

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede

Sami Sipiläinen

**KÄSITYKSIÄ JAETUSTA JOHTAJUUDESTA JA ITSEOHJAUTUVUUDESTA
ASiantuntijaorganisaatioissa
FENOMENOGRAFINEN TAPAUSTUTKIMUS**

Työn tarkastajat: Tutkijaopettaja Markku Ikävalko
Tutkijaopettaja Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Sami Sipiläinen

Käsityksiä jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta asiantuntijaorganisaatiossa Fenomenografinen tapaustutkimus

Pro gradu -tutkielma

2021

130 sivua, 11 kuviota, 10 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat:

Tutkijaopettaja Markku Ikävalko ja tutkijaopettaja Heidi Olander

Hakusanat:

Jaettu johtajuus, hajautunut johtajuus, tiimijohtajuus, monikollinen johtajuus, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, fenomenografia

Johtajuusnäkökulman muutos johtajakeskeisyydestä kohti johtajuutta jaettuna, hajautuneena ja kollektiivisena, on vauhdittanut nykyaikaisen tietotyön vaatimusten ja organisaatioiden toimintaympäristöjen monimutkaistumisen myötä. Samaan aikaan itseohjautuvuus on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi työelämässä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on parantaa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden ilmiöiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä tuomalla julki ilmiöihin liittyviä erilaisia ajattelutapoja. Tutkimuksessa kuvaillaan konsultointi- ja asiantuntijapalveluita tuottavan organisaation asiantuntijoiden käsityksiä jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta sekä tarkastellaan käsityksiä suhteessa aihepiirin aikaisempaan kirjallisuuteen.

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla 10 projekti- ja palvelutiimeissä työskentelevää asiantuntijaa. Aineisto analysoitiin fenomenografisella menetelmällä. Käsitykset jaetusta johtajuudesta jakautuivat laadullisesti kahteen erilaiseen käsitykseen: (1) johtajuus emergenttinä ilmiönä, jossa tiimien jäsenet nousevat tilannekohtaisesti johtajiksi yksilöinä tai kollektiivina ja (2) johtajuus hajautettuna vaikuttamisena, jossa tiimien jäsenet suorittavat johtamistehtäviä yhdessä tiiminvetäjän kanssa. Käsitykset itseohjautuvuudesta jakautuivat laadullisesti kolmeen erilaiseen käsitykseen: (1) itseohjautuvuus itsensä johtamisena, jossa yksilöt ohjaavat ja kontrolloivat toimintaansa kohdistamalla itseensä johtamisvaikuttamista, (2) itseohjautuvuus mahdollistettuna, jossa korostuu tiiminvetäjän toteuttama johtajuus itseohjautuvuuden mahdollistajana, ja (3) itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena, jossa yksilön ominaisuudet määrittelevät itseohjautuvuutta.

Tutkimus vahvistaa aikaisemman kirjallisuuden luomaa kuvaa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden ilmiöiden empiirisestä ja teoreettisesta yhteydestä toisiinsa. Tulosten perusteella vertikaalinen johtajuus mahdollistaa jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta tiimeissä. Tiimien johtajuus voidaan nähdä kollektiivisena ilmiönä, jossa sekä tiimin jäsenillä että tiiminvetäjällä on tärkeä rooli. Itseohjautuvuuden osalta yksilön autonomian ja kyvykkyyden kokemuksen merkitys korostuu.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Master's Programme in Knowledge Management and Leadership

Sami Sipiläinen

Conceptions of shared leadership and self-leadership in a professional services organization

A phenomenographic case study

Master's Thesis

2021

130 pages, 11 figures, 10 tables and 4 appendixes

Examiners: Associate Professor Markku Ikävalko and Associate Professor
Heidi Olander

Keywords: Shared leadership, distributed leadership, team leadership, plural leadership, self-determination, self-leadership, self-management, phenomenography

The leadership literature has traditionally been leader-centric. Demands of modern knowledge work and increasingly complex organizational environments are thriving the leadership perspective change towards leadership as shared, distributed, and collective. Along with the change in the leadership perspective, self-leadership has become a topical phenomenon in working life. This study aims to improve the overall understanding of shared leadership and self-leadership by revealing different ways in which people conceptualize the phenomena. The focus of the study is to describe the variation in how specialists in a professional services organization can perceive and understand the phenomenon of shared leadership and self-leadership. Categories of description were revealed and reflected in relation to previous literature.

The empirical data was collected by interviewing ten individuals from the project and service teams. Based on phenomenographic analysis were identified two different qualitative categories of description for shared leadership: (1) leadership as an emergent phenomenon, team members emerge as leaders individually or collectively over time, and (2) leadership as a distributed influence among team members, team members are performing leadership activities together with a formal team leader. Three different qualitative categories of description for self-leadership were identified: (1) self-leadership as self-influence and self-control for leading oneself, (2) self-leadership supported and encouraged by a vertical leader, (3) self-leadership as personal and professional qualities.

The present study confirms the previous findings in which self-leadership and shared leadership are empirically and theoretically interrelated phenomena. According to the results, both shared leadership and self-leadership are positively influenced by a vertical leadership in teams. Team leadership can be viewed as a collective property in which both team members and formal leaders have an essential role. In self-leadership individual's sense of autonomy and competence are emphasized.

ALKUSANAT

Vuonna 2017 alkanut mielenkiintoinen matka tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriopinnoissa on tämän gradun myötä tullut päätökseensä. Ennen kaikkea koen iloa tästä saavutuksesta, mutta toisaalta olo on kaiken TIJO 2017 ryhmän kanssa koetun jälkeen myös hiukan haikea. Olen ylpeä siitä, että pääsin olemaan osa tätä motivoitunutta ja osaavaa ryhmää, jonka kanssa vietetystä ajasta jää upeita muistoja. Luottamus, avoimuus ja yhteishenki ryhmän kesken, mikä korostui erityisesti yhdessä vietetyissä lähipäivissä Lappeenrannassa, ovat jättäneet lähtemättömän vaikutuksen.

Opiskelun, perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen matkan aikana on välillä ollut haastavaa ja ilman lähipiirin tukea se olisi ollut mahdotonta. Kolmen lapsen perheen arjen pyörittäminen on vaatinut puolisoiltani paljon opintojeni aikana ja haluan erityisesti kiittää häntä pyyteettömästä tuesta, jota ilman nämä opinnot eivät olisi onnistuneet. Lisäksi haluan kiittää vanhempiani, jotka ovat tarjonneet lastenhoitoapua matkan varrella ja kannustaneet minua eteenpäin. Gradun kohdeyritystä haluan kiittää mahdollisuudesta tämän gradun tekemiseen. Iso kiitos kuuluu myös graduohjaajalleni Markku Ikävalkolle, joka on monissa antoisissa keskusteluissa auttanut minua omassa ajattelussani eteenpäin erityisesti silloin, kun sparrausta olen eniten tarvinnut.

Helsingissä 22.4.2021

Sami Sipiläinen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimustarpeen perustelevinen	9
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	12
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tieteenfilosofiset taustaoletukset.....	14
1.4	Tutkimuksen rakenne	15
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	17
2.1	Johtajuus käsitteenä ja johtajuusteorioiden historia	17
2.2	Jaettu johtajuus	21
2.2.1	Jaettu johtajuus tiimeissä	28
2.2.2	Vertikaalisen johtajuuden vaikutus jaettuun johtajuuteen tiimeissä.....	36
2.3	Itseohjautuvuus.....	37
2.4	Itsensä johtaminen.....	39
2.4.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	42
2.4.2	Itsensä johtamisen strategiat	45
2.4.3	Itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus.....	48
2.5	Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.....	51
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	54
3.1	Fenomenografinen tutkimusote.....	54
3.2	Kohdeorganisaatio, tutkijan rooli ja aineiston kerääminen	58
3.3	Aineiston analyysi	61
4	TUTKIMUKSEN TULOSTEN TARKASTELU	70
4.1	Johtajuus emergenttinä ilmiönä.....	70
4.1.1	Tiimistä nouseva johtajuus	70
4.1.2	Kollektiivinen johtajuus	73
4.2	Johtajuus hajautettuna vaikuttamisena	76
4.2.1	Tehtäväkeskeinen vaikuttaminen.....	76
4.2.2	Ihmiskeskeinen vaikuttaminen	80
4.3	Itseohjautuvuus itsensä johtamisena	83
4.3.1	Itsensä ja oman työn kehittäminen	83
4.3.2	Työn suunnittelu	84

4.4	Itseohjautuvuus mahdollistettuna.....	86
4.5	Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena	91
4.5.1	Itsetuntemus.....	91
4.5.2	Toimintatapa.....	92
4.5.3	Ammatillinen kyvykkyys	94
4.5.4	Persoonallisuuden piirre	95
4.6	Yhteenveto tuloksista	96
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	98
5.1	Tulosten tarkastelua suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen.....	98
5.2	Tutkimuksen arviointi.....	101
5.2.1	Aineiston hankinnan ja aineiston luotettavuus	102
5.2.2	Johtopäätösten luotettavuus	103
5.3	Johtopäätökset	104
	LÄHTEET	109
	LIITTEET	131
KUVIOT		
	Kuvio 1. Monikollisen johtajuuden tutkimuksen neljä suuntausta.....	24
	Kuvio 2. Tiimin jäsenten vaikuttamisen arviointi sosiaalista verkostanalyysiä hyödyntäen.....	34
	Kuvio 3. Itseohjautuvuuden jatkumo.....	43
	Kuvio 4. Superjohtajuuden ja itsensä johtamisen vaikutus jaettuun johtajuuteen.....	50
	Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.....	51
	Kuvio 6. Fenomenologian ja fenomenografian suhde.....	55
	Kuvio 7. Ensimmäisen ja toisen asteen näkökulma	57
	Kuvio 8. Fenomenografisen tutkimuksen spiraali	57
	Kuvio 9. Fenomenografisen tutkimuksen tulkintaketju	62
	Kuvio 10. Tutkimuksen fenomenografinen analyysi.....	63
	Kuvio 11. Horisontaalinen kuvauskategoriasysteemi jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus	68
TAULUKOT		
	Taulukko 1. Jaetun johtajuuden käsitteen määritelmiä.....	23
	Taulukko 2. Tiimin johtajuuden luokittelua	29

Taulukko 3. Tiimin sisäisen johtamiskäyttäytymisen hierarkkinen taksonomia.....	32
Taulukko 4. Itsensä johtamisen jatkumo	42
Taulukko 5. Itsensä johtamisen strategiat.....	45
Taulukko 6. Teemat jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus	65
Taulukko 7. Jaettu johtajuus kategorioiden muodostaminen	66
Taulukko 8. Itseohjautuvuus kategorioiden muodostaminen	67
Taulukko 9. Jaettu johtajuus -merkitysyksiköiden jakauma.....	69
Taulukko 10. Itseohjautuvuus-merkitysyksiköiden jakauma	69

1 JOHDANTO

Johtajuus johtajakeskeisenä ilmiönä on perinteisesti ohjannut johtajuustutkimusta (Ropo 2011, 201). Tyypillisesti kiinnostuksen kohteena on ollut johtajuuden yksilönäkökulma eli se, miten johtaja ajattelee, käyttäytyy ja toimii suhteessa johdettaviin organisaatioissa ja tiimeissä (Pearce & Conger 2003). Erityisesti 2000-luvulta alkaen myyttiä sankarijohtajasta, joka ohjaa kontrolloi, ideoi ja päättää, kuinka organisaatioissa toimitaan, on alettu purkamaan, ja johtajuustutkimuksessa on ryhdytty johtajuuden yksilönäkökulman sijaan kiinnittämään enemmän huomiota johtajuuteen, joka ilmenee jaettuna ja hajautuneena yksilöiden välillä sekä rakentuu vuorovaikutuksessa (ks. esim. Erez, Lepine & Elms 2002; Pearce & Conger 2003; Denis, Langley & Sergi 2012; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010; Salovaara 2018; Nordbäck 2018).

Johtajuusnäkökulman muutoksen ajuriksi on kirjallisuudessa esitetty tietotyön luonnetta, johon liittyy työn merkityksellisyyden hakeminen, osaamisnäkökulmasta yksilöiden keskinäinen riippuvuus sekä työn luovuus ja monimutkaisuus (Pearce 2004; Pearce & Manz 2005; Pearce & Sims 2002). Lisäksi yksilökeskeisen johtajuuden ei enää nähdä vastaavan haasteisiin, joita yritykset kohtaavat toimintaympäristöjen monimutkaistuesssa. Tietotaloudessa kenenkään yksittäisen henkilön ei voida nähdä omaavan kaikkea tarvittavaa osaamista ja tietoa, jota tarvitaan ratkaisemaan ongelmia, joita organisaatiot tänä päivänä kohtaavat (Clarke 2018, 1). Pysyäkseen kilpailukykyisinä organisaatiot tarvitsevat joustavuutta ja reagointinopeutta, joita voidaan saavuttaa hajauttamalla valtaa ja päätöksentekoa (Houghton, Neck & Manz 2003, 123).

