivisen onnistumisen ja kriittisten kyvykkyyksien kehittymisen varmistamiseksi. Lisäksi tässä arvioidaan kunkin tiimin toiminnan suunnitelmallisuutta. Toiseksi tarkastellaan tiimin keskinäistä koordinointikykyä eli kykyä sopeutua ja muuttaa tekemistään sekä toimintatapojaan toimintaympäristön tai vallitsevan tilanteen vaatimusten mukaisesti. Kolmantena pyritään havainnoimaan tiimin johtajan toimintaa mm. tiimiyttämisen osalta eli kuinka kunkin tiimin johtajat toimivat vahvistaakseen kollektiivista identifioitumista omaan tiimiinsä. Lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka tiimin vetäjä toimii lisätäkseen arvostuksen tunnetta tiimiä kohtaan ja tiimiläisten kesken

Yrityspankki A

Tiimin vetäjä:

”Yks virallinen kvartaalipalaveri vasta takana, toki me on käyty niin ku sanottu ennenkin näitten kans läpi näitä asioita, mutta vähän eri lailla. Me puhuttiin tossa viime kvartaalipalaverissa, että lähdettäs niin liikkeelle, että mä yrittäsin vetää jonkun näkösen yleiskuvan niistä asiakkaista ja sen jälkeen mentäs läpi mitä kukin on kaivanu niistä asioista. Ja vähä niin ku yhdessä sitte mietitään mikä sinne sopii ja millä lailla lähdetään eteenpäin. Ja sitten kukin hoitaa sen oman tonttinsa osalta nää järjestelmän tehtävät muutokset ja niin sanotut tarvekorttien rakentamiset ja seurannat jne ja sit vaan pidetään yllä sitä hommaa. Siinä lyhyesti.”

”No mitään tiimin omaa tavoiteasetantaa ja seurannan sapluunaa ei kyllä ole, ainakaan vielä olemassa.”

Tiimin jäsenet:

”Tää on mun mielestä ennemmin parityöskentelyä, kun tiimityöskentelyä. Mulle ei oo itselle vielä kirkastunu niin täysin se, et mitä hyötyä tai mikä on se suurin hyöty, tästä tämäntyyppisestä tiimiajattelusta mitä meillä nyt pusketaan voimakkaasti läpi. Koska mulle se on enemmänkin näyttäytyny tällä hetkellä asiana mikä vie luvattoman paljon aikaa suhteessa siihen hyötyyn. Tokihan jos me pystytään kehittämään omaa työskentelyämme kans siihen suuntaan, että me saadaan tehoja irti enemmän, kun tällä hetkellä siihen

käytettyyn aikaan nähden, niin varmasti se tulee palvelee tarkotustaan, mut tällä hetkellä ei oikeen."

Yrityspankki B

Tiimin vetäjä:

"Kvartaalikokoukset on ollu useamman vuoden kyllä. Ja sitä rundia sitten viedään eteenpäin tietysti tietyl tavalla eli kvartaalikokouksessa tiimin kanssa sitten, paalutetaan ne tekemiset, katotaan et, missä ollaan, mitä on ikään kun suunniteltu ja aktiviteettejä mikä niiden vaihe on mitä, tarvitaanks jotain uutta. Onks vanhat kuihtunu pois, miten hommaa kehitetään jne."

Tiimin jäsenet

"Mä käyn itsenäisesti asiakkailla ja hoidan niit myös itsenäisesti. Mut totta kai se tiimi on siin tosi tärkee. Me käydään myös yhessä ja mietitään yhessä. Mietitään myös silleen et siin on muita partnereita. Mietitään yhessä et mitä sen asiakkaan hyväks voitais tehää."

Yrityspankki C:

Tiimin vetäjä:

"No me oikeastaan keskitytään mun mielest sit niihin nimenomaan asiakkaisiin ja täst tulee mun mielestä se ongelma, et kun mä en tiedä mitkä on tavallaan mun tiimin muiden jäsenten kannustimet tai millä heitä mitataan, niin mun mielestä on myös aika vaikea asettaa heille sitten konkreettisia tavotteitakaan ja mun mielestä se on se asia missä tavallaan tiiminjohtajan rooli kärsii aika paljon. Et kyl meillä täytyis olla sitten eri yksiköitten Cashin, N Rahin ja Marketsin kanssa enemmän sitä vuoropuhelua, et me tiedetään mitkä on ne tekijät jotka näitä pelureita ajaa."

"Kehittämisalueena varmaan tän ryhmänkin kannalta olis se, että sitä vuoropuhelua tiimin jäsenten välillä olis enemmän. Musta tuntuu, että välillä se on myös sitä, että vaikka me täs samassa tilassa pyöritään niin eivät he oikein tunne toisiaan, eivätkä tiedä toistensa tapoja tehdä ja se on vaikee saada sitä suhdetta silloin avoimeks ja vuoropuhelua onnistumaan, jos sitä semmost keskinäistä luottamusta ei oo eikä tunneta toisiaan, et kyl se on varmaan se yks suurin kehittämisalue. Ja kyllä sit niinku, jossain määrin myös se proaktiivisuus on se mitä mä toivoisin…et mun ei aina tarttis olla se joka aktivoi."

Tiimin jäsenet:

"Kyllähän se on tiimityötä mutta, mut kuitenkin siin saa yksin painaa ja mennä ja ihmetellä. Et emmä nää semmost et, täs ku mä katon tätä asiakastiimii esimerkiks niin, kylähän niit casei tehdää itte, et emmä täs maksuliikettä tai Marketsii taikka sitte Lifee, mitä näit onkaa,

ni emmä siin sit heiän kans paljon seurustele enkä mitää muutakaa. Et jos tilanne olis niin et, mul olis pelkästään vaikka tää yrityspankki, niin tilanne vois olla toine mut täl hetkel ei mul oo aikaa eikä sillee intressii edes uppoutuu, siihen et mitä cash management täs asiakkaas tekee".

Vastaukset osoittavat, että tiimitoiminnan merkityksen ja toimintatavan omaksuminen, tiimiytymisen vaihe jne. sekä asiakastiimien johtamistapa vaihtelevat varsin suuresti eri haastateltujen asiakastiimien välillä. Kuitenkin niin, että kaikkien haastateltujen tiimien voi arvioida olevan kehityksessä ja tiimin muodostumisessa varsin alkuvaiheessa ja vasta matkalla ryhmästä tiimiksi. Vastausten nojalla voidaan myös todeta, että asiakastiimit ovat hyvin pitkälle vetäjänsä ”näköisiä”, toisin sanoen tämä ilmentää myös sitä, että käytännön toimintatavat ja tiimin johtamisen tavat vaihtelevat eri yrityspankeissa ja tarkastelluissa tiimeissä varsin suuresti. Yrityspankki B:n haastatellun tiimin osalta johtamistoiminta näyttäytyy muita haastateltuja tiimejä jonkin verran jäsentyneemmältä ja myös selvimmin pankin yleisesti määritellyn toimintamallin mukaiselta. Kyseisessä yrityspankissa tätä tiimitoimintamallia on myös harjoitettu ajallisesti hieman muita pidempään. Mutta vastaukset osoittavat myös sen, ettei tästä voi toisaalta tehdä johtopäätöstä toimintatavoista tai johtamisesta kaikkia Yrityspankki B:n asiakastiimejä koskien. Selvästikin haastatellut asiakasvastuulliset johtajat ovat sisäistäneet pidemmälle tiimimuotoisen toiminnan ydinajatukset ja myös näkevät siinä muita tiimiläisiä enemmän tavoitettavissa olevia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Tämä toisaalta kertoo myös siitä, että Yrityspankki B:n tiiminvetäjää lukuun ottamatta tiiminjohtajat eivät vielä ole kovin hyvin onnistuneet tiimien rakentamiseen liittyvässä työssä, tiiymiytymisen edesauttamisessa ja näin tiimin johtamisessa. Vaikkei haastattelussa sitä ole todennettukaan, tämä voi myös antaa viitteitä siitä, että tiimin johtamiseen liittyvässä osaamisessa on varsin merkittäviäkin tiedollisia ja taidollisia puutteita.

Yleisesti tiimit kokevat, että vaikka tiimitoiminnan perusmalli on annettu pankin toimesta, niin sen sisällä tiimillä on varsin vapaat kädet sopia käytännön tekemisestä. Tulokset osoittavat myös, että erityisesti tiimissä B ja osin myös tiimissä A vallitsee varsin avoin vuorovaikutuksen kulttuuri, eikä tiimitoimintaa hankaloittavaa hierakkisuutta juurikaan koeta olevan. Myöskään tiimin C osalta hierakkisuus ei nouse varsinaisesti tiimitoiminnan esteeksi, mutta sen sijaan tiimiläisten alhainen keskinäinen luottamus ja osin myös alhainen sitoutuminen tiimiin muodostavat haasteen tiimin elinkelpoisuuden kehittymisen sekä menestymisen kannalta. Alhainen luottamus näkyy myös siten, että tiimissä C

keskinäisten tekemisen koordinointi ja kollektivisen onnistumisen tavoittelu eivät ole näkyviä tai kovinkaan konkreettisia. Näin myös sopeutumistoimet jäävät yksilötasoisiksi, eivätkä hyödytä optimaalisesti tiimiä. Sinällää kaikiien tiimien jäsenten ns. asiaosaaminen, tiedot ja taidot ovat hyvällä tasolla. Tästä kielii myös asiakkaiden antama hyvä palaute lähes kaikkien tiimien jäsenten ammattitaidosta. Tiimeistä ainoastaan tiimin B toimintaa voi luonnehtia suunnitelmalliseksi. Tältäkin osin tiimit A ja C ovat kehityksessä alkutaipaleella. Vetäjistä ainoana tiimi B:n vetäjän johtamisagendalla näkyy tietoinen pyrkimys sekä yksittäisiä eriteltävissä olevia johtamistoimia, joilla hän pyrkii vahvistamaan tiimin jäsenten kollektiivista identifioitumista tiimiinsä. Tässä näyttäisi syntyneen myös tuloksia tiimiläisten kokiessa selvästikin ylpeyttä tiimi B:n jäsenyydestä. Hän pyrkii tietoisesti panostamaa ihmisten kohtaamiseen, tunnelmaan ja keskinäisen arvostuksen lisääntymiseen oman esimerkkinsä voimalla. Tiimien A ja C vetäjien osalta tämä tahtotila ei ole tutkimuksen valossa mitenkään poissuljettu, päinvastoin, mutta heidän kehittämispyrkimyksensä eivät ole tältä osin konkreettisia tai näkyviä. Haastattelujen nojalla tiimitoiminnan omaksuminen ja erityisesti kokemukset sen avulla saavutetuista hyödyistä vaihtelevat suuresti ja ne koetaan osin jäävän varsin vähälle merkitykselle. Tässä taustalla vaikuttavat selvästikin pankissa vallitseva tiimitoiminnan implementoinnin eräänlainen ”vapaaehtoisuus” sekä osin sen myötä tiimitoiminnan kulttuurin kehittymättömyys. Vallitsevaan tilanteeseen ovat olleet vaikuttamassa myös se, että useimmat tiimin asiantuntijoista kuuluvat useampaan asiakastiimiin sekä myöskin muun tyyppisiin, lähinnä oman tuote- tai palveluorganisaationsa sisäisiin tiimeihin, jotka useasti koetaan asiakastiimiä vahvemmin siksi ”omaksi tiimiksi”.

6.1.3 Asiantuntijuus ja johtaminen - havaintoja

Tämän työn empirisen osan päätteeksi tarkastellaan vielä tiiviisti asiantuntijuutta ja erityisesti sen johtamista haastatelluissa organisaatioissa ja tiimeissä. Mielenkiinnon kohteena on havainnoida tiimien oma-aloitteisuutta ja toisaalta itseohjautuvuutta koskien kognitiivisen psykologian klassista mallia. Toisin sanoen tässä tarkastellaan asiantuntijuuden kehittymistä tiimien mahdollisella aktiivisella ohjautumisella kognitiivisesta vaiheesta autonomisen vaiheen kautta rutiinitilaan ja tämän jatkuvan kehittämisen mallin mahdollista jatkuvuutta ja sitä tiedostetaanko tämän merkitys ja tuetaanko sitä johtamisen keinoin. Niin ikään kiinnostuksen

kohteena on hiljaisen tiedon sosialisoinnin prosessi tiimeissä, eli onko tiimeissä aktiivista ja tietoista pyrkimystä timin jäsenten välillä, tiimien välillä ja organisaatiorajojen yli tapahtuvaan, tiimin jäsenen ja tiimin asiantuntemusta kehittävään kokemusten vaihtoon. (Nonaka & Takeuchi, 1995) Edelleen havainnoidaan tiimien ekspansiivista oppimista tarkkaillen niiden toiminnassa sitä, miten aktiivisesti vallitseviin toimintajärjestelmiin sisältyviin ongelmiin ja haasteisiin keskitytään, kuinka niitä analysoidaan ja kyseenalaistetaan sekä millaisena mahdollisesti niistä käytävä dialogi näyttäytyy. Tällä pyritään avaamaan tiimien sopeutuvan ja uudistavan oppimisen tilaa. (Engeström,2004) Olennaisena osana tarkastellaan myös asiantuntijuuden johtamista peilaten tiimien vetäjien toimimintaa suhteessa kollektiivisen osaamisen seitsemään peruskiveen eli johtamiseen, jolla luodaan tiimiin yhteisiä käytäntöjä ja rutiineja, luodaan kulttuuria yksilön autonomian ylläpitämiseksi, kannustetaan jakamiseen ja anteliaisuuteen sekä kannustetaan kokemusten jakamiseen kertomusten keinoin. Edelleen tähän liittyen tarkastellaan johtamistoimintaa, joka pyrkii luomaan osaamisen ja ajattelutapojen sekoittumista edesauttavia käytäntöjä ja jolla rohkaistaan oman ajatustyön konkretisointiin ”käsityön” keinoin mallintaen. Viimeisenä tähän liittyvänä näkökulmana tarkastellaan kollektiivisen asiantuntijuuden syntyä edesauttavan väljän toimintarakenteen mahdollista läsnäoloa tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä. (Koivunen, 2005)

Tiimi A

Tiimin vetäjä

”Tietysti pikkusen ollaan alkuvaiheessa kuitenki tässä muodossa tätä hommaa tekemässä, että mitään suuria, maailmaa syleileviä kokemuksia tiimitoiminnasta, saati sen kehittämisestä ei oikeestaan oo, mut aika lailla yritimme yhdessä miettiä ja sopia miten tän vois tehdä. Kuvittelisin että se on aika yhteinen se ajatustenvaihdon tarve, jos se koetaan hyödylliseks ja syntyy automaattisesti. Jos ei oo taas sitte hyödyllistä niin, siihen pakottaminen voi olla aika vaikeeta koska toimialueita on kuitenki aika erilaisia.”

”Me vähän puhuttiin niistä periaateasioista sillon siinä ensimmäisessä kvartaalipalaverissa, koska nin ku sanottu niin se asiantuntijoiden työllisyyshän tässä on iso kysymys, että miten niitten aika riittää.”

Tiimin jäsenet:

”Mutta, kyl siin aito pyrkimys on siihen että, me, tultas tiiminä saamaan toisiltamme, myös, tietoa pystyttäs jakamaan mitkä auttas. Crossborder-tyyppisesti sitä, tuloksentekoa. Ja lisäarvon tuottamista asiakkaille.”

Tiimi B

Tiimin vetäjä:

”Kyl mun mielestä kuitenki se tekemisen johtaminen sit taas myyntitiimis on se tärkeempi, numerot tulee sit sieltä kyllä. Must on tärkeetä positiivisella tavalla haastaa tiimiä ja et ei niinku tyydyttäis ihan tavanomaseen ratkasuun ja tää jengi kyl laitta rimaa aika korkeelle ja haluu selvästi oppii lisää ”

Tiimin jäsenet:

”Kyl tässä on selkeetä kehittymistä kuitenkin tapahtunu. Vaikka esim. toi Markets -puoli, josta ei reilu viis vuotta sitten hirveesti ymmärretty korkosuojaamisesta ja nyt asvat jo puhuu tasesuojista ja korkosidonnaisuusajoista jne. Sitä vaan on oppinu kuuntelemalla noita experttejä ja pohtimalla yhdessä näitä caseja. Moni juttuhan on sellanen, että ne oli sen viis vuotta sitte vielä expertin esittelemiä hommia asiakkaalle, mutta nyt niistä puhumisesta on tullu monesti arkea jo aika usealle asvaillekin ja sikäli on noustu niinku uudelle levelille”

”Sitten, niin kun mainitsin näistä erinäisistä ohjausryhmistä…eli ne on säännöllisesti kokoontuvia ryhmiä, joissa keskitytään ko. osa-alueiden vinkkelistä tuomaan esille et mitkä on ne tuoteyksikkökohtaiset tavat toimia ja ehkä haetaan best practicea, koska huomattiin että eri yksiköillä on erilaiset tavat toimia.”

Tiimi C

Tiimin vetäjä

”Tiedonjakaminen on aika huonolla tolalla ja se on mun mielest mun vika, et mun pitäis tehdä sitä enemmän.”

Tiimin jäsenet

”Mä sanoisin näin, että ku mulla täs nyt on melko monelta vuodelta, tätä kokemusta niin, kyl mä koen että mä ainaki omalta osaltani olen ollut mukana nostamassa sitä osaamistasoa aika paljonkin. Tietysti me ihmiset ollaan kaikki yksilöitä ja meidän vastaanottokyky, omaksua näitä asioita tai halu, vaikka ois kykyä ni myöski halussa omaksua niitä on eroja. Ja jotkut asvat ehkä vetää sitte rajanki siihen, että ei mun tarviikaa osata näitä koska mulla on asiantuntija ja mun mielest siinäkään ei oo mitään, moitittavaa, se on ihan ok. Ja tosiaan sit on näitä jotka omaksuu asian ja, aktiivisesti käyttää sitä ilman

että asiantuntijaresurssi olis paikalla. Mutta kyllä osaamistaso monessa Marketsin perustuotteessa tänä päivänä on mielestäni aika hyvä, etenkin korkopuolen tuotteissa. Ja pikkuhiljaa, valuuttapuolellaki osaaminen ja ymmärrys lisääntyy, et sen mä oon ilolla pannu merkille."

Yrityspankki A:n ja C:n tiimien osalta nykyisen toimintatavan analysointi, ongelmien ja haasteiden aktiivinen esiin nostaminen ja niistä keskusteleminen on jäänyt ainakin toistaiseksi erittäin vähäiseksi. Pohdintaa kyllä tapahtuu, mutta se näyttää olevan pitkälti yksittäisen tiimin jäsenen omaksi pohdinnaksi jäävää, eikä jakamista kovin merkittävästi tapahdu. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että vaikka myyntiprosessi tai asiakastiimin toimintamalli on ollut yrityspankki toiminnon konseptoitu toimintatapa jo pidempään, niin se on vasta hiljattain otettu laajemmin yrityspankki A:n ja C:n tiimeissä käyttöön. Näin ollen molempien tiimien osalta kollektiivisen osaamisen perustekijöistä juuri mikään ei toteudu tai näy tiimin arjessa. Tiimin B osalta tätä asiakastiimin toiminnan konseptoitua toimintatapaa on harjoitettu jo pidempään ja varsin tarkasti luodun mallin mukaisena. Tästä huolimatta myöskään tiimissä B ei kovin aktiivisesti näytä arvioitavan toimintamallia tai vaihdettavan jäsenten kokemuksia toimintatavasta. Yrityspankki B:ssä on kuitenkin oma-aloitteisesti luotu ns. ohjausryhmätoimintaa, jossa kaikkien tiimien asvat, asiakasvastuulliset johtajat ovat kiertävinä jäseninä muiden tiimin asiantuntijajäsenten ohella.

Näin tiimin sisällä tiimin jäsenten kesken käytävään kehittävään dialogiin ei tiimissä B kannusteta juurikaan tiimejä A ja C enempää, mutta eri tiimien kesken tähän keskusteluun sen sijaan ohjataan ja sitä voidaan käydä kyseessä olevan yrityspankin tasolla edellä mainitun ohjausryhmätyön kautta.

Vaikuttaa siltä, että asiakkaaseen, tämän tilanteeseen, tarpeeseen ja tarpeen tyydyttämiseen liittyvää pohdintaa on kaikissa tiimeissä käynnissä ja tämä kertoo tiimeissä vallitsevasta jatkumosta, jossa yrityksen ja erehdyksen myötä edetään myös aika ajoin vanhoista rutiineista assosiatiiviseen vaiheen kautta autonomiseen vaiheeseen ja sitä kautta kohti uusien rutiinien syntymistä. Tältä osin pankin asiakasta ja asiakkaan tarvetta koskevassa tekemisessä keskustelua näytetään käyvän varsin laajastikin pankin sisällä eri tuote- ja palveluyksiköiden sekä asiantuntijoiden kesken. Huomionarvoista kuitenkin on, että tässä tiimit keskittyvät lähes yksinomaan asiakkaaseen ja tulokseen, ei juuri lainkaan tiimin ja tiimimuotoisen toiminnan kehittämiseen ja tiimin toiminnan arviointia ja pohdintaa tiimien kesken tai yli organisaatiorajojen, esimerkiksi yhdessä asiakkaiden kanssa ei tiimeissä juurikaan käydä. Toisaalta on hyvä huomata, että

yrityspankkitoiminnossa luotu toimintamallikaan ei merkittävästi sisällä konseptoituja, sisään rakennettuja elementejä jotka tätä kehitystä tukisivat.

Tiimin B vetäjä vaikuttaa hieman tiimin A ja C vetäjiä enemmän tiedostavan, että tiimin vetäjän tehtäviin kuuluu kannustaa tiimin jäseniä jakamaan kokemuksiaan toimintamallista muiden kanssa. Tiimien A ja C vetäjien rooli on tältä osin hieman passiivinen, ja lähtee jollain lailla enemmän ajatuksesta, että ”tämä on pankin toimintamalli, jonka kaikki tietävät ja kaikki hoitavat mallin mukaisen roolinsa”. Heidän ajatukset eivät kuvaa sellaista tahtotilaa, jossa tiimin vetäjän ydintehtäviin kuuluisi tietoinen tiimin sisäiseen tai laajempaan kokemusten vaihtoon tähtäävä johtamistoiminta. varsinaista tietoista sellaisat ajattelua ja toimintaan, jolla pyritään rakenteen väljyyteen tai kokemusten ja toimintatapojen mallintamiseen käsityön keinoin tai muilla havainnollistavilla tavoilla ei tiimeissä esiinny. Johtajien tekemisen fokuksessa vaikuttaa olevan pankin konseptoiman toimintamallin toteuttaminen ja sitä kautta sinällään arvokkaiden asiakastyytyväisyyden ja pankin asiakkuudesta tavoittelevan tuloksen ja toisaalta riskin ja tuoton suhteen optimointi.

Tiimin B vetäjä tuntuu itse melko aktiivisesti pohtivan ja punnitsevan tiiminsä vallitsevia toimintatapoja ja käy myöskin kohtuullisen aktiivisesti keskustelua yksittäisten tiimin jäsenten kanssa näistä teemoista. Myös tiimin jäsenten kommentit antavat viitteitä siitä, että he itse miettivät jonkin verran mikä valitsevassa toimintatavassa on hyvää ja missä olisi kehitettävää. Nämäkin pohdinnat ja mahdollinen oppiminen ovat kuitenkin luonteeltaan ekspansiivisen oppimisen termein enemmänkin niin sanottua sopeutuvaa oppimista, joissa keskitytään ratkaisuinnovointiin eli pohdintaan siitä, miten nykyisen mallin välineillä tekijä pystyy vaikuttamaan tekemisen kohteeseen aiempaa paremmin. Pohdinnat rajautuvat myös nykyiseen lähiorganisaatioon eli tiimin tai yksittäisen yrityspankin sisälle ja näin ekspansiiviselle oppimiselle myös tyypilliset rajojen ylitykset jäävät tekemättä. Lisäksi yksittäisten tiimin jäsenten pohdinnat jäävät ikään kuin pimentoon eli niitä ei myöskään tehdä tiimin sisällä yhteiseksi ja yhteinen analyysi, keskustelu, kyseenalaistaminen ja koko dialogi jää suppeaksi tai kokonaan käymättä ja mahdollisuus asiantuntijuuden kehittämiseen ja hiljaisen tiedon sosialisaatioon jää pääosin hyödyntämättä. Tästä poikkeuksena on jälleen yrityspankki B:n ohjausryhmätoiminta, joka tarjoaa edes jonkinlaisen alustan ja mahdollisuuden tiimin rajojen ylittämiselle ja ekspansiiviselle oppimiselle.