Samaan aikaan johtajuusnäkökulman muutoksen kanssa itseohjautuvuudesta on tullut ajan-kohtainen ilmiö suomalaisessa ja kansainvälisessä työelämässä (ks. esim. Salovaara 2018; Savaspuro 2019; Martela & Jarenko 2017). Johtajuusnäkökulman muutoksen ja itseohjautuvuuden nousun taustalla vaikuttavat samankaltaiset työhön ja organisaatioihin vaikuttavat muutokset. Itseohjautuvuudesta haetaan ratkaisuja työelämän muutosnopeuteen, globaalin kilpailun kiristymiseen ja resurssien niukentumiseen. Itseohjautuvuuden suosiota perustellaan sillä, että organisaatioiden on pystyttävä muuttumaan nopeammin ja olemaan entistä ketterämpiä. Lisäksi työn luonne muuttuu yhä enemmän luovaa asiantuntijuutta ja nopeaa päätöksentekoa vaativaksi. Myös moderni teknologia vaikuttaa itseohjautuvuuden suosioon mahdollistamalla

hajautettuja rakenteita, joita aikaisemmin ei olisi voitu toteuttaa. Täyden potentiaalin ja optimaalisen suorituskyvyn saamiseksi käyttöön ihmisille halutaan antaa mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä mahdollisimman tehokkaasti. (Vainio 2019; Martela & Jarenko 2017, 13.)

Itseohjautuvuutta voidaan pitää yhtenä tämän päivän työelämän trendeistä, joka herättää paljon tunteita puolesta ja vastaan. Ääripäissä kannattajien leirissä itseohjautuvuus saatetaan nähdä yltiöpositiivisesti työelämän pelastajana, ja vastustajien leirissä itseohjautuvuutta saatetaan pitää turhana hullutuksena. Kyse on monitahoisesta ilmiöstä, joka voidaan käsittää hyvin eri tavoin, ja siksi itseohjautuvuuden hyödyistä ja ongelmista keskustelu tulisi aloittaa selvittämällä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa, ja mistä puhumme, kun puhumme itseohjautuvuudesta. (Kostamo, Vuori & Vanttinen 2020, 12; Savaspuro 2019.)

Johtajuusnäkökulman muutos ja työelämässä käytävä keskustelu itseohjautuvuuden ympärillä toimivat tämän tutkimuksen toteuttamisen innoittajina. Tutkimuksen kohteena ovat konsultointi- ja asiantuntijapalveluita tuottavan asiantuntijaorganisaation projekti- ja palvelutimeissä työskentelevien asiantuntijoiden käsitykset jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimustarpeen perustelevinen

Monikollista johtajuutta voidaan käyttää käsitteenä kuvaamaan johtajuutta, joka jollain tavalla ilmentää johtajuutta jaettuna, hajautuneena ja vuorovaikutuksessa rakentuvana. Käsite juontaa juurensa Denisin et al. (2012) julkaisemaan kirjallisuuskatsaukseen aihepiirin tutkimuksesta, jossa he nimesivät ilmiön englanninkielisellä käsitteellä leadership in the plural. Suomenkielistä vastinetta monikollinen johtajuus on käyttänyt esimerkiksi Perttu Salovaara (2018).

Monikollisesta johtajuudesta on kirjallisuudessa käytetty useita eri käsitteitä (esim. jaettu johtajuus, hajautunut johtajuus, jälkisankarillinen johtajuus), ja aihepiiristä on julkaistu lukuisia teoreettisia ja empiirisiä tutkimuksia viimeisen 20 vuoden aikana. Monet tutkijat, kuten Denis et al. (2012), Zhu, Liao, Yam ja Johnson (2018), Bolden (2011), Sweeney, Clarke ja Higgs (2018), Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs ja Shuffler (2012) sekä Ospina, Foldy, Fairhurst ja Jackson (2020) ovat jäsentäneet monikollisen johtajuuden kirjallisuutta eri näkökulmista ja tehneet katsauksia aihepiiriin nopeasti kehittyvään kirjallisuuteen. Osa tutkijoista on valinnut

suppeamman näkökulman tarkastellen tiettyä käsitettä/konseptia (Bolden 2011; Zhu et al. 2018; Sweeney et al. 2018), ja osa pyrkii rakentamaan laajempaa ymmärrystä monikollisen johtajuuden ilmiöstä (Denis et al. 2012; Yammarino et al. 2012; Ospina et al. 2020).

Monikollisen johtajuuden tutkimuksen valtavirtaa edustavat tutkimukset, joissa johtajuusroolit ovat olemassa, mutta johtamiseen osallistuvat useat yksilöt. Jaetun johtajuuden (shared leadership) tutkimus tiimeissä edustaa monikollisen johtajuuden tutkimuksen valtavirtaa. (Denis et al. 2012.) Jaettu johtajuus voidaan määritellä dynaamiseksi ja interaktiiviseksi vaikuttamisen prosessiksi tiimissä toimivien yksilöiden välillä. Tiimissä yksilöt johtavat toinen toisiaan tiimin ja/tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus on jakautunut yksilöiden kesken, eikä ole keskittynyt ainoastaan yhteen henkilöön, joka toimii nimetysti johtavassa roolissa. (Pearce & Conger 2003, 1.) Jaetun johtajuuden tutkimus pyrkii löytämään ja ymmärtämään johtajuudelle vaihtoehtoisia lähteitä, joilla on positiivinen vaikutus tiimin ja organisaation suorituskykyyn (Denis et al. 2012, 214). Empiirisen tutkimuksen perusteella on pystytty osoittamaan jaetun johtajuuden parantavan tiimin suorituskykyä (esim. Pearce & Sims 2002; Carson, Tesluk, & Marrone 2007; Hoch, Pearce & Welzel 2010; D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger 2016).

Bennis (2007, 3–4), kutsuu johtajuutta yksinkertaisimmillaan kolmijalaksi, jossa esiintyvät johtaja/johtajat, seuraajat ja yhteiset tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Kyse on ontologisesta sitoumuksesta yllä mainittuihin entiteetteihin, mikä on ohjannut johtajuustutkimusta keskittymään johtajiin, seuraajiin ja yhteisiin tavoitteisiin (Drath, McCauley, Palus, Velsor, O’Connor & McGuire 2008, 635). Jaetun johtajuuden (shared leadership) tutkimus tiimeissä perustuu pitkälti kyseiseen ontologiaan ja on keskittynyt tutkimaan, mitkä ilmiöt vaikuttavat jaetun johtajuuden syntymiseen (esim. Houghton et al. 2003), mitkä ilmiöt vaikuttavat jaettuun johtajuuteen (esim. Erkutlu 2012) ja mitä jaetusta johtajuudesta seuraa (Pearce & Sims 2002). Organisaatiokäyttäytyminen on jaetun johtajuuden tutkimuksen tärkein inspiraation lähde, ja empiiriset tutkimukset hyödyntävät tyypillisesti kvantitatiivisia menetelmiä ja noudattavat positivistista epistemologiaa (Denis et al. 2012, 214; Serban & Roberts 2016, 195; Sweeney, Clarke & Higgs 2018, 121). Yllä esitettyä jaetun johtajuuden tutkimuksen ontologiaa ja epistemologiaa on kritisoitu sen perustumisesta yksilönäkökulman johtajuustutkimukseen (esim. Bolden 2011, 262; Drath et al. 2008).

Sosiaaliskonstruktivistinen näkökulma edustaa monikollisen johtajuuden valtavirrasta poikkeavaa tulkinnallista johtajuustutkimusta. Siinä todellisuus on sosiaalisesti ja kulttuurillisesti vaikuttanutta, ja tarkastelu keskittyy tulkinnalliseen intersubjektiiviseen sosiaaliseen todellisuuteen, joka syntyy vuorovaikutuksessa (Endres & Weibler 2017, 215). Tätä näkökulmaa edustavassa tutkimuksessa johtajuus on enemmän osallistumista ja suunnan kollektiivista muodostamista kuin kontrollia ja auktoriteetin käyttämistä. Tutkimukset määrittävät johtamisen sosiaalisesti ilmiöksi, kollektiiviseksi prosessiksi, jossa muodollisesti johtamisrooliin nimetyillä yksilöllä voi olla rooli, mutta prosessissa on mahdotonta olla huomioimatta muita toimijoita. Yksilön näkökulma ei korostu, koska toimijat soveltavat johtajuutta, vaikuttavat siihen ja luovat sitä, mutta johtajuus ei ”asu” heissä. Aihepiirin empiiriset tutkimukset nojautuvat laadullisiin tutkimusmenetelmiin edustaessaan sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofian taustaoletuksia. Tutkimuksissa ollaan harvoin kiinnostuneita tekijöistä, jotka vaikuttavat suorituskyykyyn, ja niissä halutaan sen sijaan ymmärtää, miten johtajuutta tuotetaan ja suoritetaan (Denis et al. 2012, 254–255.) Tämä näkökulma on edustettuna jälkisankarilliseksi kutsutussa johtajuustutkimuksessa (esim. Fletcher 2004; Crevani, Lindgren & Packendorff 2007) ja relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa (esim. Uhl-Bien 2006; Uhl-Bien & Ospina 2012).

Kuten yllä on esitetty, monikollista johtajuutta voidaan lähestyä monista eri näkökulmista ja erilaisilla tieteenfilosofisilla taustaoletuksilla. Yhteistä johtajuusnäkökulman muutokselle, jota monikollisen johtajuuden tutkimus edustaa, on kuitenkin se, että johtajuuden ei enää nähdä nousevan muita toimijoita ohjaavasta johtajasta, vaan kiinnostus kohdistuu siihen, millaisista vuorovaikutuksen tavoista nousee johtajuutta. Tässä tarkastelunäkökulmassa ihmiset nähdään itsenäisinä toimijoina, ja siksi itseohjautuvuus on otettava tarkastelussa huomioon. (Kostamo 2017, 102.)

Pohjautuen Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory) Martela ja Jarenko määrittelevät itseohjautuvuuden yksilön ominaisuudeksi, kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Martela & Jarenko 2017, 12). Jaetun johtajuuden kirjallisuudessa itseohjautuvuus esiintyy käsitteenä itsensä johtaminen (self-leadership). Itsensä johtamisen (self-leadership) avulla yksilö itseohjautuu ja motivoituu toimimaan (Neck & Manz 1996, 446). Jaettua johtajuutta ja itsensä johtamista voidaan pitää

toisiaan täydentävinä konsepteina. Itsensä johtamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus jaetun johtajuuden kehittymiseen tiimeissä. Itsensä johtaminen luo perustan tehokkaalle valtuuttamiselle, ja lisäksi itsensä johtamisella ja tiimin jaetulla johtajuudella on tunnistettu olevan positiivinen vaikutus työn merkityksellisyyden tunteeseen. (Bligh, Pearce & Kohles 2006; Houghton, Neck & Manz 2003; Pearce & Manz 2005.)

Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tutkijoiden tunnistamaan tarpeeseen tuoda kvantitatiivisten menetelmien rinnalle uusia täydentäviä tutkimusmenetelmiä ja näkökulmia jaetun johtajuuden kokonaisvaltaiseksi tutkimiseksi (ks. esim. Zhu et al. 2018, 846; Sweeney et al. 2018). Sweeney et al. (2018) tuovat esille jaetun johtajuuden subjektiivisen luonteen. Koska johtajuudessa on pääosin kyse sosiaalisesta ilmiöstä, joka riippuu yksilön (seuraajan) subjektiivisesta tulkinnasta, tarvitaan jaetun johtajuuden tutkimuksessa tulkinnallista epistemologiaa täydentämään kvantitatiivista tutkimusta (Sweeney et al. 2018, 121). Toisin sanoen tämä tutkimus esittelee aikaisempiin tutkimuksiin nähden erilaisen tavan tutkia jaettua johtajuutta ja jaettuun johtajuuteen läheisesti liittyvää itseohjautuvuutta. Tutkimuksen teoreettinen tausta perustuu tiimien jaettua johtajuutta sekä yksilöiden itseohjautuvuutta tarkastelevaan kirjallisuuteen. Itseohjautuvuutta tarkastellaan jaettua johtajuutta täydentävänä konseptina.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Johtajuusnäkökulman muutos ja itseohjautuvuus saavat paljon huomiota johtajuustutkimuksessa ja käytännön työelämässä. Esimerkiksi Salovaara (2018, 8) esittää, että noin 90–95 % organisaatioista on virallisesti hierarkioita, mutta arviolta lähes kolmasosa organisaatioista pohtii keinoja itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Jos itseohjautuvuutta halutaan lisätä, vaatii se organisaatioissa myös johtajuuden tarkastelua uudelleen. On tarkkaan mietittävä, onko yrityksellä edellytyksiä itseohjautuvaan toimintatapaan ja ollaanko valmiita aidosti lisäämään työntekijöiden valtaa samassa suhteessa vastuun kanssa (Savaspuro 2019). Tässä tutkimuksessa ei tutkita sitä, onko itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden tavoittelu organisaatioissa mielekäästä vai ei. Sen sijaan tutkimuksen tarkoituksena on parantaa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden ilmiöiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja antaa sen myötä oma panoksensa aihepiiriin tutkimukseen ja työelämässä käytävään keskusteluun. Kohdeorganisaation näkökulmasta tutkittaviin ilmiöihin liittyvien erilaisten ajattelutapojen tuominen julki auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin kohdeorganisaation tiimien johtajuutta ja itseohjautuvuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on täydentää jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta käsittelevää kirjallisuutta kuvailemalla kohdeorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden käsityksiä kyseisistä ilmiöistä ja tarkastelemalla käsityksiä suhteessa aihepiirin aikaisempaan kirjallisuuteen. Tutkimusongelma tiivistyy seuraavaksi pääkysymykseksi:

Mitä asiantuntijoiden käsitykset jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta kertovat kyseisistä ilmiöistä ja miten tätä tietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation tiimien toiminnan kehittämisessä?

Pääkysymykseen haetaan vastauksia seuraavien alakysymysten kautta:

1. *Millaisia käsityksiä tiimeissä työskentelevillä asiantuntijoilla on johtajuudesta, jonka muodostumiseen tiimin jäsenet osallistuvat?*
2. *Millaisia käsityksiä tiimeissä työskentelevillä asiantuntijoilla on itseohjautuvuudesta?*

Ensimmäisen alakysymyksen muotoilu heijastaa tapaa, jolla johtajuutta lähestytään tässä tutkimuksessa. Taustaoletuksena tutkimuksessa on, että johtajuus tiimeissä on ainakin jossain määrin jaettua. Denisin et al. (2012, 272) mukaan tämä taustaoletus on yleinen johtajuustutkimuksessa, jota tehdään tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa. Taustaoletukseen liittyy, että valta, auktoriteetti ja osaaminen ovat jakautuneet laajalle ja useat yksilöt tekevät vaikuttamista tietyissä tilanteissa. Taustaoletuksen mukaisesti tiimeissä esiintyvä johtajuus muodostuu jaettuna tiimin projektipäällikön/palvelupäällikön ja tiimin jäsenten toimesta. Jaetun johtajuuden osalta tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan tiimin jäsenten käsityksiä siitä, miten johtajuus muodostuu ilman muodollista asemaa perustuvaa valtaa, jota projekti- ja palvelupäälliköt tiimeissä edustavat. Muodollisella asemaan perustuvalla vallalla tarkoitetaan legitimiä vallankäyttöä, joka perustuu henkilön viralliseen tehtäväkuvaan ja yhteisössä määriteltyyn rooliin (ks. esim. French & Raven 1959). Muodollista asemaan perustuvaa valtaa ja sen vaikutusta tiimin johtajuuteen ei kuitenkaan voida täysin ohittaa, sillä asiantuntijat työskentelevät tiimeissä, joilla on johtamisrooliin nimetty henkilö, yhteiset tavoitteet ja joissa he itse toimivat seuraajina (ks. Drath et al. 2008). Projekti- ja palvelupäälliköiden rooli tiimeissä tiedostetaan, mutta sitä tarkastellaan johtajuuden muodostumisessa tässä tutkielmassa ainoastaan siltä osin, kun se liittyy oleellisesti haastateltavien käsityksiin itseohjautuvuudesta tai jaetusta johtajuudesta.

Johtajuutta tarkastellaan tiimin sisäisestä näkökulmasta. Tiimin ulkopuolinen johtajuus on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle (ks. esim. Morgeson, DeRue & Karam 2010). Se, että haastateltavien käsitykset ovat kontekstisidonnaisia ja niihin vaikuttavat ihmisten aikaisemmat tiedot ja kokemukset (Häkkinen 1996, 23–24), tiedostetaan tässä tutkimuksessa. Haastateltavien käsityksiä tarkastellaan kohdeorganisaation tiimien kontekstissa. Käsityksiä pyrittiin tuomaan esille pyytämällä haastateltavia kertomaan kokemuksistaan johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta kohdeorganisaation tiimeissä. Tämä kiinnittää kokemukset ylätason kontekstiin, joka tässä tutkimuksessa on kohdeorganisaation tiimit.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tämä tapaustutkimus on toteutettu fenomenografisella tutkimusotteella (jatkossa fenomenografinen tutkimus). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157). Keskeinen tunnuspiirre on todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisen luonteen korostaminen. Oleellista laadullisessa tutkimuksessa on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. (Puusa & Juuti 2011, 47.) Fenomenografinen tutkimus pyrkii kuvailemaan, analysoimaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään kuinka ihmiset käsittävät, kokevat ja ymmärtävät eri ilmiöitä ympäröivässä maailmassa. Fenomenografiaa voi luonnehtia laadulliseksi ja tulkinnalliseksi tutkimusotteeksi. (Uljens 1991, 82.)

Fenomenografisen tutkimuksen kohteena on ihmisen arki ajattelu ja siinä ollaan kiinnostuneita ihmisten arkipäivän ilmiöitä koskevista käsityksistä ja niiden erilaisista ymmärtämisen tavoista (Häkkinen 1996, 5; Koskinen 2011, 267). Fenomenografisessa tutkimuksessa tutkija ei ota kantaa maailmaan sellaisenaan vaan ihmisten käsityksiin maailmasta (Marton 1988, 145). Sen tarkoituksena on tuoda esille erilaisia ajattelutapoja tiettyyn ilmiöön tai käsitteeseen liittyen (Häkkinen 1996, 5). Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation projekti- ja palvelutiimeissä työskenteleviä asiantuntijoita. Haastatteluista kerätty litteroitu aineisto analysointiin fenomenografista analyysiä (ks. esim. Uljens 1991; Niikko 2003) hyödyntäen.

Fenomenografian tieteenfilosofinen perusta pohjautuu vahvimmin konstruktivismiin ja fenomenologiaan, ja sijoittuu ontologisilta sitoumuksiltaan realismiin ja konstruktivismin välimaastoon (Paloniemi & Huusko 2016, 119; Huusko & Paloniemi 2006, 164). Fenomenografiassa todellisuus on olemassa yksilöstä riippumatta, mutta todellisuuden merkitys rakentuu yksilön käsitysten ja ymmärryksen kautta (Häkkinen 1996, 11). Ihmiskäsitykseltään ”fenomenografinen tutkimus lähtee siitä, että ihminen on tietoinen olento, joka tietoisesti rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa kielellisesti ilmaista tietoiset käsityksensä” (Ahonen 1994, 121–122).

Positivismin objektivististen pyrkimysten kritiikki ihmistieteissä 1960-luvun lopulla synnytti ns. kielellisen käänteän, ja kieli alettiin nähdä todellisuuden luojana (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 342). Vuonna 1966 syntyi Bergerin ja Luckmannin klassikkoteos *The social construction of reality* (suomeksi *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*), jota pidetään konstruktivismin suuntauksista sosiaalisen konstruktivismin ensiteoksena (Cunliffe 2008, 125). Fenomenografian sisältämä käsitys ihmisen tietoisuuden intentionaalisuudesta on yhteinen käsite sosiaalisen konstruktionismin kanssa sekä myös fenomenologian kanssa, johon se alun perin perustuu (Berger & Luckmann 1994, 31; Kakkori & Huttunen 2010, 13). Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen kielellisessä vuorovaikutuksessa on toinen yhtenäinen näkemys sosiaalisen konstruktionismin ja fenomenografian välillä. Fenomenografiassa käytetään termiä konstituointi konstruktionin sijaan. Konstituoinnilla tarkoitetaan sitä, miten käsitykset muodostuvat tai millaisia ne ovat luonteeltaan. (Paloniemi & Huusko 2016, 119.) Tässä tutkimuksessa sosiaalinen konstruktionismi yhdistetään fenomenografiaan siten, että tutkijan roolin näkökulmasta huomioidaan, että tulkintoihin käsityksistä vaikuttaa tutkijan ja haastateltavien vuorovaikutus, jossa jo itsessään luodaan jaettuja merkityksiä tutkittavista ilmiöistä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa lukija johdatetaan aiheeseen ja käydään läpi tutkimukset tausta, tavoitteet, tutkimusongelma, menetelmät ja tieteenfilosofiset taustaoletukset. Kirjallisuuskatsauksessa (luku 2) rakennetaan tämän tutkimuksen teoreettinen perusta tarkastelemalla aikaisempaa jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta julkaistua kirjallisuutta. Luvussa 3 kuvataan, miten tutkimus toteutettiin, tarkastellaan tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja tutkijan roolia sekä esite-

tään aineiston analyysi. Luvussa 4 käydään läpi tutkimuksen tuloksia analyysin pohjalta. Tutkimuksen päättää pohdinta ja johtopäätökset luvussa 5. Siinä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen, tehdään tutkimuksen arviointi ja kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Johtajuus käsitteenä ja johtajuusteorioiden historia

Johtajuutta voidaan tarkastella yksilöprosessina, kahden yksilön välisenä prosessina, ryhmäprosessina tai organisaatioprosessina. Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa tarkastelu tehdään yleensä yhdellä näistä tasoista. Muita tarkastelunäkökulmia johtajuuteen liittyen ovat johtajaan vs. seuraajaan keskittyvät teoriat, kuvailevat vs. ohjaavat teoriat ja universaalit vs. kontingenssiteoriat. (Yukl 2006, 15–20.) Johtajuuden käsitteestä ei ole yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa (Yukl 2006, 2; Rost 1991, 6). Johtajuutta on monesti määritelty pitkälti tutkijoiden omien kiinnostuksen kohteiden perusteella (Yukl 2006, 2). On tyypillistä, että tutkijat edustavat omaa tieteenalaansa tai ammattikuntaansa, ja määrittelevät ja tutkivat johtajuutta siitä näkökulmasta (Rost 1991, 1). Suurin osa johtajuuden määritelmistä sisältää oletuksen prosessista, jossa henkilö tarkoituksellisesti vaikuttaa toiseen henkilöön ohjatakseen, organisoidakseen ja fasilitoidakseen toimintaa ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Määritelmiä voidaan erotella toisistaan sen mukaan, kuka vaikuttaa, mikä on vaikuttamisen tarkoitus, miten vaikuttamista tehdään ja mikä on vaikuttamisyriityksen lopputulos. (Yukl 2006, 3.)

Se, kuinka tutkijat määrittelevät johtajuuden, vaikuttaa heidän valintoihinsa tutkittavista ilmiöistä ja siihen, miten he tulkitsevat tutkimusten tuloksia. Keskeinen eroavuus johtajuuden tarkastelussa tutkijoiden välillä liittyy siihen, tulisiko johtajuutta tarkastella erikoistuneena roolina vai jaettuna vaikuttamisen prosessina. Roolinäkökulman mukaan johtajuusrooli on edustettuna kaikissa ryhmissä. Johtajuusvastuuta ja tehtäviä ei voida jakaa liian laajalle vaarantamatta ryhmän suorituskykyä. Johtajuusroolia suorittaa johtaja, ja muita kutsutaan seuraajiksi (followers), vaikka seuraajat voivatkin auttaa johtajaa johtamistehtävien suorittamisessa. Toisen näkökulman mukaan johtajuus on jaettu vaikuttamisen prosessi, jota esiintyy sosiaalisissa systeemeissä ja joka käynnistyy ihmisten välillä ryhmässä. Tätä näkökulmaa edustavien tutkijoiden mukaan johtajuuden tutkiminen sosiaalisena prosessina on hyödyllisempää kuin erikoistuneena roolina. Näkökulman mukaan kuka tahansa sosiaalisen systeemin jäsen voi osallistua johtamiseen milloin tahansa, ja ei ole olemassa selkeää erottelua johtajien ja seuraajien välillä. (Yukl 2006, 3–4.)

Hollander (1978, 1–2) määrittelee johtajuuden vaikuttamisen prosessiksi, joka toteutuu johtajan ja seuraajien välillä. Hänen mukaansa johtajuus on kahdensuuntainen vaikuttamisen prosessi, jonka tavoitteena on yhteisten ryhmän, organisaation tai yhteiskunnan tavoitteiden saavuttaminen. Hollander (1978, 4) erottaa johtajan käsitteen johtajuuden käsitteestä. Hänen johtajuusmääritelmässään on oleellista johtajan ja seuraajan välinen dyadinen suhde. Ilman seuraajia ei ole johtajuutta, sillä johtajuus vaatii toteutuakseen henkilön, joka vaikuttaa ja henkilön, johon vaikutetaan. Vuonna 1994 54 tutkijaa 38 eri maasta määrittelivät organisatorisen johtamisen seuraavasti: “The ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.” (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Falkus & Ashkanasy 1999, 12–13). Määritelmä tehtiin osana GLOBE-tutkimusohjelmaa, joka keskittyy johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen ympäri maailmaa. Tänä päivänä tutkimusohjelman piirissä tehdään tutkimusta yli 160 maassa, ja tutkimukseen osallistuu yli 500 tutkijaa ympäri maailmaa. (GLOBE project, 2020.) Yukl (2006, 8) määrittelee johtajuuden tiivistetysti vaikuttamisen prosessiksi, jonka avulla halutaan saada aikaiseksi toimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä määritelmää käytetään lähtökohtana johtajuuden tarkastelulle tässä tutkimuksessa.

Johtajuustutkimuksen yhteydessä ei voida olla mainitsematta englanninkielistä management-käsitettä. Käsitteiden leadership ja management eroista on kirjallisuudessa erilaisia näkemyksiä. Käsitteitä on toisaalta käytetty synonyymeina ja toisessa ääripäässä on esitetty, että leaderhipiä ja managementia ei voi harjoittaa sama henkilö (Rost 1991, 129–131; Yukl 2009, 5–6). Kostamo (2017, 339) kyseenalaistaa käsitteiden tiukkaa erottelua mutta toteaa, että ”tyypillisesti management rinnastetaan suunnitteluun, organisointiin ja prosessin hallinnan teemoihin ja leadership puolestaan innostamiseen, kommunikointiin sekä visioiden muodostamiseen ja niiden toteuttamiseen.” Virtaharjun (2016, 17) mukaan leadership- ja management-kirjallisuudesta on hankala hahmottaa selkeitä määritelmiä kyseisille käsitteille ja sille, mikä niitä lopulta erottaa. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella tarkemmin kyseisten käsitteiden samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Johtajuudella viitataan tässä tutkimuksessa englanninkieliseen käsitteeseen leadership.

Johtajuustutkimuksen kenttä on hyvin laaja ja monimuotoinen. Mittakaavaa tähän saa esimerkiksi tarkastelemalla Meuserin, Gardnerin, Dinhin, Hun, Lidenin ja Lordin (2016) sekä Zhun,

Songin, Zhun ja Johnsonin (2019) julkaisemia kirjallisuuskatsauksia. Meuser et al. (2016) tunnistivat tieteellisistä top 10 julkaisuista (864 artikkelia) vuosilta 2000–2013 49 eri johtajuusteoriaa tai lähestymistapaa johtajuuteen. Zhu et al. (2019) tunnistivat 22 eri johtajuusteemaa 200 johtajuustutkimukseen merkittävästi vaikuttaneesta tieteellisestä artikkelista vuosilta 1990–2017. Johtajuustutkimuksen määrä on Kostamon (2017, 157) mukaan kasvanut räjähdysmäisesti alkaen 1990-luvulta ja 2000-luvulle tultaessa, ja johtajuustutkimuksen valtavirtaa ei tahdo enää löytää. Jotta hahmotetaan, miten tilanteeseen on tultu, on hyvä tarkastella lyhyesti johtajuusteorioiden kehityksen historiaa.

Aloitetaan katsaus noin sadan vuoden takaa, jolloin johtajuustutkimuksen valtavirtaa oli johtajuuden piirreteoria. Johtajuuden piirreteorian historia ulottuu 1930–1950 luvuille, jolloin oli kiinnostuneita siitä, miten johtajan persoonallisuus ja luonteenpiirteet eroavat muista yksilöistä (Virtaharju 2016, 11). Piirreteoreettisessa tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan johtajan piirteitä sen mukaan, miten johtaja reagoi, kokee, tuntee tai toimii (Salovaara 2011, 86).

Johtajuuden käyttäytymisteoriat alkoivat saada jalansijaa johtajuustutkimuksessa 1950-luvulla, jolloin tutkijat alkoivat kiinnittää enemmän huomioita siihen, mitä johtajat tekevät (Yukl 2006, 13). Piirreteoria perustui lähtökohtaan, että johtajaksi synnyttään, kun taas käyttäytymisteorioiden mukaan johtamista voi oppia ja johtajaksi voi kehittyä (Salovaara 2011, 86). Yksi tutkimussuuntauksen merkittäviä empiirisiä löydöksiä oli johtamiskäyttäytymisen jakaminen kahteen pääkategoriaan, joita ovat tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen (Virtaharju 2016, 11; Salovaara 2011, 86). Yhtenä merkittävänä osa-alueena johtajuuden käyttäytymisteoreettisessa tutkimuksessa on kiinnostuttu tehokkaan johtajuuskäyttäytymisen tunnistamisesta (Yukl 2006, 14). Johtajuuden käyttäytymisteorioita hyödynnetään edelleen laajasti esimerkiksi jaetun johtajuuden tutkimuksessa (ks. esim. Pearce & Sims 2002; Morgeson, DeRue & Karam 2010).

Johtajuusteorioiden kolmatta aaltoa voidaan Virtaharjun (2016, 12) mukaan kutsua kontingenssiparadigmaksi tai tilannesidonnaiseksi näkökulmaksi johtajuuteen. Erityisesti 1970-luvulla suosiossa olleessa näkökulmassa on kiinnostuttu siitä, miten tilannekohtaiset muuttujat muokkaavat johtajan ominaisuuksia (esim. käyttäytymistä, taitoja) ja vaikuttavat sitä kautta johtajuuden tehokkuuteen. Tutkimuksessa on keskitytty etsimään tärkeimpiä johtamisen tehokkuuteen vaikuttavia tilannekohtaisia vaikuttimia. (Virtaharju 2016, 12; Yukl 2006, 14).

Toisena kontingenssiparadigman pääsuuntauksena voidaan pitää johtamisprosessien variaatioiden tutkimista erilaisissa organisaatioissa, johtamisen tasolla (esim. keskijohto ja ylin johto) ja kulttuureissa (Yukl 2006, 14).

Karismaattinen ja transformationaalinen johtajuus hallitsivat johtajuustutkimusta 1980–1990-luvuilla (Virtaharju 2016, 12). Yuklin (2006, 248) mukaan 1980-luvulla tutkijat kiinnostuivat erityisesti johtajuuteen liittyvistä tunteista ja johtajuuden symbolisesta näkökulmasta, jotka auttavat ymmärtämään, miten johtajat vaikuttavat alaisiinsa siten, että saavat heidät ”uhrautumaan” ja toimimaan organisaation tavoitteiden eteen jättäen samalla yksilökohtaiset materialistiset tarpeensa toissijaisiksi. Karismaattinen johtajuus juontaa juurensa sosiologi Max Weberiin, joka vuonna 1947 käytti termiä kuvaamaan vaikuttamista, joka perustuu seuraajan käsityksiin johtajan erityislaatuisista ominaisuuksista. Weberin mukaan karisma nousee esille kriisitilanteissa johtajan esittäessä radikaalin vision, jonka avulla kriisi voidaan voittaa. Karisma houkuttelee seuraajia, jotka uskovat johtajan esittämään radikaaliin visioon. Onnistumisten kautta visio vaikuttaa saavutettavissa olevalta, ja sen myötä seuraajat alkavat näkemään johtajan erityislaatuisena. (Yukl 2006, 249.) Uudempaa psykologista lähestymistapaa, joka kehittyi organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksista, kutsutaan neokarismaattiseksi johtajuustutkimukseksi. Tämä lähestymistapa keskittyy johtajan henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin ja käyttäytymiseen, joiden avulla johtajat saavat toiset seuraamaan ja tukemaan heitä. (Jacobsen & House 2001, 76.) Käyttäytymisteoreettisesti orientoituneet johtajuus- ja karismatutkijat näkevät tyypillisesti karisman yksilöpsykologisesta näkökulmasta joidenkin henkilöiden luonteenpiirteiden kasautumana (Takala 2013, 25).

Transformationaalinen johtajuus juontaa juurensa McGregor Burnsiiin (1978), joka määritteli poliittista johtajuutta käsittelevässä kirjassaan johtajuuden joko transaktionaaliseksi tai transformatiiviseksi. Transaktionaalinen johtajuus perustuu vaihdantasuhteeseen, josta Burns käyttää yhtenä esimerkkinä työpaikkojen saamista ääniä vastaan. Organisaatioissa transaktionaalista johtajuutta voi kuvata esimerkiksi vaihdantasuhteeksi, jossa työntekijä saa työsuorituksistaan rahallisen korvauksen. Transformatiiviset johtajat inspiroivat seuraajiaan saavuttamaan erityislaatuisia tuloksia ja siinä samalla kehittämään myös omaa johtamiskapasiteettiaan. Keskeistä transformatiivisessa johtajuudessa on seuraajien motivointi ja valtuuttaminen sekä huomion kiinnittäminen heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa ja henkilökohtaiseen kehitykseensä. (Yukl 2006, 249; Bass & Riggio 2008, 2.)

80- ja 90-luvun karismaattisen ja transformatiivisen johtajuuden kirjallisuudessa keskeisenä elementtinä oli organisaatioiden onnistunut muutos/transformaatio. Uskonnolliset konseptit, kuten visio ja missio tulivat mukaan keskusteluun muutoksen johtajista, jotka valtuuttavat, inspiroivat ja motivoivat seuraajiaan erinomaisilla viestintätaidoilla ja vahvalla intuitiolla paremmasta tulevaisuudesta. Transformatiivisen johtajuuden paradigma on dominoinut johtajuuskeskustelua vielä 2000-luvun alussa. Teoriat ovat antaneet merkittävästi uutta ymmärrystä organisaation johtamisprosesseista. Niiden avulla on saatu tietoa poikkeuksellisista vaikutuksista, joita joillain johtajilla on seuraajiinsa. Teorioissa huomioidaan myös seuraajien tunnepohjaisia reaktioita johtajia kohtaan, mikä täydentää rationaaliskognitiivista lähestymistä johtajan ja seuraajan suhteessa. (Virtaharju 2016, 12–13.)

2000-luvun alusta alkaen johtajuustutkimuksessa on lähdetty osittain irrottautumaan johtajuuden yksilönäkökulmasta, jota esimerkiksi transformatiivinen johtajuus edustaa. Johtajuutta on ryhdytty tarkastelemaan yksilönäkökulman lisäksi jaettuna, hajautuneena ja vuorovaikutuksessa syntyvänä ilmiönä (Denis et al. 2012). Aihepiiriin liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi jaettu johtajuus (ks. esim. Pearce & Conger 2003), jälkisankarillinen johtajuus (ks. esim. Fletcher 2004), kollektiivinen johtajuus (ks. esim. Yammarino et al. 2012) ja relationaalinen johtajuus (ks. esim. Uhl-Bien 2006). Kyseisiä käsitteitä tarkastellaan tarkemmin myöhemmin tässä kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuudessa on edustettuna useita tieteenfilosofisia suuntauksia, ja tutkimukset perustuvat erilaisiin ontologisiin ja epistemologisiin taustaoletuksiin.

2.2 Jaettu johtajuus

Tässä luvussa tarkastellaan jaettua johtajuutta käsitteenä ja jaetun johtajuuden käsitettä suhteessa muuhun monikollisen johtajuuden käsitteistöön. Historiallisesti jaetun johtajuuden alkuperä on yhdistetty Mary Parker Follettin (1924) tilanteiden lakiin (law of the situation). Tilanteen lain mukaan vaikuttamme ympäristöömme, ja siksi ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Sen sijaan, että seuraisimme tilanteessa henkilöä, joka toimii tilanteessa muodollisena auktoriteettina, meidän tulisi seurata henkilöä, jolla on paras tietämys käsillä olevasta tilanteesta. (Pearce & Conger 2003, 6; Pearce & Sims 2002, 176.) Jaetun johtajuuden historiasta on tutkijoiden välillä erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Denis et al. (2012, 214, 224, 225) kuvaavat historiaa hyvin samaan tapaan Pearcen ja Congerin (2003, 3–14) näkemyksen kanssa.