Yrityspankin B tiimin vetäjä rakentaa selvästikin suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti tiimin toimintaan omia käytäntöjä pyrkien rakentamaan niistä tehokkaita rutiineja. Tästä huolimatta hänen johtamistyylinsa kielii vahvasti yksilön kunnioittamisesta jättäen varsin paljon tiimin jäsenelle tilaa käyttää annettua valtaa ja toteuttaa omaa rooliaan asiakastiimissä.

7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän lopputyön viimeisessä luvussa tiivistetään työn myötä esiin nousseet havainnot sekä tulokset, arvioidaan edellä mainittuja havaintojen ja tulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa sekä vastataan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Työssä on käsitelty johtajuutta laadullisen tapaustutkimuksen keinoin peilaten sitä erityisesti jaetun johtajuuden, tiimijohtajuuden ja asiantuntijuuden johtamisen näkökulmiin sekä tältä pohjalta tehtyjen havaintojen ja tulosten pohjalta on edelleen vastattu tutkimuskysymyksiin.

Tämän työn päätutkimuskysymys on:

- Miten kohdeorganisaation kaltaisen poikkitoiminnallisen asiantuntijatiimin toimintaa voitaisiin johtamisen keinoin kehittää?

Tätä tukevia alakysymyksiä ovat:

- Miten jaettu johtajuus, tiimien johtaminen ja asiantuntijuuden johtaminen näyttäytyvät case -organisaation toiminnassa?
- Miten yhteys menestyksekkään tiimin ja sen johtamiseen liittyvien erityispiirteiden välillä ilmenee?
- Miten jaetun johtajuuden, tiimien johtamisen ja asiantuntijuuden johtamisen ja tuloksellisuuden välinen yhteys on nähtävissä?

Ensin vastataan alakysymyksiin ja näin pyritään luomaan kokonaiskuva sekä antamaan vastaus tutkimuksen pääkysymykseen. Tämän jälkeen tuodaan esiin kuhunkin kysymykseen liittyvät ja tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle annettavat kehitysehdotukset.

7.1 Havainnot ja kehittämisehdotukset

7.1.1 Jaettu johtajuus –yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa eri asiakastarpeiden osa-alueiden asiantuntijoiden saumaton yhteistyö-, havainnointi- ja analysointikyky ja heidän yhteinen kyky tuottaa asiakkaan kulloiseenkin tarpeeseen soveltuvia ratkaisuja

ovat välttämättömiä menestyksellisen toiminnan elementtejä. Myös kaiken johtamistyön tulisi näin ihannetilanteessa tukea edellä mainittujen tekijöiden toteutumista. Jaetun johtajuuden elementit edustavat teoriatasolla vastausta tähän haasteeseen, sillä siinä johtajuus nähdään johtajuuden käytäntöinä, joita esim. tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus määrittelee ja jossa korostuu jakaminen asioiden johtamista, oppimista, kontrollia ja ylipäänsä johtamisen elementtejä koskien. (Fletcher & Käufer, 2003) Näin se edustaa organisaation kannalta ykislöjohtajuuden verrattuna tehokasta, joustavaa ja muuntautumiskykyisempää tapaa toteuttaa johtamista.

Millä tavoin jaettu johtajuus esiintyy tutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä? Jaetun johtajuuden itujen runsas esiintyminen organisaatiossa ilmentää sitä, että organisaatiossa on myös otollista maaperää varsinaisen jaetun johtajuuden kehittymiselle. Follet esitti (1924), että johtajuus tulisi aina kiinnittyä henkilöön, jolla on paras osaaminen tilanteen asettamiin vaatimuksiin ja johtajuuden edellytyksiin perustuen. Kaikissa tiimeissä tämä hyväksytään, sitä pidetään luontaisena toimintana ja sitä myös esiintyy, mutta johtajuus rajoittuu vain kunkin tiimiläisen omaan asiantuntijuuteen pohjaavaan asiajohtajuuteen. Näin johtajuuden jakamisen ajatus jää olennaisesti vajaaksi tiimien jäsenten kokiessa oman mahdollsen asemoitumisensa laajemmin tiimin johtajan rooliin jollain lailla sääntöjen vastaisena ja ei-hyväksyttävänä. Taustalla tässä vaikuttaa pankin toimintamallin konseptointi, jossa määritelmällisesti asiakasvastuullinen johtaja on vastuussa asiakastiimin johtamisesta. Toisaalta tähän vaikuttavat myös toimenkuvaukset, jossa tiimiläisten osalta on ainostaan nostettu esiin edellytys hyvän yhteistyön tekemisestä, mutta ei sen tarkemmin roolia esimerkiksi tiimitoiminnan edistämiseksi. Tarkastelluissa tiimeissä havainnot näistä iduista jäävät melko vähäisiksi ja näin lähtökohta jaetun johtajuuden kehittymiselle ja esiintymiselle ei missään tiimissä näyttäydy erityisen hedelmällisenä. Bowers & Seashore (1966) painottivat johtajuuden neljän faktorin teoriassa sellaisia tiimin johtajan ja jäsenten toimia, joilla yleisesti tuetaan muita tiimin jäseniä työssään, korostetaan yhteisiä tavoitteita, edesautetaan tiimiläisten työn tekemistä tai edesautetaan keskinäistä vuorovaikutusta. Tiimin johtajien osalta johtamistyöstä näyttää ylipäänsä puuttuvan ajattelutapa, jossa tiimi ja tiimiläiset nähtäisiin voimallisemmin johtamisen kehittämisen kohteena. Nykyisellään tiimi tai sen asiantuntemus vaikuttaa näyttäytyvän tiimin johtajalle enemmänkin välineenä tai jopa eräänlaisena ”sisäisenä palvelumuotona”, jota hyödyntämällä on mahdollista tyydyttää asiakkaan tarpeet ja tuottaa pankille tulosta ja joka samanaikaisesti ei

kuitenkaan rasita tiimin johtajaa siitä näkökulmasta ja niillä vastuilla, jotka kuuluvat tiimin jäsenen hallinnolliselle esimiehelle. Osin tämän seurauksena tiimin jäsenet vaikuttavat jäävän henkilöinä ja persoonina hieman etäiseksi sekä tiimin vetäjälle, että toisilleen. Tämä ilmenee myös siinä, että alaisen erityispiirteistä lähtevää johtamisen erilaistamisesta on havaittavissa vain yhden tiimin toiminnassa. (Graen & Uhl-Bien, 1995) Tämä vallitseva tilanne antaa myös vahvan viitteen siitä, että tiimin jäsenten tunteminen ja siten tiiminjohtajan ymmärrys tiimin kutakin jäsentä motivoivista tekijöistä jää pintapuoliseksi. Myöskään pyrkimyksiä tämän kehittämiseksi ei ole yleisesti merkittävästi havaittavissa. Tästä seurauksena näyttäisi edelleen olevan se, että keskinäinen välittämisen tunne kuin myös tiimiläisten keskinäisen riippuvuuden tunne jäävät varsin laimeiksi. Sama havainto on tehtävissä myös siltä osin, kun tarkastellaan tiimin vetäjän tarkoitushakuista toimintaa tiimin jäsenen osallistamiseksi niin keskusteluun tavoitteita, kehityskohteita kuin myös tiimin oman toiminnan kehittämistä koskien tai tarkasteltaessa tiimin vetäjän toimia tiimin jäsenen minä-pystyvyyden ja itsejohtajuuden vahvistamiseksi. Näin keskustelu ja kehittäminen eivät vielä ole minkään tiimin osalta ulottuneet tiimin jäsenten itsejohtajuuteen tai mahdollisiin jaetun johtajuuden rooleihin. Johtamisen sosiaalisesta näkökulmasta voidaan todeta samoin kuin yllä eli havainnot jäävät erittäin marginaalisiksi rajoittuen havintoon LMX -teorian mukaisesta sisäpiirisuhteesta (emt.). Käytössä olevat toimintamallit ja järjestelmät edustavat johtajuuden substituutteja (Kerr & Jermier, 1978) kaikissa tiimeissä ja niiden voidaan nähdä olevan ryhmän jaetun kognition kehittymistä tukevia elementtejä. Näiden substituuttien määrä on kohdeorganisaatiossa tasolla, joka osaltaan dilutoi perinteisen hierarkkisen johtajuuden merkityksellisyyttä ja näin johtajuuden substituutit ovat ikään kuin osaltaan riittävässä roolissa muokkaamassa jaetun johtajuuden kehittymiselle suotuista maaperää. Haastattelujen perusteella voidaan arvioida jäsenten keskinäisen arvostuksen olevan kaikissa tiimeissä varsin korkealla tasolla. Moniäänisyyden merkityksellisyys ja arvo (Ropo, 2005) tunnustetaan myös laajasti tiimeissä, mutta syvällisempi ymmärrys kolleegan asiantuntijuudesta ja siitä mitä hän tietää ja miten hän tietää, jää kovin pinnalliseksi ja siten mahdollisuus kehittävään vuorovaikutukseen on tiimeissä varsin rajallinen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kokonaisuudessaan havainnot jaetun johtajuuden itujen esiintymisestä case-organisaatiossa jäävät melko vähäisiksi. Merkittävää kuitenkin on, että menestyksekkäimmän tiimin osalta havaintoja on selvästi kahta muuta tiimiä enemmän. Tämä antaa osviittaa siitä, että näitä jaetun

johtajuuden ituja sisällään pitävien johtamisteorioiden aktiivinen hyödyntäminen ja niiden elemettien painottaminen näyttää luovan menestymismahdollisuuksia enemmän verrattuna siihen, ettei asiaan kiinnitetä huomiota.

Osallistavan johtamisen konseptien, kuten voimauttamisen ja itseohjautuvien tiimien toiminnan (Houghton et al., 2003) kuin myös jaetun johtajuudenkin eräänlaisena perusedellytyksenä on vahva itsejohtajuus. Sen menestyksellinen toteuttaminen edellyttää itsejohtajuuden merkityksen ja strategioiden ymmärtämistä ja hyödyntämistä sekä niiden aktiivista harjoittelua. (Manz & Sims, 2001, Carver & Scheier, 1981, Mahoney & Anrkoff, 1979, Houghton et al., 2003) Tiimin johtajan ja jäsenen itsejohtajuuden toimintastrategioiden hyödyntäminen jää tutkimusaineston nojalla tiimeissä melko vähäisiksi. Oletettavasti sitä jonkin verran esiintyy, mutta ilmentymät sen vahvasta tiedostamisesta, merkityksen ymmärtämisestä ja arvostamisesta jäävät todentamatta. Menestyneen timin toiminnan kehittämisen fokus on tältäkin osin muita tiimejä korkeammalla ja viittaa näin pieneltä osin oman toiminnan kontrolloimiseen ja sääntelyyn.

Jaettu johtajuuden toteutumisen arvioimisessa tärkeänä tekijänä ovat organisaation määrittelemissä tiimeissä toimivien yksilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen intensiteetti ja symmetrisyys (Mayo et al., 2004). Case -organisaatiossa vuorovaikutus on hyvin tyypiillisesti rajoittunut organisaation sisäisiin suhteisiin ja verkostoihin. Tässäkin on tiimikohtaisia eroja ja Yrityspankin B tiimissä on erilaisia foorumeja tiedon sisäiselle vaihdolle ja sekoittumiselle muita tiimejä enemmän. Case organisaatiossa tiimin jäsenten merkittävin vuorovaikutuksen intensiteetti ja korkein symmetrisyys kohdistuvat useimmiten asiantuntijakollegoiden muodostamaan tiimiin, kuin tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevaan asiakastiimiin. Havainto on jaetun johtajuuden kehittymisen, mutta myös myöhemmän tiimitoiminnan kehittyneisyyden ja kehittämismahdollisuuksien tarkastelun osalta erittäin merkittävä. Luontaisin, kehittävin ja keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä sekä jaettua johtajuutta eniten vahvistava vuorovaikutus kohdistuu nyt muualle kuin case -organisaation määrittelemään asiakastiimiin. Vallitseva tilanne toki sinällään vahvistaa yksittäisen asiantuntijan asiantuntijuuden kehittymistä, mutta samalla se jättää asiakastiimin kehittymisen ikään kuin toissijaiseen asemaan. Näin perusta jaetun johtajuuden kehittymiselle ja toisaalta asiakasta pitkässä juoksussa eniten hyödyttävälle kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymiselle ja näiden johtajuudelle jää heikoksi.