Lord, Day, Zaccaro, Avolio ja Eagly (2017, 444) yhdistävät edellisistä poiketen jaetun johtajuuden juuret jatkumoksi Stogdillin ja Shartlen (1948) teoriaan, jossa he painottavat johtamisroolia ja käyttäytymistä eivätkä johtajayksilöä.

1990-luvun alkupuolella jaettua johtajuutta käsiteltiin itseohjautuvien tiimien (self-managed teams) tutkimuksen yhteydessä (esim. Barry 1991; Manz & Sims 1993). Barry (1991, 34) käyttää tutkimuksessaan käsitettä hajautunut (distributed) johtajuus, jonka hän määrittelee "leadership is a collection, of roles and behaviors that can be split apart shared, rotated, and used sequentially or concomitantly." Barryn (1991, 34) määritelmää, jota voi sisällön puolesta kutsua jaetun johtajuuden määritelmäksi, on käytetty itseohjautuvien tiimien tutkimuksessa myös 2000-luvulla (ks. esim. Carte, Chidambaram & Becker 2006). Itseohjautuvien tiimien tutkimus ei Pearcen ja Congerin (2003, 11) mukaan tarjoa systemaattista lähestymistapaa siihen, miten johtamisprosessi voidaan jakaa tiimissä kokonaisuutena, vaikka tunnistaakin tiimin jäsenten mahdollisuuden johtamisrooleihin.

Vuonna 1996 Avolio, Jung, Murry ja Sivasubramanium julkaisivat empiirisen tutkimuksen, jossa tutkittiin tiimin johtajuuden kehittymistä keskittyen erityisesti jaetun johtajuuden tehokkuuden arviointiin. Kyseisessä tutkimuksessa jaetusta johtajuudesta ei annettu erillistä määritelmää, mutta jaettu johtajuus ilmentyi transformatiivisena johtajuutena tiimin tasolla, ja sillä oli tutkimuksen mukaan positiivista vaikutusta tiimin suorituskyykyyn. Pearce ja Conger toteavat (2003, 285) kyseisen tutkimuksen olevan yksi jaetun johtajuuden ensimmäisistä pioneeri-tutkimuksista.

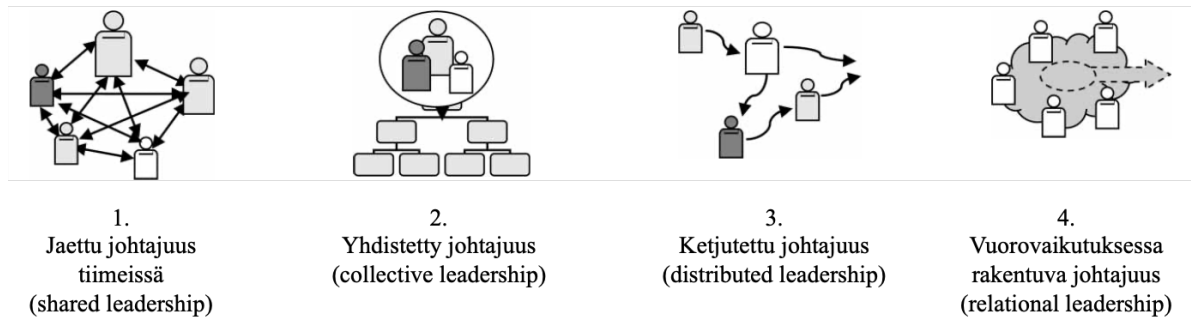
Pearcen ja Congerin (2003, 1) esittämä määritelmä jaetun johtajuuden käsitteestä (ks. luku 1.1) on Zhun et al. (2018, 836) mukaan eniten viitattu määritelmä jaetulle johtajuudelle. Jaetun johtajuuden määritelmille yhteistä on näkemys johtajuudesta roolina/tehtävänä ja vaikuttamisena, minkä toteuttamiseen tiimin jäsenet osallistuvat (esim. Pearce & Conger 2003, 1; Pearce & Sims 2002, 176; Ensley, Hmieleski & Pearce 2006, 220). Zhu et al. (2018, 837) tunnistivat jaetun johtajuuden käsitteen määritelmistä kolme yhteneväistä piirrettä, joita ovat (1) lateraalinen vaikuttaminen tiimin jäsenten kesken, tiimin jäsenet hoitavat tehtäviä, jotka ovat perinteisesti olleet nimetyn johtajan vastuulla, (2) kyse on emergentistä ryhmätason ilmiöstä ja (3) johtamisroolit tai vaikuttaminen hajautuvat tiimin jäsenten kesken.

Scott-Young, Georgy ja Grisinger (2019) pyrkivät konseptuaalisessa tutkimuksessaan kehittämään jaetun johtajuuden määritelmää projektitiimikontekstissa: “Enabled by a supportive vertical project manager who encourages the emergence of horizontal, team-centric leadership, SL in projects emerges as a dynamic, iterative, fluid and cyclic process that distributes influence across multiple project team members at different times and at different phases in the team and project life cycle” (Pearce & Sims 2002; Kozlowski, Mak & Chao 2016; D’Innocenzo et al. 2016; Pearce & Conger 2003; Wu & Cormican 2016, Scott-Young et al. 2019, 572 mukaan). Muita esimerkkejä jaetun johtajuuden määritelmistä on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Jaetun johtajuuden käsitteen määritelmiä

Vuosi	Tutkijat	Jaetun johtajuuden määritelmä
1999	Perry, Pearce & Sims	Tiimiprosessi, jossa johtamiseen osallistuu koko tiimi, eikä vain johtamisvastuuseen nimetty henkilö.
2002	Pearce & Sims	Hajautunut tiimin jäsenten välinen lateraalinen vaikuttaminen tiimin sisällä. Johtajuus muodostuu tiimin jäsenten toimesta, eikä ainoastaan johtamisvastuuseen nimetyn henkilön kautta.
2002	Erez et al.	Tiimin jäsenet jakavat johtamisrooliin kuuluvia johtamisvastuita. Johtamisrooli vaihtuu tiimin jäseneltä toiselle ajan saatossa.
2002	Sivasubramanium, Murry, Avolio & Jung	Tiimin jäsenten kollektiivinen vaikuttaminen toisiinsa.
2013	Fausing, Jeppesen, Jønsson, Lewandowski & Bligh	Tiimin jäsenistä kumpuava ja tiimin jäsenten välillä hajautunut sosiaalinen ja horisontaalinen vaikuttamisen prosessi.
2013	Muethel & Hoegl	Tiimin jäsenen vaikuttamispyrkimys toiseen tiimin jäseneseen, joka hyväksyy kyseisen vaikuttamisyrityksen.
2014	Hoch & Kozlowski	Yhteinen vaikuttamisen prosessi, kollektiivista päätöksentekoa ja jaettua vastuuta tiimin jäsenten johtaessa toisiaan kohti tiimin tavoitteiden saavuttamista. Tiimin johtajuus ei ole keskittynyttä yhteen nimettyyn johtamisroolissa toimivaan henkilöön. Johtajuutta toteutetaan kollektiivisesti valtuuttamalla ja kehittämällä tiimin yksilöitä.
2014	Liu, Hu, Li, Wang & Lin	Ei-hierarkkisissa suhteissa tapahtuva relationaalinen ilmiö, jota voidaan kuvata dynaamiseksi ja interaktiiviseksi vaikuttamisprosessiksi yksilöiden välillä.

Jaettuun johtajuuteen (shared leadership) liittyvästä tutkimuksesta on 2010-luvulla tehty useita erityyppisiä (systemaattinen, kuvaileva ja meta-analyysi) kirjallisuuskatsauksia (esim. Sweeney et al. 2018; Zhu, Yam & Johnson 2018; Nicolaides, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro & Cortina 2014; D’Innocenzo et al. 2016). Jaetun (shared leadership), hajautuneen (distributed) ja kollektiivisen (collective) johtajuuden teorioiden kehitys ja tutkimus ovat Barnettin ja Weidenfellerin (2016, 335) mukaan vauhdittuneet erityisesti Pearcen ja Congerin (2003) jaetusta johtajuudesta julkaiseman kirjan jälkeen. Jaetun johtajuuden ohella hajautunut ja kollektiivinen johtajuus edustavat monikollisen johtajuuden käsitteistöä. Denis et al. (2012) luokittelevat monikollista johtajuutta käsittelevät tutkimukset sisällöllisesti neljään suuntaukseen ja kiinnittävät yleisimmin eri suuntauksissa käytetyt monikollista johtajuutta ilmentävät käsitteet kyseisiin suuntauksiin (kuvio 1).



Kuvio 1. Monikollisen johtajuuden tutkimuksen neljä suuntausta (mukaillen Denis et al. 2015, 215)

Seuraavassa tarkastellaan monikollisen johtajuuden käsitteistöä kyseisten tutkimussuuntausten kautta. Ensimmäinen tutkimussuuntaus keskittyy jaettuun johtajuuteen tiimeissä. Siinä tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen ohjaamalla tiimin työtä ja toisiaan. Crevanin et al. (2007, 50) mukaan kyse on tutkimussuuntauksesta, joka keskittyy siihen, miksi ja miten johtajan tehtävät ja johtamisrooli tulisi jakaa useamman henkilön kesken. Tässä tutkimussuuntauksessa he näkevät ongelmalliseksi sen, että se kuvaa jaetun johtajuuden tietyissä tilanteissa harjoitettavaksi, muusta johtajuudesta poikkeavaksi johtajuudeksi. Lisäksi jaettua johtajuutta on tarkasteltu siihen osallistuvien yksilöiden määrän perusteella eikä sen perusteella, kokevatko yksilöt johtajuuden jaetuksi vai eivät.

Yammarino et al. (2012) liittävät jaetun johtajuuden osaksi kollektiivista johtajuusnäkökulmaa. Heidän (2012, 382–384) mukaansa johtajuus nähdään kollektiivisena ilmiönä, kun siihen liittyy useita yksilöitä, jotka ottavat johtajuusrooleja (tai luopuvat niistä) sekä muodollisissa että epämuodollisissa suhteissa. Muodolliset suhteet muodostuvat isoissa ja pienissä ryhmissä, tiimeissä ja pareissa, ja lisäksi kollektiiveissa, kuten osastoilla, funktioissa, liiketoimintayksiköissä ja useampien tiimien verkostoissa. Epäviralliset suhteet sisältävät henkilökohtaisia verkostoja ja yhteyksiä organisaatiossa ja ulottuvat myös organisaatorajojen ulkopuolelle. Muodollisia ja epävirallisia monitasoisia rakenteita, suhteita ja rooleja ei tule nähdä staattisina vaan enemmänkin dynaamisina organisaation ja sen toimintaympäristön vaatimuksina ja tarpeina. Kollektivistisessä johtajuusnäkökulmassa perinteiset valta- ja auktoriteettirakenteet jätetään usein huomiotta, ne heikentyvät, ne ohitetaan tai ne määritellään uudelleen. Jaettu johtajuus perustuu perinteisiin johtajarooleihin. Yammarino et al. (2012, 390) suosittelevat pohtimaan, miten ja milloin tiimin jäsenet voidaan valtuuttaa suorittamaan tehtäviä. Tämän vallan siirron

(shift of power) lisäksi he nostavat oleelliseksi tiimin kokoonpanon, koska kun jaettu johtajuus koskee kaikkia tiimin jäseniä, tulee tiimin jäsenten osaaminen ja kyvykkyydet toimia missäkin roolissa huomioida. Sergi, Denis ja Langley (2012) kritisoivat Yammarinon et al. (2012) kollektiivista johtajuusnäkökulmaa siltä osin, että se jättää huomioimatta tai yhdistää huolimattomasti monikollisen johtajuuden eri tutkimussuuntauksia.

Kollektiivinen johtajuus on käsitteenä hyvin lähellä jaetun johtajuuden käsitettä (ks. esim. Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009). Yammarino et al. (2012, 393) määrittelevät kollektiivisen johtajuuden seuraavasti: “A dynamic leadership process in which a defined or focal leader, or set of leaders, selectively utilize skills and expertise within a network, and across levels of analysis and hierarchical levels, effectively distributing elements of the leadership role as the situation or problem at hand requires.” Zhun et al. (2018, 838) mukaan hienoinen ero jaetun johtajuuden käsitteeseen tulee pyrkimyksistä huomioida tilanne- tai kontekstikohtaisuus johtajuustehtävien jakautumisessa. Denis et. al. (2012) ottavat hiukan erilaisen näkökulman kollektiiviseen johtajuuteen esittäessään sitä yhdistettynä johtajuutena, jossa pari, kolmikko tai muu ryhmä hierarkian huipulla hoitaa johtajuusroolia yhdessä (kuvio 1).