Vaikkakin yksilöjohtajuus voi näyttäytyä paradoksaalisena jaetun johtajuuden kontekstissa, niin siitä huolimatta sillä on paikkansa myös jaetun johtajuuden kehittämisessä. Yksilöjohtaja voi merkittävästi edesauttaa jaetun johtajuuden kehittymiseen mallintamalla jaettua johtajuutta omalla toiminnallaan, kannustamalla yksilö- ja tiimitason ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, luomalla riippumattomuutta itseensä ja toisaalta kannustamalla tiimiläisiä keskinäiseen riippuvuuteen, virheistä opimiseen jne. (Manz & Sims, 2001, Houghton et al., 2003) Tällaisen superjohtajuuden ilmentymät jäävät tämän tutkimuksen empirian osalta caseorganisaatiossa lähes kokonaan uupumaan. Poikkeuksena jälleen menestyvän tiimin johtajan toiminta roolimallina eli hän pitää johtamisagendallaan tietoisesti oman työn analyysointia ja tekee sen siten, että se on näkyvää tiimin jäsenille. Hän myös suhtautuu tehtyihin virheisiin kannustavalla tavalla ja tuo aktiivisesti tiimitasolla yhteiseksi kokemuksia, joista voi oppia. Hän myös keskittyy kuuntelemaan ja kysymään sekä kannustaa vahvasti riippumattomuuteen itsestään.

7.1.2 Tiimijohtaminen – yhteenveto ja johtopäätökset

Tiimit ajautuvat usein vaikeuksiin yrityskulttuureissa, joissa vallitsee hierarkinen, yhteistyötä, kaksisuuntaista vertikaalista kommunikointia sekä kollektiivista päätöksentekoa heikosti tukeva kulttuuri. (Kogler-Hill, 2013) Lähtökohtaisesti pankin toimintamalli ja mallin toteutukseen liittyvä päätöksentekokulttuuri on varsin myötämielinen ja näin se myöskin tukee päätöksenteon kollektiivisuutta ja itseohjautuvuutta. Pankin yrityspankkitoiminnan toimintamalli nojaa vahvasti tiimimuotoiseen toimintaan ja sinällään tämä toiminnan muoto on annettu ylhäältä käsin. Yrityspankin kulttuuria voisi sinällään arvioida haastattelujen perusteella siis tiimitoimintaa tukevaksi, mutta toisaalta kulttuuria selvästikin leimaa eräänlainen välinpitämättömyys. Toimintamallin toteuttamisen osalta avainasemassa toki on asiakassuhteesta vastaava tiimin vetäjä ja hänellä näyttäisi olevan käytännössä varsin suuri vapaus toiminnan johtamiseen ja muokkaamiseen. Toimintatavan konseptoimisesta huolimatta mallin toteutus vaihtelee tämän tutkimuksen havaintojen nojalla varsin paljon tiimeittäin. Se ei sinällään ole virhe tai väärin, mutta silmiinpistävää on se, että tiimitoiminnan perusasiat ja niiden johtaminen jäävät tiimin johtajien käytännön toiminnassa kovin vähälle huomiolle. Näin yrityspankissa vallitseva kulttuuri on toisaalta myös välinpitämätön sen

hyväksyessä nykyisen johtamattomuutena ja kehittämättömyytenä ja osin päämäärättömyytenä ilmenevän tiimijohtajuuden. Tiimin menestymisen kannalta on oleellista, että tiimin ja erityisesti sen johtajan agendalla ovat luottamukseen, sitoutuneisuuteen, oppimiseen, sopeutumiseen liittyvien asioiden ohella myös tiimin toiminnan rakenteeseen, suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen liittyvät tekijät. (Ilgen et al., 2005) Tiimijohtajan on myös lähestyttävä tehtäväänsä itsensä ja tiimin välisen vuorovaikutuyksen lähtökohdista, ei pelkästään johtajan ja tiimin jäsenen välisistä lähtökohdista (Zaggaro et al.,2009) sekä tiedostettava johtamisessaan tiimin elinkaaren vaiheet ja kehitysdynamiikka. (Kozlowski et al., 2009) Case -organisaation tiimien toiminta muistuttaa enemmänkin ryhmämäistä työskentelyä, jossa tiimille tyypillinen, sen jäsenten konkreettinen keskinäinen riippuvuus ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat kovin vähäisiä ja yhteiset rutiinit ovat vasta kehittymässä ja yhteiset tavoitteet pääosin puuttuvat. Tiimin vetäjien johtamisesta näyttäisi puuttuvan tiimiä B lukuun ottamatta lähes kokonaan edellä mainittu toiminnan perusasioiden korostaminen sekä tiimiytymisen edesauttamiseen ja kehittämiseen liittyvä tekeminen, tiimin toiminnan aktiivinen monitorointi, mahdolliset interventiot, tiimin edunvalvonta, konfliktien aktiivinen käsittely jne. (Kogler-Hill, 2013). Yukl (2010) nostaa yhteisen reflektoinnin ja tiimikeskustelut avainasemaan tiimin toiminnan kehittämisessä ja tiimin sopeutumiskyvyn parantamisessa. Case -organisaation tiimeissä keskusteluja jonkin verran käydään, mutta jälleen kerran tiimi B:tä lukuun ottamatta niissä keskitytään lähes yksinomaan reflektoimaan vain sitä, kuinka tiimin vetäjän ja yksittäisen asiantuntijan on onnistunut tyydyttää asiakkaan tarve tai parantaa pankin kannattavuutta sen sijaan että reflektoinnin keskiössä olisi tiimin yhteinen analyysi tai tiimin yhteinen kyky oppia, sopeutua ja luoda yhdessä uutta asiakkaan ja pankin hyväksi. Kaiken kaikkiaan tiimijohtaminen tuntuu jäävän melko pinnalliseksi ja siten tiimimuotoisen toiminnan vahvuuksien hyödyntäminen tai edes siihen pyrkiminen jäävät monelta osin puolitiehen. Yrityspankkitoiminnan konseptoitu muoto, jossa asiantuntijat kuuluvat käytännössä lähes kaikki useaan eri asiakastiimiin tuo luonnollisesti merkittävää haastetta tiimitoiminnan kehittämiselle ja johtamiselle, mutta tältäkin osin tiimin johtajan tiimin tehtävää, tiimin sisäisiä suhteita ja tiimin toimintaympäristöä koskevien perustehtävien hoitaminen, niiden seuraaminen ja niihin liittyvä tavoiteasetanta ja johtajan interventiot edesauttasivat myös nykyisistä lähtökohdista ryhmämäisesti toimivan yksikön hyvässä suoritumisessa. (emt.)

7.1.3 Asiantuntijuuden johtaminen – yhteenveto ja johtopäätökset

Tieto ja asiantuntijuus eivät useinkaan ole yksilösidonnaisia, vaan ne syntyvät eri alojen ammattilaisten yhteisöllisen ja yhteisen ajattelun myötä. (Lehtinen & Palonen, 1997) Uuden tiedon luomisessa asiantuntijuuden lisäksi tärkeät elementit liittyvät vuorovaikutukseen, sosialisuuteen, yhteisöllisyyteen ja kollektiivisuuteen. (Hakkarainen et al., 2004, Nonaka & Taeuchi, 1995). Kuten aiemmin caseorganisaation tiimitoimintaa arvioitaessa on todettu, tiimitasoinen vuorovaikutus ja yhteinen ajattelu jäävät case-organisaatiossa yleisesti varsin vähäiseksi. Tiimien jäsenet jäävät myös persoonina valtaosin toisilleen etäisiksi ja sitäkin kautta yhteisöllisyyden rakentuminen on vasta alkuvaiheessa. Havainnot johtamistoimista tai pyrkimyksistä johtaa kehittymistä näiden tekijöiden osalta rajoittuvat vain yhteen tiimiin. Näistä lähtökohdista uuden tiedon luomisprosessin vaiheet, kuten tiedon eksternalisaatio, vanhan ja uuden tiedon yhdistely, tekemällä oppiminen ja vuorovaikutteisuuden kulttuurin kehittäminen (Nonaka& Takeuchi, 1995) ja näiden aktiivinen johtaminen eivät ole case-organisaatiossa voineet edetä, eivätkä ole vielä edenneet kovinkaan pitkälle. Selvästikin halukkuutta ja valmiuksia haasteiden ja ongelmien yksilöintiin, analysointiin ja käsittelyynkin (Engeström et al., 1999) on case -organisaatiossa olemassa ja elementtejä sen yltämisessä jopa toimintajärjestelmää koskevaan aktiviseen yhteisölliseen pohdintaan ja ekspansiiviseen oppimiseen on olemassa. Mutta jälleen kerran edellä mainitun perustan ollessa puutteellinen ja johtamisen jäädessä samalla puutteelliseksi tämä jää toteutumatta. Caseorganisaatiolle on myös leimallista, että vuorovaikutus jää sisäiseksi ja organisaation rajojen ylittämisen myötä mahdollistuva todellisuuden avartuminen ja sitä kautta tapahtuva ekspansiivinen oppiminen jää myös hyödyntämättä.

Asiantuntijuus ja myös kollektiivinen asiantuntijuus ovat sekä fysikaalisesti että sosiaalisesti hajaantuneita. Kulttuurikehityksen luomat fysikaaliset asiantuntijuuden välineet auttavat tiedonkäsittelyn rajoitusten voittamisessa ja toisaalta tiimeissä tai verkostoissa hajautuneen asiantuntijuuden myötä yksilöiden yhdistyneen osaamisen avulla yksilön älylliset voimavarat voidaan ylittää. (Hakkarainen & Paavola, 2006). Asiantuntjuuden ja asiantuntijoiden johtaminen on pitkälti yksilöllisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden kohtaamisen johtamista eli johtamista jossa on tunnistettava mekanismit, joiden myötä yksilön tieto muuttuu organisaation tiedoksi. (Parviainen & Eriksson, 2006, Bechky, 2003) Keskiössä ovat jaetusta johtajuudesta ja tiimien johtamisestakin tutut elementit; sitoutunut

johtaminen, vuorovaikutus sekä kommunikointitaidot. (Eriksson, 2006) Tutkimuksen kohteena olevat tiimit ovat hyvin rajallisesti kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisen tyyssijoja. Syyt ovat pitkälti samoja kuin jaetun johtajuuden ja tiimien johtamisen osalta. Myös ns. älyllisten proteesien puuttumisen tai niiden laadullisen heikkouden seurauksena optimaalinen asiantuntijuuden kuin myös jaetun johtajuuden ja tiimien kehittyminen merkittävästi hidastuu ja jopa estyy. Tämä ilmenee siten, että asiantuntijuuden kehittymisen kannalta tietoa ei ole helposti saatavilla tai kääntäen nämä välineet ovat puutteellisia syöden sen organisatoorisen väljyyden joka kehittymisen kannalta sekä improvisoinnin ja luovuuden ruokkimiseksi olisi hyödyllistä.

Koivusen (2005) mukaan kollektiivisen kehittymisen elinehtona on, että siihen liittyvät lähtökohtatekijät ymmärretään ja niitä johdetaan. Nämä lähtökohtatekijät liittyvät jälleen jaetun johtajuuden ja tiimien johtamisen osalta tuttuihin asioihin, kuten kollektiivin yhteisiin rutiineihin ja käytäntöihin sekä samanaikaiseen yksilön autonomian kunnioittamiseen, jakamisen ja anteliaisuuden kulttuurin kehittymisen tukemiseen jne. Näiden tekijöiden suhteen tiimien nykyiset toimintatavat ovat kirjavia ja eri tiimit ovat kovin eri vaiheissa tiimiytymisessään ja elinkaaressaan. Itse asiassa vain yksi tiimi näyttää olevan alkua pidemmällä yhteisen toimintatavan ja yhteisen todellisuuden rakentamisessa. Myöskään Koivusen (2005) korostamat osaamisen ja ajattelutapojen sekoittumisen käytännöt vasta etsivät polkuaan kohdeorganisaation tiimeissä, eikä yhtä tiimiä lukuunottamtta näitä tietosesti rakennettuja sekoittumisen foorumeja ole havaittavissa.

7.1.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja toimenpide-ehdotukset

Tässä tutkimustyössä ei ole pyritty suoranaisesti arvioimaan kyseisten yrityspankkien tai yrityspankkitoiminnon toimintaa, vaan arvioinnin kohteena on ainoastaan haastateltujen tiimien toiminta ja johtaminen. Tästä huolimatta 3 tiimin otos edustaa noin 10 %:a yrityspankkitoiminnossa toiminnassa olevista tiimeistä ja siten tutkimustulosten yleistäminen koko yrityspankkitoimintoa koskevaksi ei ole myöskään tieteellisesti täysin perusteetonta.

Haastatelluista tiimeistä Yrityspankki B:n tiimi on menestynyt haastatteluvuotta edeltäneinä kahtena vuotena selvästi parhaiten niin taloudellisilla mittareilla, kuin asiakastyytyväisyyteen liittyvillä sekä tiimin omaa, keskinäistä toimintaa koskevilla (ns. partnership review) mittareillakin. Alla on (taulukko 7.) on kerätty tiimeittäin haastatteluhavainnot kunkin tutkimusnäkökulman teoreettisten ydinajatusten toteumasta tiimien toiminnassa.

A= merkittävästi havaintoja
B= joitakin havaintoja
C= vähäisiä havaintoja
D= ei juuri lainkaan havaintoja

	Jaetun johtajuuden itujen esiintyminen				Superjohtajuuden ilmentymät				Tiimien toiminta *)				Asiantuntijuuden johtaminen			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
YP A:n tiimi			x					x			x					x
YP B:n tiimi		x					x		x						x	
YP C:n tiimi				x				x			x					x

*) Hill:in mallin mukaisten johtamistoimien toteutuminen

Taulukko 7. Tiimien toiminnan empiriset havainnot eri tutkimusnäkökulmien osalta

Tarkastelussa olleista tiimeistä useimmiten jaettuun johtajuuteen, tiimijohtajuuteen ta ja asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamiseen liittyvien teorioiden ydinelementit esiintyvät, ovat päämääränä tai tulevat toteutetuiksi yrityspankki B:n tiimin johtamisessa ja toiminnassa. Tämä sekä tiimin B vahva menestys myös valtakunnallisesti edellä mainituilla mittareilla mitattuna antaa vahvasti viitteitä ja evidenssiä siitä, että tutkimukseen valittujen teoreettisten näkökulmien ja teorioiden ydinajatusten painottaminen ja toteuttaminen arkipäivän johtamistyössä näyttäisi olevan kytköksissä case -organisaation strategian menestykselliseen toteuttamiseen. Kaiken kaikkiaan jaettu johtajuus on vielä vahvasti alkutaipaleella kaikissa mainituissa tiimeissä. Myös tiimien johtamisen ja asiantuntijuuden johtamisen taso vaihtelee suuresti ja näiltäkin osin niihin liittyvä potentiaali on pääosin hyödyntämättä. Tämä on tutkimustulosten perusteella seurausta johtamattomuudesta eli erityisesti se, ettei matkalle lähtöä tiimitoiminnan kehityspolulle ja opetteluun ole edellytetty, eikä kehitystä ole juurikaan seurattu on johtanut kirjavuuteen ja tiimit ovat jääneet kehityspolullaan kovin yksin. Eli tästä ei kuitenkaan voi yksin syyttää tiimin vetäjää tai jäseniä, vaan enemmänkin sitä,

että vallisevasta yrityspankkikulttuurista, sen toimintamallista ja myös tavoitteista puuttuvat niin jaetun johtajuden, tiimien johtamisen kuin asiantuntijuuden kehittymistäkin ohjaavat ja kannustavat elementit. Tutkimuksen tuottamaan evidenssiin nojaten jaetun johtajuuden, tiimijohtajuuden ja asiantuntijuuden johtamisen elementtien ja työkalujen valitseminen laajemminkin tutkimuksen kohdeorganisaation johtamisen painopisteiksi ja toimintatavaksi ovat perusteltuja.

Toimenpide-ehdotukset ovat seuraavat:

Tutkimuksen ensimmäinen suositus case -organisaatiolle on pohtia tiimimuotoisen toiminnan hyödyllisyys ja hyödynnettävyys yrityspankkitoiminnossa. Suositus perustuu siihen, että tiimitoiminnan hyötyjen täysimääräinen ulosmittaus nykyisellä resurssonnilla on haasteellista. Asiantuntijat kuuluvat useaan eri tiimiin useilla eri organisatiotasoilla ja luontaisestikin vain yksi näistä tiimeistä muodostuu asiantuntijalle siksi omaksi tiimiksi. Ajatus esimerkiksi Engeströmin (2004) rajanylityslaboratorioiden ja solmutyöskentelyn kaltaisesta, eräällä lailla projektimaisesta toimintamallista ovat kokeilun arvoisia. Tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten osallisuuden intensiteetti asiakkaan tarpeen tyydyttämisen suhteen vaihtelee jo nykyisellääänkin suuresti riippuen juuri, siitä kohtaavatko asiakkaan tarpeet ja toisaalta asiantuntijan erityisosaaminen kulloinkin tiimissä käsillä olevassa casessa vai ei. Tällaisessa tilanteessa tiimiytyminen kohtaa haasteita ja vähintäänkin hidasteita, joista em. kaltainen prjektimainen toimintatapa hieman vapautuu. On kuitenkin selvää, että molemmissa malleissa elintärkeää on nykyistä parempi vuorovaikutus ja johtaminen. Nykyisen kaltaisen tiimitoiminnan potentiaali on yrityspankeissa vielä laajalti hyödyntämättä ja sikäli valinta jatkaa nykyisellä mallilla on perusteltu. nykymallin potentiaalin realisoiminen edellyttää kuitenkin muutoksia tiimien nykyisessä toiminnassa.

Yrityspankin myyntiprosessin ja asiakastiimin toiminnan konsepti olisi syytä muotoilla uudelleen siten, että tulosorientoituneisuuden rinnalle nostetaan vähintään yhtä vahvana toiminnan painotuksena johtajuuden jakamisen tavoite. Tällä ei tarkoiteta siirtymistä kokonaan jaetun johtajuuden teorian mukaiseen toimintaan, varsinkaan kun valmiuksia ei tiimeillä ja tiimein jäsenillä siihen vielä ole, mutta enemmänkin suosituksena on hyödyntää harkiten jaetun johtajuuden elementtejä toiminnan kehittämisessä. Tätä työtä edesautetaan nostamalla seurattaviin ja tavoiteltaviin asioihin niin tiimin vetäjän kuin jäsentenkin toimintaa arvioitaessa yhteistyön aktiviteetit sekä tiimin toiminnan, johtamisen, vuorovaikutuksen ja kollektiivisen toimintatavan kehittäminen. On syytä jopa

harkita, että tiimin johtajalle henkilökohtaisesti asetetut taloudelliset tavoitteet minimoidaan tai niistä luovutaan kokonaan ja siirrytään tiimikohtaiseen tavoiteasetantaan, jossa tavoitteen saavuttaminen vaatii tiimiin kuuluvien asiantuntijoiden osaamisalueiden tavoitteiden sekä asiakastyytyväisyyden toteutumista. On myös tärkeää, että niin tiimikohtaisia kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin tavoitteita seurataan jatkuvasti ja niiden kehittymisestä kaydään reflektoivaa keskustelua tiimissä, mutta myös tiimin vetäjän ja tämän esimiehen välillä.

Kaikissa haastatelluissa tiimeissä on jäseniä, jotka eivät koe asiakastiimiä siksi ensisijaiseksi omaksi tiimikseen. Asiakaskeskeisesti toimivassa organiosaatiossa tämä on pitkällä aikavälillä kestämätöntä. Esitetyillä toimintamallilla ja painotuksilla voidaan vahvistaa asiakastiimin asemaa ja arvostusta pankin sisällä sekä nostaa korostetusti esiin tiimitasoisen yhteistyön ja sen kehittämisen merkitys. Tärkeää on myös linkittää ja synkronoida yksittäisen tiimin asiantuntijajäsenen ja tiimin tavoitteet keskenään. Tällä luodaan tiimiin yhteistä todellisuutta ja merkityksellisyyttä tiimiin jäsenyydelle.

Nykyistä selvästi vahvempana elementtinä tiimin johtajan työssä tulisi olla johtamis- ja kehittämistehtävä, jota tekemällä pyritään ensinnäkin vauhdittamaan tiimiytymistä esimerkiksi hyödyntämällä Yukl:in (2010) johtamisen elementtejä tai panostamalla Larsonin & LaFaston (1989) kahdeksaan elementtiin, jotka tutkimuksissa on voitu yhdistää menestyviin tiimeihin. Tiimin johtajan on myös vahvemmin tuettava tiimiläisiä oman itsensä johtamisessa, monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttamisessa sekä valmiudessa ja rohkeudessa toistuvasti vastaanottaa ja luovuttaa johtamistehtävää tiimissä. Selvästikin tätä tulisi myös tukea harjoittelulla ja koulutuksella, jossa tiimin johtajia mutta myös tiimiläisiä perehdytettäisiin tähän liittyvään teoriataustaa ja työkaluihin.

Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen edesauttamiseksi tulisi luoda nykyistä enemmän aikaa ja paikkoja osaamisen ja tiedon sekoittumiselle. Rohkeaa, mutta todennäköisesti kannattavaa olisi investoida toiminnassa välineisiin, prosessien vahvistamiseen ja ohjelmistorobottien hyödyntämiseen, jonka myötä saavutettava toiminnallinen väljyys täytettäisiin nykyistä laajemmalla kokemusten vaihdollaja yhteistyövaateella niin pankin sisällä kuin myös sen organisatoorisia rajoja ylittäen. Nämä elementit tulisi myös nostaa tiimin johtajan ja jäsenten toimenkuvaan ja ne tulisi sisällyttää näiden tahojen tavoitteisiin. Muun muassa kolleegan asiantuntijuuden merkityksen läpikäyminen tiimissä ja näin tietoisuuden

kasvattaminen todennäköisesti parantaa kollektiivisen asiantuntijuuden ja johtajuuden jakamisen kehittymistä. Yrityspankki B ohjausryhmätoiminta on syytä laajentaa kaikkiin yksiköihin. Jäsenyys ohjausryhmässä tulee olla kiertävä ja kaikki tiimin jäsenet osallistuvat ohjausryhmiin vuorollaan sitoutuen aktiivisuuteen sekä jatkuvaan saadun tiedon edelleen jakamiseen vähintäänkin omassa tiimissään. Ohjausryhmiin on hyvä saada asiantuntijoiden lisäksi muitakin tuoteyksiköiden edustajia vierailjoiksi.

Kaiken kaikkiaan yrityspankkien A ja C tiimit ovat tiimiytymisessään vasta alkutaipaleella ja tällaisessa vaiheessa jaetun johtajuuden metodeita käyttäen tuskin saadaan kovinkaan positiivisia vaikutuksia aikaiseksi. Yrityspankin tiimi B on tässä suhteessa hieman pidemmällä ja siellä on olemassa joitakin merkkejä ns. transaktiivisen muistin kehittymisestä ja tiimin jäsenten avoimesta ja positiivisesta suhtautumisesta johtajuuden vastaanottamiseen ja näin tiimin B osalta johtajuuden laajempi jakaminen tiimiläisten kesken näyttäisi olevan muita tiimejä lähempänä.