Kolmannen tutkimussuuntauksen ketjutetussa johtajuudessa johtajuus on hajautettu organisaatiossa yli sisäisten ja ulkoisten organisaatorajojen, ja johtajuutta voidaan kierrättää henkilöltä toiselle (kuvio 1). Suomenkielisessä kirjallisuudessa Kostamo (2017, 79–110) kääntää käsitteen distributed leadership hajautuneeksi johtajuudeksi. Denisin et al. (2012, 215) mukaan hajautuneen johtajuuden tutkimus on keskittynyt pääosin organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, julkishallintoon ja opetustoimeen.

Bolden (2011) tutki jaetun johtajuuden ja hajautuneen johtajuuden käsitteiden käyttöä ja sisältöä kirjallisuudessa. Hän totesi niiden käytössä olevan sekä maantieteellisiä että tutkimusaluekohtaisia eroja. Osa tutkijoista on pyrkinyt erottelemaan käsitteitä tarkemmin, ja osa käyttää niitä rinnakkaisina. Bolden (2011) ei lähde perustelemaan käsitteiden samankaltaisuutta eikä myöskään erottelemaan niitä. Hän (2011, 256) toteaa, että käsitteiden vertailu ei ole tarkoituksenmukaista, koska sen avulla ei kuitenkaan päästäisi eksaktiin määritelmään eri käsitteistä, ja lisäksi erottelulla ei pystyttäisi ymmärtämään käsitteiden monimutkaisuutta ja paradokseja ja estettäisiin väkisin väittelyjä, jotka ovat välttämättömiä ja jopa toivottuja tällaisella kehittyvällä tutkimusalueella.

Bennett, Wise, Woods ja Harvey (2003, 7) tunnistivat hajautuneen johtajuuden kirjallisuudesta seuraavia konseptiin liittyviä yhtenäisiä piirteitä: Hajautunut johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän emergenttina ominaisuutena. Hajautuneen johtajuuden konseptissa johtajuuden toteuttaminen ei ole vain pienen joukon tekemistä, vaan sen toteuttamiseen voi osallistua laaja joukko henkilöitä. Lisäksi hajautuneessa johtajuudessa asiantuntemusta jaetaan monien henkilöiden toimesta. Bennettin et al. (2003, 7) esittämät yhtäläisyydet ovat hyvin lähellä aikaisemmin esitettyä Zhun et al. (2018, 837) näkemystä jaetun johtajuuden käsitteen kolmesta yhteneväisestä piirteestä. Tämä kuvastaa hyvin, miten läheisistä ja osittain päällekkäisistä käsitteistä on kyse. Gronn (2002) ottaa vielä hiukan erilaisen näkökulman esittäessään hajautuneen johtajuuden kokonaisvaltaisena analyysikohteena johtajuuteen jaettuna ilmiönä ja irrottaa sen johtajayksilökeskeisestä ja johtajaseuraajakeskeisestä jaetun johtajuuden (esim. Pearce & Conger 2003) muodosta. Avolio, Walumbwa ja Weber (2009), Barnett ja Weidenfeller (2016), Clarke (2018) sekä Day, Gronn ja Salas (2004, 873) käyttävät käsitteitä hajautunut johtajuus ja jaettu johtajuus rinnakkaisina käsitteinä. Myös tässä tutkimuksessa kyseisiä käsitteitä käytetään rinnakkaisina.

Neljännessä tutkimussuuntauksessa vuorovaikutuksen kautta muodostuva johtajuus rakentuu suhteissa (kuvio 1). Suhteet eivät rajoitu ainoastaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, vaan myös esimerkiksi tilaan ja ympäristöön. Neljäs tutkimussuuntaus haastaa oletuksen siitä, että johtajuus on henkilö tai rooli. Siinä johtajuus syntyy organisaation toimijoiden vuorovaikutuksena, se on enemmän osallistumista ja kollektiivista suunnan näyttämistä kuin kontrollointia ja auktoriteetin harjoittamista. Relationaalisen johtajuuden ydin on johtajien ja seuraajien keskinäisessä suhteessa syntyvä johtajuus. Itse suhde on se, mikä käsitetään johtajuutena. Johtajuus on dynaaminen prosessi, joka syntyy organisaationaalisten toimijoiden vuorovaikutuksen seurauksena, ja siihen vaikuttaa konteksti, jossa tämä vuorovaikutus tapahtuu. Johtajuus on sosiaalinen prosessi, joka esiintyy ihmisten välillä. Siinä on oleellista ymmärtää johtajan ja seuraajan, tai muiden joihin johtajuudella vaikutetaan, suhdetta. Koska ihmisten väliset suhteet ovat dynaamisia, kehittyviä ja kontekstisidonnaisia, voidaan olettaa, että johtajuus on enemmän dynaamisen prosessin kaltainen. Riippuen tilannetekijöistä dynaamisen prosessin kaltaista johtajuutta voi esiintyä tai olla esiintymättä. Tällä viitataan kontekstiin, jossa ihmisten välinen tila (interpersonal space) toteutuu heidän ollessa vuorovaikutuksessa. (Clarke 2018, 1–3.)

Uhl-Bien (2006) jäsentää relationaalisen johtajuuden entiteettinäkökulmaan ja suhteelliseen (relational) näkökulmaan. Entiteettinäkökulmassa johtajuuden vaikutukset johtujan ja seuraajan välisestä suhteesta ja sen luonteesta. Suhteen nähdään muodostuvan kognitioista, tunteista ja käsityksistä, jotka yksilö kehittää itselleen tietyssä suhteessa (Clarke 2018, 12). Entiteettinäkökulma muistuttaa jaetun johtajuuden tutkimusta tiimikontekstissa siltä osin, että se sisältää oletuksen perinteisistä johtajarooleista, ja positivismia voidaan pitää aihepiirin tutkimuksen hallitsevana paradigmana (ks. esim. Denis et al. 2012; Clarke 2018). Suhteellinen (relational) näkökulma (Uhl-Bien 2006), jota Clarke (2018, 13, 28) kutsuu sosiaaliskonstruktionistiseksi näkökulmaksi edustaa näkökulmaa, jonka mukaan monia vaihtoehtoisia totuuksia esiintyy sosiaalisessa maailmassa ja todellisuus on intersubjektiivinen ilmiö. Relationaalinen johtajuus sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkoittaa interaktiivista tilaa ihmisten välillä, kun he ovat suhteessa toisiinsa kielen ja muun kommunikaation avulla. Siinä on oleellista, miten ihmiset luovat merkityksiä ollessaan kielellisessä vuorovaikutuksessa. (Clarke 2018, 28.)

Vuorovaikutuksen kautta sosiaalisissa suhteissa rakentuvaa johtajuutta on kirjallisuudessa kutsuttu myös jälkisankarilliseksi johtajuudeksi (post-heroic leadership) (Crevani, Lindgren & Packendorff 2007). Fletcher (2004, 648–649) kuvaa jälkisankarillisen johtajuuden piirteitä seuraavilla kolmella tavalla:

1. Johtajuus on jaettu käytäntöjä, joita toteutetaan kaikkien organisaation jäsenten toimesta. Asemaan perustuvat johtajaroolit ovat olemassa, mutta huomio kiinnittyy yksilön saavutusten ja meritokratian sijaan kollektiivisiin saavutuksiin, sosiaalisiin verkostoihin, tiimityön merkitykseen ja jaettuun vastuuseen. Johtajuus jaettuina käytäntöinä hämärtää eroja johtajana ja seuraajana toimimiseen vaadittavien taitojen välillä. Vaikka tehtävät ja vastuut voivat vaihdella organisatorisen aseman mukaan, nähdään johtaminen ja seuraajana toimiminen samojen suhteellisten taitojen kahtena eri puolella. Keskinäisessä riippuvuudessa työskentely vaatii kaikilta organisaation jäseniltä näiden taitojen hallitsemista.
2. Johtajuus on sosiaalinen prosessi. Johtajuus ei ole saavutettu tila vaan emergentti prosessi, joka syntyy vuorovaikutuksessa ja vaikuttamisen verkostoissa. Verrattuna perinteiseen yksilökeskeiseen johtajuuteen, jossa vaikuttaminen tapahtuu yhteen suuntaan, tässä suhde käsitetään virtaavaksi, ja vaikuttaminen tapahtuu molempiin suuntiin.

3. Johtajuudella saavutetaan oppimista ja kasvua. Ihmisten välinen vuorovaikutus, joka luokitellaan kuuluvaksi jälkisankarilliseen johtajuuteen, johtaa positiivisiin lopputuloksiin. Näitä ovat yhteinen oppiminen, parempi kollektiivinen ymmärrys ja kaiken kaikkiaan positiivinen toiminta. Tämä tulee mahdollistaa johtajuudella luomalla oppimisympäristö, jossa näitä lopputuloksia ei saavuteta vain itselle, vaan suuremmalle ryhmälle.

Endres ja Weibler (2016) tarkastelevat, miten jaetun johtajuuden tutkimus asemoituu suhteessa relationaaliseen sosiaaliskonstruktivistiseen johtajuuteen (relational social constructionist leadership). He julkaisivat systemaattisen konseptikeskeisen kirjallisuuskatsauksen relationaalisesta sosiaaliskonstruktivistisesta näkökulmasta ja kytkivät näkökulman laajempaan kontekstiin huomioiden kirjallisuuskatsauksessaan suhdenäkökulman eri muodot ja monikollisen johtajuustutkimuksen. He liittävät jaetun johtajuuden tutkimuksen kollektiiviseen entiteettinäkökulmaan (collective forms of relational entity leadership). Heidän (2016) esittämä kollektiivinen relationaalinen entiteettinäkökulma edustaa monikollisen johtajuuden tutkimuksen valtavirtaa ja perustuu positivistiseen paradigmaan. Tämä noudattaa pitkälti Denisin et al. (2012) jaetun johtajuuden tutkimussuuntausta (kuvio 1). Vuorovaikutuksessa rakentuva johtajuus, kuten yllä esitetty jälkisankarillinen johtajuus (Crevani, Lindgren & Packendorff 2007; Fletcher 2004), ja relationaalisen johtajuuden suhteellinen näkökulma (esim. Uhl-Bien 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Clarke 2018) edustavat sosiaaliskonstruktivistista tutkimusnäkökulmaa. Sosiaaliskonstruktivistisessa johtajuustutkimuksessa todellisuus on sosiaalisesti ja kulttuurillisesti vaikuttanutta, ja tarkastelu keskittyy tulkinnalliseen intersubjektiiviseen sosiaaliseen todellisuuteen, joka syntyy vuorovaikutuksessa. Johtajuutta ei ole rajoitettu muodollisiin johtajuuspositioihin tai ennakkoon määriteltyihin rooleihin (Endres & Weibler 2017, 215.)

2.2.1 Jaettu johtajuus tiimeissä

Tiimiksi voidaan kutsua ryhmää ihmisiä, jotka ovat yhdessä tiiminä vastuussa työstä tai tietystä tehtävästä suoriutumisesta. (Knippenberg 2017, 346). Tiimin jäsenillä on tyypillisesti yhteinen päämäärä, toisistaan riippuvaiset roolit ja toisiaan täydentävät osaamiset (Yukl 2006, 319). Yritykset hakevat ketterämpiä tapoja organisoitua ja siirtyvät yhä enemmän tiimipohjaisiin organisaatioihin (Deloitte 2019; Aghina, Ahlback, De Smet, Lackey, Lurie, Murarka &

Handscomb 2017). Tiimeihin organisoituminen korostuu erityisesti tietotyössä, ja sen suosion perustana voidaan pitää odotusta tiimien jäsenten osaamisen, näkökulmien ja roolien diversiteetin tuottamasta synergiasta, jonka avulla organisaation suorituskykyä pystytään parantamaan (Pearce 2004, 47; Knippenberg 2017, 346).

Johtajuuden tarkoitus tiimeissä on määrittää tavoitteet ja asettaa suunta tavoitteiden saavuttamiseksi (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001). Salas, Sims ja Burke (2005, 560) määrittelevät tiimijohtajuuden ”kyvyksi ohjata ja koordinoita tiimin jäsenten aktiviteetteja, arvioida tiimin suorituskykyä, jakaa tehtäviä, kehittää tiimin osaamista, taitoja ja kyvykkyyttä, motivoida tiimin jäseniä, suunnitella ja organisoida sekä luoda positiivinen ilmapiiri”. Tiimin johtajuutta on luokiteltu esimerkiksi taulukossa 2 esitetyllä tavalla.