Yrityspankki B:n tiimin vetäjä kiteytti oman tiiminsä menestyksen taustaa tavalla, joka sopii kaikille yrityspankin tiimeille huoneentauluksi jatkuvan oppimisen matkalle:

”Peruskartta ja välineethän tässä on näiden konseptien myötä olemassakin, mutta matkalle on vaan lähdettävä, on operoitava, pidettävä kaikki mukana sekä pidettävä matkalla silmät ja korvat auki niin kanssamatkustajien suuntaan kuin muittenkin toimijoiden suuntaan ja ylipäänsä tiedostettava, että tässä ollaan päättymättömässä oppimisprosesissa, jossa aina välillä täytyy tarkistaa suuntaa, vaihtaa painotuksia ja vielä ennemmin ennakolta kuin sopeutuen”

LÄHDELUETTELO

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimusläshestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Aaltonen, M & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Helsinki: Talentum
- Alvesson, M., Deetz, S. 2000. Doing critical management research. London: Sage, s. 52.
- Ancona, D. Bresman, H. & Caldwell, D. 2009. The X-factor: Six steps to leading high-performing x-teams. Organizational dynamics, vol. 38. n:o 3, sivut 217-224.
- Avolio, B.J., Gardner. W.L., Walumbwa. F.O., Luthans, F., & May, D.R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, vol. 15, pp. 801-823.
- Baltes, P. B & Staudinger, U. M. & Lindenberger, U. 1999. ” Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning”. Annual Review of Psychology 50, 471-507.
- Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 50, pp.248-287.
- Bandura, A., & Cervone, D. 1983. Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. Journal of Personality and Social Psychology, vol 45(5), pp. 1017-1028.
- Bartunek, J., Walsh, K. & Lacey, C. 2000. Dynamics and Dilemmas of Women Leading Women Organization Science, vol. 11 (6), pp. 589-610.
- Bass, B.M. & Riggio, E.R. 2006. Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, pp. 1-18.
- Bass, B.M. 1985a Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1985b. Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, vol. 13 (3), pp. 26-40
- Bass, B.M. 1990. Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, 3rd ed. Theory, Research & Managerial Applications. New York. Free Press, pp. 595-612.

- Bass, M.B. & Avolio, B.J. 1994. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publigations, London, ss. 1-8.
- Bechky, B.A. 2003. Sharing meaning across occupational communities: The Transformation of understanding on a production floor. Organization Science, vol. 14 (3), pp. 312-330.
- Beer, M. 1999. Leading learning and learning to lead. Gonger, J, Spreitzer, G & Lawler, E. (Eds.) teoksessa: The leader's change handbook. San Francisco, California: Jossey-Bass, pp. 127-161.
- Benne, K.D. & Sheats, P. 1948. Functional Roles of Group Members. The Society for the Psychological Study of Social Issues, vol 4 (2), pp. 41-49.
- Bennis, W. 2007. The Challenges of Leadership in The Modern World. Introduction to the Special Issue. American Psychologist, 62 (1), pp. 2-5.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. Surpassing Ourselves: An Inquiry into the Nature and Implications of Expertise. Chicago, IL: Open Court.
- Berger, J., Cohen B., Zelditch, M. 1972. Status characteristics and social interaction. American sociological review, vol. 37, pp.241-255.
- Blake, R. & Mouton, J. 1964. The managerial grid, Houston, Gulf Publishing.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. 1980. Johtamisen psykologiaa. Weilin + Göös.
- Boshuizen, H.P.A. Bromme, R. & Gruber, H. 2004. Professional learning: Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 3-7.
- Bowers, D., Seashore, S. 1966. Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, Administrative Science Quarterly, 11, ss. 238-263.
- Bradford, L.P. 1976. Making meetings work. LaJolla, California: University Associates, pp.13-14, 29-34 ja 97-98.
- Bragd, A. (2002). Knowing management. An Ethnography Study of Tinkering with a New Car. Göteborg: BAS
- Brown, J.S. & Duquid, P. 2001. Structure and spontaneity: Knowledge and organization. Teoksessa Nonaka, I. & Teece, D. (toim.) Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. London: Sage, pp. 50-52.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

- Burke, C. S., Fiore, S.M. & Salas, E. 2003. The Role of Shared Coqnition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability, teoksessa Shared Leadership: Refarming the Hows and Whys of Leadership, toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 103, 117.
- Burke, C., Stagle, K., Klein, C. Goodwin, G. Salas, E. & Halpin, S. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. The Leadership Quarterly, vol. 17., sivut 288-307.
- Burns, M. J. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E. 2001. Reflections on shared cognition. Journal of Organizational Behavior, vol. 22(2), pp.195-202.
- 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) pp. 1217-1234
- Carver, C.S. & Scheier, M.E. 1981. Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach to Human Behaviour. New York: Springer-Verlag pp. 167-182.
- Caza, A. & Jackson, B. 2011. Authentic Leadership. Teoksessa The SAGE Handbook of Leadership, toim. Bryman, A., Collinsson, D., Grint, K. Jackson, B. & Uhl-Bien, M. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA: pp.352-364.
- Cha, S.E. & Edmondson, A.C. 2006. When values backfire: Leadership, attribution and disenchantment in a values-driven organization. Leadership Quarterly, vol. 17 (1), pp. 57-78.
- Clark, A. 2003. Natural-born Cyborgs. Minds, Technologies, and the Future of Human Intelligence. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. 1997. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to Executive Suite. Journal of Management, vol. 23, pp. 239- 290.
- Conger, J. 1989. Leadership: The Art of empowering others. Academy of Management Executive, vol. 3, pp. 17-24.
- Conger, J.A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research. Leadership Quarterly, vol. 10 (2), pp. 145-179.

- Conger, J.A & Pearce, C.L. 2003. A Landscape of Opportunities. In C.L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 299-300
- Cox, J., Pearce, G & Perry, M. 2003. Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 48-68.
- Czarniawska, B. 2004a. Narratives on Social Science Research. London: Sage
- Czarniawska, B. 2004b. On time, space and action nets. Organization, vol. 11 (6), pp. 777-795.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W.J. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 13, pp. 46-78.
- Daspit, J., Tillman, C., Boyd, N., Mckee, V. 2013. Cross-functional team effectiveness. An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. Team Performance Management, vol. 19, no 1 (2), pp. 34-45.
- Day, D.V., Gronn, P. & Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. The Leadership Quarterly, vol. 15, pp. 857-880.
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., James, L.R. 2000. Neutralizing substitutes of leadership theory: Leadership efforts and common-source bias. Journal of Applied Psychology, vol. 87(3), pp. 454 – 464.
- Driskell, J. E., Copper, C. & Moran, A. 1994. Does mental practice enhance performance? Journal of Applied Psychology, Vol 79 (4), pp. 481-492.
- Drucker, P. 1954. The practice of management. New York: Harper
- Dyer, W.G. 1977. Team building: Issues and alternatives. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Vähäaho, T. 1999. When the center does not hold: The importance of knotworking. In S. Chaiklin, M. Hedegaard & U. J. Jensen (Eds.), Activity theory and social practice: Cultural-historical approaches. Aarhus: Aarhus University Press.

- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Vastapaino.
- Engeström, Y. 1996. Developement as breaking away and opening up: A challenge to Vygotsky and Piaget. Swiss Journal of Psychology, vol 55., pp. 126-132.
- Eriksson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, ss. 115-151.
- Eräsaari, R. 2002. Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Pirttilä, I & Eriksson, S. (toim.) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, ss. 21-38.
- Eskola, J., Suoranta, J., 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Tampere: Vastapaino, ss.16-17, 61.
- Evans, M.G. 1996. R.J. House's "A path goal theory of leadership effectiveness". Leadership Quarterly, vol. 7 (3), pp. 305-309.
- Evans, M.G. 1970. The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. Organizational Behavior and Human performance, vol. 5 pp. 277-298.
- Fiedler, F.E. 1967. A Theory of Leadership effectiveness. New York. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. 1972. The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. Administrative Science Quarterly, vol. 17 (4), pp. 453-470.
- Fishbein, M & Ajzen, I. 1975. Belief, attitude, intention and behavior: An Introduction to Theory and Research. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fisher, R.J. 1994. Generic principles for resolving intergroup conflict. The Journal of Social Issues, vol 50, (1), pp. 47-66.
- Fleishman, A. 1953. The describtion of supervisory behavior. Personnel Psychology, vol. 37, pp. 1-16.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.y., Korotkin, A.L., Hein, M.B. 1991. Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: A Synthesis and functional interpretation. The Leadership Quarterly, 2(4), pp. 245-287.
- Fletcher, J. K. & Käufer K. 2003. Shared Leadership: Paradox and possibility, In Pearce C.L. & Conger J.A. (Eds.) Shared Leadership:

Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Fletcher, J.K. 1999. Disappearing acts: Gender, Power and relational practice at work. Cambridgge: MIT Press, pp. 21-35.
- Fletcher, J.K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power and transformational change. The Leadership Quarterly 15, pp. 647–661.
- Fletcher, J.K. & Käufer, K. 2003. Shared Leadership. Paradox and Possibility in Pearce C.L. & Conger J.A. (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 26 – 43.
- Follet, M.P. 1924. Creative Experience. New York: Longmans Green.
- Forsyth, D. 1999. The Group Dynamics, 3rd edition. Belmont CA: Thompson, p. 165.
- Friedrich, T.L., Vessey, W.B, Schuelke, M.J. Ruark, G.A. & Mumford, M.D. 2009. A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. The Leadership Quarterly, vol. 20, pp. 933-958.
- Gibb, C.A. 1954 Leadership, G. Lindzeyn teoksessa Handbook of social psychology. Reading, MA: Addison-Wesley, s 884.
- Gist, M.E. 1987. Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. The Academy of Management Review, vol. 12 (3), pp. 472-485.
- Glaser R, & Chi. M. 1988. Overview. Teoksessa Chi, M.Glaser.R. & Farr.M. (toim). The Nature of expertise. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, pp. 15-28.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, vol. 6(2), pp. 219–247.
- Greenleaf, R.K. 1970. The servant as leader. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Grint, K. 2005. Problems, problems, problems: The social construction of `leadership´. Human Relations, vol. 58 (11), pp. 1467-1494.
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly, vol. 13, pp. 423–451.

- Guillén, M.F. 1994. Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective. Chicago: University of Chicago Press, pp. 7-15, 21, 60.
- Hackman, J. & Walton, R. 1986. Leading groups in organizations teoksessa Goodman, P. et al. Designing effective work groups. San Francisco: Jossey-Bass, sivut 72-119.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa, kollektiivinen asiantuntijuus. Parviainen, J. (toim.), Tampere: Tampere University Press, p.226.
- Hakkarainen, K. & Palonen, T. & Paavola, S. & Lehtinen, E. 2004. Communities of Networked Expertise. Professional and Educational Perspectives. Amsterdam: Elsevier, pp. 110-121.
- Hale, J.R. & Fields, D.L. 2007. Exploring servant leadership across cultures: A Study of followers in Ghana and in the USA. Leadership, vol. 3, pp. 397-417.
- Hall, D.T. & Mirvis, P. 1996. The Protean worker. In D.T. Hall & associates. (Eds.) The career is dead – long live the career. San Francisco, California: Jossey-Bass, pp. 15-45.
- Hayes, N. 1997. Successful Team Management. London: International Thomson Business press, pp. 88-116.
- Heifitz, R. & Laurie, D. 1999. Mobilizing adaptive work: Beyond visionary leadership. In Gonger, J, Spreitzer, G & Lawler, E. (Eds.), The leader's change handbook. San F rancisco, California: Jossey-Bass, pp. 55-86.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. 1957. Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. Teoksessa Stogdill, R.M.&Coons A.E. (toim) Leader Behavior: Its description ans measurement (Research Monograph No. 88) Columbus. Ohio State University, Bureau of Nusiness Research.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Natemeyer, W.E. 1979. Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. Group & Organization Management 4(4), pp.418-428.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1996. Great Ideas Revisited. Training and Development, vol. 50 (1) pp. 42-47.
- Hirschorn, L. 1990. Leaders and followers in a postindustrial age: A psychodynamic view. The journal of Applied Behavioral Science, vol 26(4), 529-542.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki: Yliopistopaino, s. 164, 184, 187, 189.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, ss. 164, 231.
- Hollander, E.P. 1961. Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 63(2), pp. 247-250.
- Homans, G.C. 1958. Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, vol. 63, ss. 597-606
- Hooker, C & Csikszentmihalyi, M. 2003. Flow, Creativity, and Shared Leadership: Rethinking the Motivation and Structuring of Knowledge Work In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 217-234.
- Houghton, J.D., Neck, C.P. & Manz, C.C. 2003. Self-Leadership and SuperLeadership. The Heart and Art of Creating Hared Leadership in Teams. In Pearce C.L. & Conger J.A. (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp.123 – 140.
- House, R.J. & Aditya, R.N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of management, vol. 23 (3), pp. 409-473.
- House, R.J. 1971 A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, vol. 16, pp. 321-339.
- House, R.J. 1976. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Teoksessa Hunt J.G. & Larson, (eds.), Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- Hyatt, D.E. & Ruddy, T.T. 1997. An examination of the relationship between workgroup characteristics and performance. Once more into the breach. Personnel Psychology, vol. 56., pp. 553-585.
- Ilgen, D., Hollenbeck, J., Jonhson, M. & Jundt, D. 2005. Teams in organizations. From input-process-output models to IMOI models. Annual Review of Psychology, vol. 56, pp. 517-543.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhart, M. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal Of applied Psychology, vol. 87, ss. 765-780

- Juuti, P. 2006, Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, s.13-29.
- Juuti, P. 2006a, Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, s.13.
- Juuti, P. 2006b, Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Juuti, P. (toim) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, ss. 15-16, 17 ja ss.226-239.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, ss. 36-38.
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. 2007. The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. MIS Quarterly, vol. 31 (4), pp. 783-808.
- Kahn, R. & Katz, D. 1952. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. Institute for Social Research, University of Michigan, pp 1-26.
- Katz, D. & Kahn, R. 1978. The social psychology of organizations (2nd edition). New York: John Wiley & Sons, p 332.
- Katz, R.1955. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, vol. 33(1), ss. 33-42
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys, teoksesta The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization suomentanut Maarit Tillman. Porvoo: Weilin+Göös, s. 50.
- Kegan, R. 1994. In over our heads. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kelley, R.E. 1988. In Praise of Followers. Harvard Business Review, vol. 66(6), pp. 141-148.
- Kerr, S., Jermier, J.M. 1978. Substitutes for Leadership: Their Meaning and measurement. Organizational behaviour and Performance, vol. 22, pp 375-403.
- Kickull, J., Neuman, G. 2000. Emergent leadership behaviours: The function of personality and cognitive ability in determing workteam performance and KSAS. Journal of Business and Psychology, vol. 15 (1), pp. 27-51.
- Kinlaw, D. 1998. Superior teams: What they are and how to develop them. Hampshire, UK: Grove

- Kirjonen J. & Remes P. & Eteläpelto A. & Konttinen, E. & Eräsaari, R. & Pirttilä, I. & Lehtinen, E. & Palonen, T. & Launis, K. & Frilander, K. & Karila, K. & Ropo, E. & Remes, P. & Ropo, A. & Eriksson, M. & Tynjälä, P. & Nuutinen, A. & Häkkinen, P. & Huttunen, R. Pirttilä-Backman, A-M. & Saariluoma, P. & Raivola, R. & Rantalaiho, K. 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. s. 13., ss. 122-124.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. 1991. Leadership: do traits matter? Academy of Management Executive, vol. 5. (2) pp. 48-60.
- Kogler Hill, S.E., Team Leadership 2013, teoksessa Leadership. Theory and Practice. Northouse, P. (toim) Sixth edition. London: Sage Publications Inc.pp. 287-318, 303-304.
- Koivunen, N. 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon tutkimus 24., vol. 3., 4. Artikkeli
- Kolehmainen, S. 2004. The dynamics of control and commitment in IT firms. Teoksessa Heiskanen, T. & Hearn, J. (toim.) Information Society and Workplace: Spaces, Boundaries and Agency. London: Routledge.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T., 2005, Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Tampere: Vastapaino.
- Kotter, P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press, pp.3-8.
- Kouzes, J. & Posner, P. 1987. The Leadership Challenge. How to Get Extraordinary Things Done in Organizations. San Francisco: Jossey Bass
- Kozlowski, S.W.J, Watola, D.J., Jensen, J.M., Kim, B.H. & Botero, I.C. 2009. Developing adaptive teams: A Theory of Dynamic Team Leadership. Teoksessa Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. (toim.) Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Percpectives and Approaches. New York: Taylor & Francis Group, pp. 113–155.
- Kunda, G. 2006. Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Käufer, K. 2000. Learning from civic scenario projects: A tool for facilitating social change? New York: United Nation Development Program Work report.
- Ladkin, D. 2010. Rethinking Leadership. A new look at old leadership questions. Cheltenham, UK: Edward Elgar, s. 22.

- Larson, C. & LaFasto, F. 1989. Teamwork: What must go right/what can go wrong. Newbury Park, CA: Sage
- Latham, G., Winters, D., & Locke, E. 1994. Cognitive and Motivational Effects of Participation: A mediator study. Journal of Organizational Behavior, vol. 15(1), pp 49 - 63.
- Launis, K. 1994. Asiantuntijoiden yhteistyö perusterveydenhuollossa. Käsityksiä ja arkikäytäntöjä. Jyväskylä: Stakes. Tutkimuksia 50.
- Lehtinen E., Palonen T. (1997). Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä - projektin loppuraportti. Turku: Turun yliopisto, Täydennyskoulutuskeskus, ss.11–35.
- Levi, D. 2011. Group Dynamics for Teams, 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.2, 4, 8-9,168-169.
- Liden, R.C., Wayne S.W., Zhao, H. & Hendersson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, vol. 19(2), pp. 161-177.
- Likert, R. 1961. New patterns of management. New York: McGraw–Hill.
- Lindberg, K. 2002. Koplandets kraft. Om organisering mellan organisationer. Göteborg: BAS.
- Locke, E. 2003. Leadership. Starting at the Top. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 271-284.
- Maffesoli, M. 1995. Maailman mieli: Yhteisöllisen tyylin muodoista. Helsinki: Gaudeamus, p. 73.
- Mahoney, M.J. & Arnkoff, D.B. 1979. Self-management. In Pomerleau, O.F. & Brady, J.P. (eds.) Behavioral medicine: Theory and Practice, Baltimore: Williams & Wilkins, pp. 75-96.
- Mann, R.D. 1959. A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin 56, pp. 241-270
- Manz, C.C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management Review, vol. 11 (3), pp. 585-600.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. 1991. Inner Leadership: Creating productive thought patterns. The Executive, vol. 5, pp.87-95.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. 2004. Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Excellence (3rd edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentie Hall.

- Manz, C.C., Sims, H.P. 1980. Self-management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory perspective. The Academy of Management Review, vol. 5, pp. 361-367.
- Manz, C.C. & Sims, H.P.Jr. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. Administrative Science Quarterly, vol. 32, pp. 106-128, 133.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr (2001) The New Superleadership. Leading others to lead themselves. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers Inc.
- Mayo, M., Meindl, J. & Pastor, J-C 2003. Shared Leadership in Work Teams: A Social Network Approach. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 193-210.
- McGrath, J.E. 1962. Leadership Behavior: Some Requirements for Leadership Training. Washington D.C.: US Civil Service Commidssion, p. 17.
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. Leaderhip Quarterly, vol. 17., pp. 232-245.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. 1985. The romance of leadership. Administrative Science Quarterly, 30 (1), pp. 78-102.
- Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. Lontoo, HarperCollins.
- Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on management. New York, The Free Press.
- Mitchell, R. 1986. Team building by disclosure of internal frames of reference. Journal of Applied Behavioral Science, vol. 22 (1), pp.15-28.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrman, A.M. (1995). Designing team-based organizations: New forms of knowledge work, San Francisco, Jossey-Bass
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Baddis, B. & Strange, J.M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The Leadership Quarterly, vol. 13., pp. 705-750.
- Nadler, D. 1998. Executive team effectiveness: teamwork at the top teoksessa Nadler, D. & Spencer, J. Executive teams. San Francisco: Jossey-Bass, sivut 21-39

- Neck, C.P. & Manz, C.C. 1992. Thought Self-Leadership: The Influence of self-talk and mental imagery on performance. Journal of Organizational Behavior, vol. 12, pp 681-699.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. 1996. Thought Self-Leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and, affect. The Journal of Organizational Behavior, vol. 17, pp. 445-467.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki, ss.127-128.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press, s. 56-94
- Nordea. 2014. (Nordean www-sivut), [viitattu 9.3.2015] Saatavissa: http://www.nordea.com/About+Nordea/Nordea+overview/History/Merger+history/1472963.html
- Northouse, P. 2013. Leadership, Theory and Practice, 6th ed. California, Thousand Oaks.
- Parviainen, J. & Eriksson, M. 2006. Negative Knowledge, Expertise and Organizations. International Journal of Management Concepts and Philosophy, pp. 140 – 153.
- Parviainen J, & Eräsaari R. & Pyöriä P. & Vähämäki J. & Eriksson M. & Heiskanen T. & Hakkarainen K. & Paavola S. & Eriksson-Piela S. & Saaren-Seppälä T. & Vainio N. & Vadén T. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, ss.157-160.
- Pastor, J.C., Meindl, J. & Mayo, M. 2002. A network effects model of charisma attributions Academy of Management Journal, vol. 45(2), pp. 410-420.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce, & J. A. Conger, Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, ss. 1-18.
- Pearce, C.L. & Sims, H.P. 2002. The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. Group Dynamics: Theory, research and practice, vol. 6(2), ss. 172-197.
- Pearce, C.L. & Sims, H.P. Jr 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, vol. 6 (2), pp. 179-197.

- Pearce, G. & Conger, J. 2003, Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. London: Sage Publications Ltd. pp. 1-2, 7-9.
- Pearce, G. & Manz, C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. Organizational Dynamics, vol 34(2), pp. 130-140
- Pearce, G., Manz. C., Sims JR, H. (2006). Where Do We Go From Here? Is Shared Leadership the Key to Team Success? Organizational Dynamics, Vol. 35, pp. 234-238.
- Pearce, G.L., Manz. C.C. & Sims, H.P. 2009. Where do we go from here?: Is Shared Leadership the Key to team success? Organizational Dynamics, vol 38 (3), pp. 234-238.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: KY-Palvelu Oy, ss.16-17,123.
- Perry, M.L., Pearce, C.L. & Sims, H.P. Jr. 1999. Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 14., pp. 35-51.
- Pirttilä, I. & Eräsaari, R. & Eriksson, S. & Vähäaho, T. & Peltomäki, P. & Harjumäki, P. & Husman, K. & Haapakoski, A. ja Tiainen, T. 2002. Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Kopijyvä
- Pirttilä, I. (2002). Mistä asiantuntemuksen sosiologiassa on kyse? Teoksessa Pirttilä, I & Eriksson, S. (toim.) Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, ss. 12-13 ja 14-17.
- Porsander, L. 2000. Titt-skåp för alla. En berättelse om hur Stockholm blev kulturhuvudstadt. Göteborg: BAS.
- Porter, G. & Beyerlein, M. 2000. Historic roots of team theory and practice. Teoksessa Work teams: Past, present and future, Beyerlein, M.M. (toim), Dordrecht, Netherlands, Kluwer, pp. 3-24.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. & Manz, C.C. 1998. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. Journal of Organizational Behavior, vol. 19(5), pp.523-538.
- Puusa, A., Reijonen, H. (2011). Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatioissa. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress. ss. 33-54.
- Reddin, W.J. (1967). The 3-D management style theory. Training and Development Journal, pp. 8-17.

- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin, ss. 191-215. Saatavissa: http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-836
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. (2005), Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum, ss. 17,19, 21-33.
- Rost, J.C. (1991). Leadership for twenty-first centry. New York: Praeger, pp. 51,59.
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Väitöskirja Jyväskylän Yliopisto, kauppakorkeakoulu.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1999. Oppiva Organisaatio: oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy, ss.155-156.
- Scharmer, O. 2001, Self-transcending Knowledge: Organizing Around Emerging Realities**.** In: I. Nonaka and D.J. Teece (eds.) Managing Industrial Knowledge: New Perspectives of Knowledge-based Firms. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 68 – 90.
- Seeck, H. & Järvelä, S. (2007). Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910–1950. Työelämän tutkimus 5:3, ss. 251–259. Saatavissa: http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, s. 17, 26.
- Seers, A. 1989. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 143, pp. 118-135.
- Seers, A., Keller, T., Wilkerson, J.M. 2003. Can team members share leadership? Foundation in research and theory, teoksessa Shared Leadership: Refarming the Hows and Whys of Leadership, toim. Pearce C.L. & Conger J.A. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 77-102.
- Senge, P.M. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency, pp. 221-232.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, vol. 4 (4), pp. 577-594.