Taulukko 2. Tiimin johtajuuden luokittelua

Johtajuuden lähde	Muodollinen johtajuus	Epämuodollinen johtajuus
Sisäinen	Tiiminvetäjä Projektipäällikkö	Jaettu Emergentti
Ulkoinen	Sponsori Valmentaja Tiimin neuvonantaja	Mentori Mestari Ylimmän johdon edustaja

Johtamisen lähde kertoo, onko johtamista harjoittava henkilö tiimin ulkopuolinen vai tiimissä työskentelevä henkilö. Muodollisuus kertoo, onko johtamista harjoittava henkilö organisaation hierarkian näkökulmasta vastuussa tiimin suoriutumisesta, vai onko niin, että henkilö ei ole suorassa vastuussa tiimin johtamisesta ja/tai suoriutumisesta. (Morgeson, DeRue & Karam 2010, 8–9.)

Tiimien johtamisen kirjallisuudessa kiinnostuksen kohteena on ollut johtamiskäyttäytymisen vaikutus tiimiprosesseihin ja suorituskykyyn (Lord et al. 2017, 444). Prosessien avulla voidaan esittää, miten syötteistä syntyy tuotoksia. Tiimiprosesseilla kuvataan toimintoja ja vuorovaikutusta, joiden avulla tiimi pyrkii saavuttamaan tavoitteensa (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson 2008, 412.) Tiimiprosesseja voidaan luokitella esimerkiksi tiimin transitioprosesseiksi, toimintaprosesseiksi ja vuorovaikutusprosessiksi, jotka sisältävät erilaisia johtamistehtäviä, kuten esimerkiksi tavoitteiden asettamista (transitioprosessit), toiminnan seuranta (toimintaprosessit) ja konfliktien hallintaa (vuorovaikutusprosessit) (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001).

Knippenberg (2017, 345) jakaa tiimien johtajuustutkimuksen kahteen suuntaukseen, joista toinen edustaa yleisiä johtajuusmalleja ja keskittyy pääosin karismaattiseen transformatiiviseen johtajuuteen. Toinen tutkimussuuntaus keskittyy spesifisesti tiimeihin ja tarkastelee johtajuutta valtuuttavan (empowering) johtajuuden ja jaetun johtajuuden näkökulmista. Valtuuttaminen liittyy vallan hajauttamiseen. Sen taustalla on ajatus, että työntekijät pystyvät itse parhaiten tekemään päätöksiä heillä käsillä olevissa tilanteissa arjen työssä. (Pearce & Conger 2003, 12.) Valtuuttavassa johtajuudessa on kyse siitä, miten johtajat tukevat tiimin jäsenten autonomiaa, mahdollisuutta kontrolloida tekemistään, oman toiminnan johtamista (self-management) ja itseluottamusta (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh 2011, 541). Sivasubramaniam, Murry, Avolio ja Jung (2002, 68) käyttävät jaetun johtajuuden käsitteen sijaan käsitettä tiimijohtajuus määritellesään sen tiimin jäsenten väliseksi kollektiiviseksi vaikuttamiseksi toisiinsa. Tiimien johtaminen (team leadership) on usein keskittynyt yksilöön, joka johtaa tiimiä. Jaetussa johtajuudessa sitä vastoin tutkijat ovat olleet enemmän kiinnostuneita vaikuttamisen prosessista. (Avolio et al. 2009, 431.) Tässä tutkimuksessa tiimien johtajuus ja jaettu johtajuus käsitetään erillisinä, mutta toisiinsa erittäin läheisesti liittyvinä konsepteina (Zhu et al. 2018; Yammarino et al. 2012).

Jaetun johtajuuden tutkimus tiimeissä keskittyy pääosin jaetun johtajuuden kanssa korreloiviin ilmiöihin ja jaetusta johtajuudesta syntyviin seurauksiin. Tiimin jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen ohjaamalla tiimin työtä ja toisiaan. (ks. esim. Denis et al. 2012.) Tiimin jäsenten yhteinen käsitys tiimin tavoitteista ja tahtotila edistää asioita yhteisen tarkoituksen mukaisesti ennakoivat jaetun johtajuuden muodostumista tiimeissä. Mikäli tiimin jäsenet eivät ole omaksuneet tiimin yhteistä tarkoitusta ja tavoitteita, haittaa se jaettua johtajuutta ja heikentää tiimin onnistumisen mahdollisuuksia. (Carson et al. 2007.)

Pearcen (2004) mukaan tietotyön luonne vaikuttaa jaetun johtajuuden tarpeeseen. Tiimit voitavat yksilöt, mikäli yksilöiden työ on integroitua ja toisistaan riippuvaista. Mikäli työ on täysin toisista riippumatonta ja itsenäisesti suoritettavaa, jaetun johtajuuden tarve on minimaalista. Luova tietotyö vaatii luonnostaan panostusta useilta yksilöiltä. Tietotyön monimutkaisuuden lisääntyessä myös tarve jaettuun johtajuuteen lisääntyy, kun taas työtehtävien ollessa erittäin yksinkertaisia tarve yleensäkin johtamiseen vähenee. Jaettua johtajuutta esiintyy, kun kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin johtamiseen. Jaettu johtajuus tarkoittaa sekä virallisen ja epävirallisten johtajien samanaikaista, jatkuvaa ja yhteistä vaikuttamisen prosessia

tiimissä. Jaettu johtajuus ennustaa paremmin tiimin menestystä kuin pelkästään vertikaalinen johtajuus. (Pearce & Manz 2005, 133–134.)

Zhu et al. (2018, 838) esittävät, että tutkijat ovat ottaneet erilaisia näkökulmia siihen, mitä jaetussa johtajuudessa tiimeissä jaetaan. Yhden näkökulman mukaan johtamistyyli on se, mitä jaetaan, ja tiimin jäsenet suorittavat tehtäviä, joita muodollisessa johtajaroolissa olevat henkilöt perinteisesti hoitavat. Toisen näkökulman mukaan jaetaan generistä johtajuutta yksilöiden toimesta, ja yksilöiden toteuttama johtajuus aggregoidaan tiimitasolle. Pearce ja Conger (2003, 13) esittävät, että jaettu kognitio tarjoaa viitekehyksen, jonka kautta johtajuutta voidaan jakaa. Ilman yhteistä mentaalimallia on epätodennäköistä, että tiimin jäsenet pystyvät tulkitsemaan toisten vaikuttamisyrityksiä tiimissä riittävällä tasolla. ”Mentaalimalli on mielen tuottama kuvaus ympäröivästä maailmasta, sen eri osien välisistä suhteista sekä henkilön näkemystä hänen omista toimistaan ja niiden vaikutuksista ympäristöön” (Kilkki 2003, 51). Myös siihen, mikä on se prosessi, jonka kautta johtajuutta jaetaan, on otettu erilaisia näkökulmia tutkijoiden toimesta. Yhden näkökulman mukaan tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä ajassa ja tilassa suorittaen yhteistyössä johtamistehtäviä. Toisessa näkökulmassa jakaminen tapahtuu ajan saatossa, ja tiimin jäsenet ilmaantuvat johtajiksi sarjassa tai ottavat rooleja johtamisroolissa toimimiseen (rotated leadership). Kolmannen näkökulman mukaan jakaminen tapahtuu funktionaalisen johtamisteoriaan mukaisesti johtamistehtävittäin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokainen tiimin jäsen on vastuussa yhdestä johtamisroolista. Tällöin johtajuus on keskitetty rooleittain, mutta kokonaisuutena johtajuus on kuitenkin jaettua. (Zhu et al. 2018, 838.)

Jaetun johtajuuden empiirinen tutkimus tiimeissä hyödyntää kvantitatiivista metodologiaa. Tyypillisesti käytetään tiimin jäsenille tehtyjä kyselyjä, joiden vastaukset aggregoidaan tiimitasolle. Aggregaatiota hyödyntävässä tiimin jaetun johtamisen tutkimuksessa on Mayon, Meindelin ja Pastorin (2003, 193) mukaan kyse siitä, että jokaiselta tiimin jäseneltä kysytään, kuinka suuri vaikutus tiimin jäsenillä on johtamiseen, jonka jälkeen vastaukset aggregoidaan (yhdistellään ja summataan) tiimitasolle. Tyypillisesti tiimin jäsenet arvioivat toisiaan vastaamalla johtamiskäyttäytymistä kuvaaviin väittämiin, jotka on kategorisoitu esimerkiksi johtamistyylien mukaan (Gockel & Werth 2010, 173). Mayon et al. (2003, 194) kritisoivat aggregaatiomenetelmää, koska heidän mukaansa sen avulla ei pystytä tutkimaan, miten johtamistehtävät on hajautettu tiimin kesken, onko ne tasapuolisesti hajautettu tiimin jäsenten kesken

ja voidaanko tiimin sisältä tunnistaa muita ryhmiä, jotka erikoistuvat tiettyihin johtamistehtäviin.

Jaetun johtajuuden empiirinen tutkimus tiimeissä perustuu pitkälti johtajuuden käyttäytymisteoreettiseen tutkimukseen (ks. esim. Lord 1977; Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith & Trevino 2003), jossa on vuosikymmenien ajan pyritty tunnistamaan käyttäytymiskategorioita, jotka ovat oleellisia ja merkityksellisiä kaikille johtajille (Yukl, Gordon & Taper 2002, 15; Yukl 2006, 62). Esimerkiksi johtamiskäyttäjymisen jako tehtäväorientoituneeseen ja henkilöorientoituneeseen johtamiseen on saanut alkunsa jo 1950- ja 1960-luvuilla. Tehtäväorientoitunut johtaminen keskittyy toiminnan suunnitteluun, töiden jakamiseen ja koordinointiin. Henkilöorientoitunut johtaminen keskittyy ihmisten huomioimiseen, auttamiseen ja hyvään vuorovaikutukseen. (Kostamo 2017, 153.) Yukl (2012, 68) luokittelee tiimin sisäisen johtamiskäyttäjymisen taulukon 3 mukaisesti.

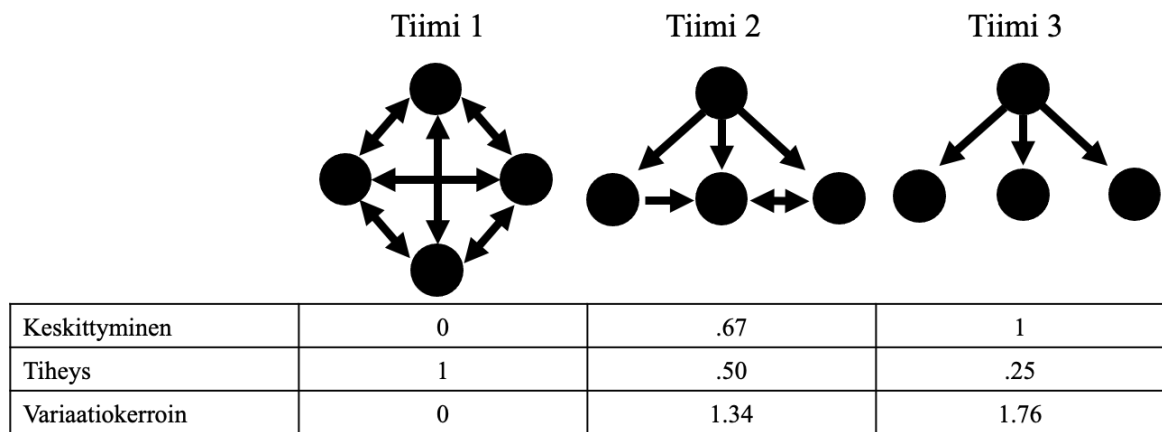
Taulukko 3. Tiimin sisäisen johtamiskäyttäjymisen hierarkkinen taksonomia (mukailten Yukl 2012, 68–74)

Johtamiskäyttäjyminen	Kategoria	Esimerkkejä
Tehtäväorientoitunut	Selkeyttävä	Vastuiden läpikäynti, tehtävien jakaminen, tavoitteiden kommunikointi, käytäntöjen, ohjeiden ja sääntöjen läpikäynti
	Suunnitteleva	Tavoitteisiin ja prioriteetteihin liittyvät päätökset, työn organisointi, vastuiden osoittaminen, resurssien jakaminen
	Toimintaa seuraava	Työn etenemisen seuranta, ihmisten työssä suoriutumisen seuranta
	Ongelmia ratkaiseva	Tehtävä- ja henkilöhaasteiden ratkaiseminen
Suhdeorientoitunut	Tukeva	Tuen antaminen, yhteistyösuhteiden ja luottamuksen rakentaminen, ihmisten kuunteleminen, kannustaminen
	Kehittävä	Ihmisten osaamisen kehittämisen mahdollistaminen kouluttautumisen ja työssä oppimisen kautta, uraohjaus
	Tunnustusta jakava	Arvostuksen osoittaminen, tunnustuksen jakaminen hyvästä suoriutumisesta, kiittäminen
	Valtuuttava	Itsenäisyyden ja vaikutusvallan antaminen, osallistaminen päätöksentekoon, ideoiden ja ehdotusten pyytäminen, päätöksenteon delegointi
Muutosorientoitunut	Muutosta edistävä	Muutostarpeen perustelu, tietoisuuden lisääminen muutostarpeesta, muutosten tuominen mahdollisuuksien korostaminen
	Muutosta visioiva	Motivoivan ja sitouttavan vision muodostaminen
	Innovaatioihin rohkaiseva	Ihmisten älyllinen stimulointi, innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen, psykologisen turvallisuuden ja keskinäisen luottamuksen rakentamisen kautta ideoiden esittämiseen rohkaiseminen
	Kollektiiviseen oppimiseen fasilitoiva	Työn ja työmenetelmien kehittäminen, tiedon hakemisen ja hyödyntämisen tukeminen, onnistumisten ja epäonnistumisten reflektointi

Jaetun johtajuuden osalta on vastaavasti pyritty löytämään merkityksellisiä johtamiskäyttäjymisen kategorioita (ks. esim. Perry et al. 1999; Pearce 2004), ja niitä on käytetty jaetun johtajuuden empiirisessä tutkimuksessa (ks. esim. Pearce & Sims 2002). Johtamiskäyttäjymisen kategorisointi vaikuttaa myös MLQ-kyselyn (Multifactor Leadership Questionnaire) (ks. esim.