- Shipper, F. & Manz, C.C. 1992. Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment. Organizational Dynamics, vol. 20 (3), pp. 35-61.
- Smith, B.N., Montagno, R.V. & Kuzmenko, T.N. 2004. Transformational and servant leadership: Content and conceptual comparison. Journal of Leadership and Organizational Studies, vol. 10 (4), pp. 80-91.
- Stogdill, R.M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, pp. 35-71.
- Stogdill, R.M. 1974. Handbook of Leadership: A Survey of Literature. New York: Free Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna, Talentum Media Oyj, ss.30-32, 50.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A., & Pillai, R. 2001. The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. Leadership Quarterly, vol. 22, pp. 31-52.
- Thoms, P., Moore, K.S. & Scott, K.S. 1996. The relationship between self-efficacy for participating self-managed work groups and the big five personality dimensions. Journal of Organizational Behavior, vol. 17, pp. 349-362.
- Thoresen, C.E. & Mahoney, M.J. 1974. Behavioral Self-Control. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Tracey, J.B. & Hinkin, T.R. 1998. Transformational leadership or effective managerial practices? Group & Organization Management, vol. 23 (3), pp. 220-236.
- Treviño, L.K., Brown, M. &Hartman, L.P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations, vol. 56 (1), pp. 5-37.
- Tuomi. J, & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Wageman, R., Fisher, C. & Hackman, J. 2009. Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. Organizational Dynamics, vol. 38 (3), pp.192-203.
- Walumbwa F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsign, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory- Based Measure, Journal of Management, vol. 34 (1), pp. 89-126.

- Van Dierendonck, D. (2011) Servant Leadership: a review and syntheses. Journal of management, vol. 37(4), pp. 1233.
- Wasserman, S. & Faust, K. 1994. Social Network Analysis: Methods and Applications. New York, Cambridge University Press.
- Webber, S.S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. Journal of Management Development, vol. 21, pp. 201-214.
- Weber, M. (1947). The Theory of social and economic organizations, kääntänyt T. Parsons, (1964). New York: Free Press, pp. 358-359.
- Wenger D. M. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind, In Mullen, B. & Goethals, G.R. (toim.) teoksessa Theories of group behaviour. New York, Springer – Verlag, pp. 185-208.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (1998). Leadership in organizations. (4th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations, 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp. 448-449.
- Yukl, G. A. 2010. Leadership in organizations, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S., Heinen, B. & Shuffler, M. 2009. Team Leadership and team effectiveness teoksessa Team effectiveness in complex organizations: Gross-disciplinary perspectives and approaches. (toim. Salas, E. Goodwin, C. & Burke, C. New York: Taylor & Francis Group, pp. 83-111.
- Zaccaro,S., Rittman, A. & Marks, M. 2001. Team Leadership. Leadership Quarterly, vol 12., pp. 451-483.

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO - ASVAT

A. Taustatiedot

1. Kerrotko hieman taustastasi ja työurastasi?
   Koetko kuuluvasi johonkin muuhunkin tiimiin tai ryhmään kuin asiakastiimiin?

2. Kuvaile hieman työtäsi, millaisia töitä työhösi kuuluu?
   Kuka on esimiehesi, kenelle kaikille raportoit?
   Onko työsi mielestäsi enemmän tiimi- vai yksilötyötä? Paljonko prosenteissa arvioit työstäsi olevan tiimityötä/yksilötyötä 0-100 %

B. Asiantuntijatiimin toiminta -perusasiat

1. Kuvaile omin sanoin mikä tiiminne tehtävä ja toiminnan tavoite?

2. Kertoisitko tiiminne toimintatavoista?
   Millaisia rutiineja tiimillänne on? Onko tiimissänne joitakin rutiineja, jotka poikkeavat muista tiimeistä? Omia juttuja, toimintatapoja?

3. Miten laajasti voitte itse päättää tiimiänne koskevista asioista?

4. Miten vastuu tekemisestä mielestäsi jakautuu tiimissä?

5. Miten kuvailisitte tiimihenkeänne ja tiiminne työskentelyilmapiiriä?
   Keskusteluilmapiiriä?
   Kannustetaanko tiimissäsi yhteistyöhön?

C. Tiimin toiminta – kollektiivinen ja horisontaalinen asiantuntijuus, tiimin poikkitoiminnallisuus

1. Miten tekemisestä keskustellaan ja sovitaan tiimissä? (Mitä, kuka, milloin, missä tehdään?)

2. Miten koet tiedon jakamisen toimivan tiimissänne? Kannustetaanko tiimissänne (palkitaanko) tiedon jakamiseen/jakamisesta? Saavuttaako tieto kaikki tiimin jäsenet yhtäläisesti?
3. Tiedätkö miten muut tiimin jäsenet toimivat ja työssään tekevät? Miten koet sen? Koetko, että ymmärrät riittävästi siitä, mitä ja miten eri asiantuntijat tiimissänne asiakkaan tarpeisiin liittyen tekevät tai millaisia tehtäväkokonaisuuksia eri palveluihin/asiantuntijuuteen liittyy?

4. Miten haastavat asiakascaset tai ongelmat ratkaistaan? Kenen tai keiden kanssa normaalisti pohdit haastavaa asiakascasea tai jotain siihen liittyvää ongelmaa? Onko mielestäsi Nordean organisaatiosta helppo löytää apua tarvittaessa? Miksi? Miksi ei?

5. Miten onnistumiset tai epäonnistumiset käsitellään tiimissä?

6. Miten kuvailisit tiiminne verkottumista pankin sisällä? Ulottuuko tiiminne toiminta joltain osin konttorinne omien rajojen ulkopuolelle, Pankin rajojen ulkopuolelle?

E. Johtajuuteen liittyvät kysymykset tiimin vetäjälle

1. Kuvailisitko omaa rooliasi ja tehtäviä tiimin vetäjänä (asiakasvastuullinen johtaja)? Mitkä ovat mielestäsi asiakasvastuullisen tärkeimmät tehtävät?

2. Onko sinulla joitain johtamisperiaatteita tai jokin johtamisfilosofia, joita sovellat omaan työhösi?

3. Millainen hierarkia tiimissäsi mielestäsi on? Ovatko tiimin jäsenet tasavertaisessa asemassa?

4. Miten annat palautetta?

5. Miten seuraatte tavoitteiden toteutumista?

6. Miten tiimissäsi palkitaan?

7. Miten kehitätte tiimin osaamista?

8. Onko tiimin toiminnassa tilanteita joissa luovut, olisi hyvä luopua tai joudut luopumaan tiimin johtajan roolistasi? Millaisia tilanteita nämä ovat? Miten koet sen?

9. Miten kuvaisit keskinäistä luottamusta tiimissäsi? Arvioi luottamusta asteikolla 1 – 5? (heikko (=1) -välttävä-tyydyttävä- hyvä- erinomainen (=5))

10. Millaisia tavoitteita sinulla on tiiminvetäjänä?

F. Yleiset loppukysymykset

1. Mitkä ovat mielestäsi tiimisi vahvuudet? Heikkoudet?

2. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet tai hidasteet menestyksekkään tiimityön kannalta oman tiimisi osalta?

3. Mitä haluaisit ensimmäiseksi muuttaa tiimiisi toiminnassa, jos saisit vapaat kädet?

4. Haluaisitko vielä kertoa jotain erityistä tiiminne työhön liittyen?

KIITOKSIA HAASTATTELUSTA!

LIITE 2. HAASTATTELURUNKO - ASIANTUNTIJAT

A. Taustatiedot

3. Kerrotko hieman taustastasi ja työurastasi?
   Koetko kuuluvasi johonkin muuhunkin tiimiin tai ryhmään kuin asiakastiimiin?

4. Kuvaile hieman työtäsi, millaisia töitä työhösi kuuluu?
   Kuka on esimiehesi, kenelle kaikille raportoit?
   Onko työsi mielestäsi enemmän tiimi- vai yksilötyötä? Paljonko prosenteissa arvioit työstäsi olevan tiimityötä/yksilötyötä 0-100 %

B. **Asiantuntijatiimin toiminta -perusasiat**

6. Kuvaile omin sanoin mikä tiiminne tehtävä ja toiminnan tavoite?

7. Kertoisitko tiiminne toimintatavoista?
   Millaisia rutiineja tiimillänne on? Onko tiimissänne joitakin rutiineja, jotka poikkeavat muista tiimeistä? Omia juttuja, toimintatapoja?

8. Miten laajasti voitte itse päättää tiimiänne koskevista asioista?

9. Miten vastuu tekemisestä mielestäsi jakautuu tiimissä?

10. Miten kuvailisitte tiimihenkeänne ja tiiminne työskentelyilmapiiriä?
    Keskusteluilmapiiriä?
    Kannustetaanko tiimissäsi yhteistyöhön?

C. Tiimin toiminta – kollektiivinen ja horisontaalinen asiantuntijuus, tiimin poikkitoiminnallisuus

7. Miten tekemisestä keskustellaan ja sovitaan tiimissä? (Mitä, kuka, milloin, missä tehdään?)

8. Miten koet tiedon jakamisen toimivan tiimissänne? Kannustetaanko tiimissänne (palkitaanko) tiedon jakamiseen/jakamisesta? Saavuttaako tieto kaikki tiimin jäsenet yhtäläisesti?

9. Tiedätkö miten muut tiimin jäsenet toimivat ja työssään tekevät? Miten koet sen?
   Koetko, että ymmärrät riittävästi siitä, mitä ja miten eri asiantuntijat tiimissänne asiakkaan tarpeisiin liittyen tekevät tai millaisia tehtäväkokonaisuuksia eri palveluihin/asiantuntijuuteen liittyy?

10. Miten haastavat asiakascaset tai ongelmat ratkaistaan? Kenen tai keiden kanssa normaalisti pohdit haastavaa asiakascasea tai jotain siihen liittyvää ongelmaa*?* Onko mielestäsi Nordean organisaatiosta helppo löytää apua tarvittaessa? Miksi? Miksi ei?

11. Miten onnistumiset tai epäonnistumiset käsitellään tiimissä?

12. Miten kuvailisit tiiminne verkottumista pankin sisällä?
    Ulottuuko tiiminne toiminta joltain osin konttorinne omien rajojen ulkopuolelle, Pankin rajojen ulkopuolelle?

D. Johtajuuteen liittyvät kysymykset tiiminjäsenelle

1. Kuvailisitko tiiminne vetäjän (asiakasvastuullinen johtaja, myöh. asva) nykyistä roolia ja tehtäviä?

2. Millainen on mielestäsi hyvä asva/ tiimin vetäjä? Millaisia ominaisuuksia, toimintatapoja hänellä tulisi mielestäsi olla?

3. Perusteleeko asva mielestäsi riittävästi tekemiään linjauksia?

4. Jakaako asva mielestäsi riittävästi valtaa ja vastuuta (yksilö-/tiimitasolla)?

5. Miten tiiminne tavoitteet on asetettu/asetetaan?
   Onko tiimillänne joitain itse asettamianne tavoitteita? Ovatko tavoitteet enemmän yksilö- vai tiimitavoitteita? Onko tavoitteet riittävän haasteellisia

6. Miten tiimi seuraa suorituksia ja tavoitteiden saavuttamista?

7. Kuvailisitko miten tiimissänne annetaan palautetta?

8. Kuvailisitko miten palkitseminen toteutuu tiimissänne?
   Motivoivatko palkkiot sinua? Onko sinulta kysytty millaisia palkkioita haluaisit?

9. Miten luonnehtisit omaa luottamustasi asvaan ja hänen toimintaansa asteikolla heikko- vahva (1-5).

10. Johtaako asva mielestäsi esimerkillä? Miten se ilmenee?

11. Missä tilanteissa koet itse olevasi tiimin vetäjän roolissa?
    Millaisia tilanteita nämä ovat? Miltä se tuntuu?

E. Yleiset loppukysymykset

5. Mitkä ovat mielestäsi tiimisi vahvuudet? Heikkoudet?

6. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet tai hidasteet menestyksekkään tiimityön kannalta oman tiimisi osalta?

7. Mitä muuttaisit tiimin toiminnassa, jos saisit vapaat kädet?

8. Haluaisitko vielä kertoa jotain erityistä tiiminne työhön liittyen?

KIITOKSIA HAASTATTELUSTA!