Avolio, Bass & Jung 1999) taustalla, ja sitä on hyödynnetty jaetun johtajuuden empiirisessä tutkimuksessa (ks. esim. Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung & Garger 2003; Ishikawa 2012). MLQ-kyselyssä on kyse faktorianalyysistä, jossa vastaajat arvioivat, miten vahvasti käyttäytymistä kuvaava väittämä kuvastaa arvioitavaa henkilöä. MLQ-kysely, josta on sittemmin kehitetty erilaisia versioita (ks. esim. Sivasubramaniam et al. 2002), käyttää johtamista kuvaavien väittämien kategorisoinnissa Bassin (1985) Burns (1978) teoriasta jalostamaa johtajuuden konseptointia transaktionaaliseen, transformationaaliseen ja antaa mennä (laissez-faire) -johtamiseen. Transformatiivinen johtajuus on ennakoivaa, se pyrkii edistämään muutosta ja inspiroi alaisia, saa heidät luottamaan ja kunnioittamaan johtajaa ja tämän kautta tekemään enemmän kuin heiltä alun perin odotetaan. Transaktionaalisessa johtajuudessa vuorovaikutus perustuu asemavaltaan ja alaisen kuuliaisuuteen johtajan pyynnöille. Transaktionaalinen johtajuus ei tyypillisesti innosta alaista eikä sitouta tehtävän tavoitteisiin samaan tapaan kuin transformatiivinen johtajuus. (Yukl 2006, 262.) Antaa mennä -johtaminen (laissez-faire) on epäjohtamista, jossa johtamista ei esiinny ollenkaan. MLQ-kyselyssä mittaaminen tapahtuu arvioimalla määriteltyjen johtajuuskonseptien eri osatekijöitä eli faktoreita (ks. esim. Bass & Riggio 2014; Avolio, Bass & Jung 1999).

Sosiaalinen verkostanalyysi (social network analysis) on aggregoinnin ohella toinen käytetty menetelmä jaetun johtajuuden empiirisessä tutkimuksessa (ks. esim. Solansky 2008; Carson et al. 2007). Sosiaalisessa verkostanalyysissä on kyse tutkimusmetodologisesta lähestymistavasta sosiaalisten suhteiden ja verkostojen tutkimiseen (Pekkarinen 2019, 158). Sosiaalinen verkosto organisaatioiden sisäisessä tutkimuksessa on usein määritelty joukkona yksilöitä, joilla on suhteita toisiin organisaation jäseniin, ja heidät voidaan tunnistaa osaksi verkostoa, joka vaihtaa tietoa ja resursseja, vaikuttaa tai käyttää valtaa verkostossa (Mayo et al. 2003, 195). Jaettua johtajuutta tutkivassa verkostanalyysissä ei erotella vertikaalista ja jaettua johtajuutta eikä siinä hyödynnetä johtamisteorioita, vaan se keskittyy yhteisen vaikuttamisen voimakkuuteen määrittelemättä, mitä vaikuttaminen on. Tyypillisesti tiimin jäsenet arvioivat toisiaan: miten vahvasti henkilö A vaikuttaa henkilö B:hen. Lisäksi arvioidaan vaikuttamisen symmetriaa: miten voimakkaasti A vaikuttaa henkilö B:hen verrattuna siihen, miten B vaikuttaa A:han. Esimerkki lähestymistavasta on esitetty kuviossa 2 (Gockel & Werth 2010, 174.)



Kuvio 2. Tiimin jäsenten vaikuttamisen arviointi sosiaalista verkostoaalyysiä hyödyntäen (mukaillen Gockel & Werth 2010, 174)

Sosiaalista verkostoaalyysiä on hyödynnetty myös tietyn tyyppisen johtamiskäyttäytymisen mittaamiseen tiimissä. Mayo et al. (2003, 200–201) esittävät, kuinka verkostoaalyysiä voidaan hyödyntää jaetun transaktionaalisen ja transformatiivisen johtamisen mittaamisessa. Jaetun johtajuuden määrä voidaan mitata sen perusteella, miten tiimin jäsenet arvioivat toistensa osallistuvan johtamiseen. Mikäli kyselyssä esitettyä johtamiskäyttäytymistä esiintyy tasapuolisesti useilla henkilöillä, voidaan jaetun johtajuuden määrän sanoa olevan korkea. Mikäli taas johtamiskäyttäytyminen keskittyy yksittäisiin henkilöihin, on johtaminen keskittynyttä. (Mayo et al. 2002, 203.) Ishikawa (2012) yhdisti MLQ-kyselyn ja sosiaalisen verkostoaalyysin mittaamalla tiimin muodollisen johtajan toimintaa MLQ-kyselyä hyödyntäen ja jaettua johtajuutta sosiaalisen verkostoaalyysin avulla.

Behrendt, Matz ja Göriz (2017, 231) näkevät ongelmalliseksi johtajuuskäyttäytymistutkimuksessa hyödynnettyjen kyselyjen ja haastattelujen hyödyntämisen menestyksekkään johtajan käyttäytymisen havainnoimiseksi. Heidän mukaansa ongelma on siinä, että tutkimuksessa ei pystytä erottamaan johtajuuskäyttäytymistä ja käsitystä johtajuuskäyttäytymisestä. Heidän mukaansa käyttäytymistä kykenevät luotettavasti arvioimaan vain havainnointiin erikoistuneet asiantuntijat. Johtajuuskäyttäytymisen tutkimuksessa on tyypillisesti hyödynnetty kyselyjä ja haastatteluja menestyksekkään johtajan käyttäytymisen havainnoimiseksi. Hansbrough, Lord ja Schyns (2015) esittävät keinoja parantaa johtajien käyttäytymisen arvioinnin tarkkuutta esimerkiksi lisäämällä ymmärrystä arvioijien (seuraajien) yksilöllisistä eroista ja kontekstista, jossa arviointi tehdään. Bergman, Rentsch, Small, Davenport ja Bergman (2012) pyrkivät parantamaan oman empiirisen tutkimuksensa luotettavuutta antamalla tiimin jäsenten

johtajuuskäyttäytymisen arvioinnin koulutetun ammattilaisen tehtäväksi perustuen tiimin jäsenten videoituihin keskusteluihin. Yukl (2012, 79) toteaa, että käyttäytymisten kategorisointia voidaan hyödyntää konseptuaalisina työkaluina, mutta objektiivista totuutta käyttäytymisille ei ole olemassa.

Tutkijat ovat olleet erityisen kiinnostuneita jaetun johtajuuden vaikutuksesta tiimin suorituskykyyn ja tehokkuuteen (ks. esim. Drescher, Korsgaard, Welpé & Wigand 2014; Muethel & Hoegl 2013). Suorituskyvyllä tarkoitetaan tiimin toimintaa tai tiimin jäsenten käyttäytymistä, jota voidaan mitata suhteessa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tehokkuudella tarkoitetaan tiimin kykyä saavuttaa tavoitteensa. Jaetun johtajuuden positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn ja tehokkuuteen on pystytty osoittamaan useilla tutkimuksilla (ks. esim. Pearce & Sims 2002; Muethel & Hoegl 2013; Pearce et al. 2004; Cox, Pearce & Perry 2003; Sweeney et al. 2018).

Jaetun johtajuuden tutkimus projektitiimeissä on ollut vähäisempää muun tyyppisissä tiimeissä tapahtuvaan tutkimukseen verrattuna. Jaetun johtajuuden tutkimusta projektitiimeissä on tehty esim. opiskelijoiden projektitiimeissä (Han, Lee, Beyerlein & Kolb 2017), teknisen suunnittelun projektitiimeissä (Wu & Cormican 2016) ja ohjelmistokehityksen projektitiimeissä (Hsu, Li & Sun 2017). Hanin et al. (2018) mukaan jaettu johtajuus paransi projektitiimin suorituskykyä epäsuorasti parantamalla tiimin ohjautuvuutta, tavoitteisiin sitoutumista ja tiedon jakamista. Wun ja Cormicanin (2016) mukaan jaettu johtajuus paransi projektitiimin innovointikyvykkyyttä. Hsu et al. (2017) tutkivat vertikaalisen ja jaetun johtajuuden keskinäistä vaikutusta. Tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten erilaiset tavoitteet tai heidän puutteellinen ymmärryksensä tiimin yhteisistä tavoitteista vaikuttavat negatiivisesti ohjelmistojen laatuun, mikä johtuu osittain siitä, että jaettujen tavoitteiden puuttuminen vähentää tiimin jäsenten halukkuutta vaikuttaa toisiinsa tai hyväksyä kollegoidensa vaikuttamista heihin. Vertikaalisella johtajuudella pystyttiin vähentämään jaettujen tavoitteiden puuttumisen negatiivista vaikutusta jaettuun johtajuuteen ja sitä kautta vaikuttamaan positiivisesti ohjelmistojen laatuun.

2.2.2 Vertikaalisen johtajuuden vaikutus jaettuun johtajuuteen tiimeissä

Zhu et al. (2018, 845) korostavat, että jaettu johtajuus voi olla erilaista, mikäli nimetty johtaja on olemassa tai ei ole. Nimetyllä johtajalla on muodollinen auktoriteetti, ja hän voi jakaa johtamistehtäviä ja valtuuttaa niitä tiimin jäsenille. Kyse on vertikaalisesta johtajuudesta, jossa johtamista toteuttavat johdettaviin nähden organisaatiohierarkiassa ylempänä olevat henkilöt (Houghton et al. 2003, 125). Vertikaalisella johtamisella voidaan vaikuttaa jaetun johtajuuden syntymiseen, ja jaettu johtajuus voi vaikuttaa vertikaalisen johtamisen kehittymiseen ja seurauksiin (Dennis et al. 2012, 216; Zhu et al. 2018, 849). Jälkimmäiseen liittyen tiimin jäsenien ottaessa hoitaakseen johtamistoimintoja ja koordinoidessaan tekemistään hyvin he saavat todennäköisimmin enemmän toimintavapauksia nimetyssä johtajaroolissa toimivalta henkilöltä. Tällöin jaettu johtajuus voi synnyttää valtuuttavaa (empowering) johtajuutta ja myös tehdä siitä tehokkaampaa. (Zhu et al. 2018, 849.)

Pearcen (2004) mukaan tiimissä toimivan vertikaalisen johtajan eli tiiminvetäjän tehtävänä on huolehtia tiimin kokoonpanosta, millä on kriittinen rooli jaetun johtajuuden syntymisen mahdollistajana. Tiiminvetäjän tulisi esittää visio tiimin tarkoituksesta. Tiimin toiminnan yhdistävän vision kommunikointi on mahdollisesti kaikkein tärkein yksittäinen tiiminvetäjän tehtävä. Lisäksi tiiminvetäjän tulee rakentaa luottamusta tiimiin. Tiimin koko vaikuttaa jaetun johtajuuden syntymiseen. Isommissa tiimeissä esiintyy enemmän toimintahäiriöitä kuin pienissä tiimeissä. Tiiminvetäjän vastuusiin kuuluu fasilitoida positiivisia suhteita tiimin ulkopuolisten kanssa ja varmistaa resurssit. Tiimin rajojen hallinta (boundary management) on tiimin menestyksen kannalta erittäin oleellista. Onnistuneet verkostojohtajat luovat olosuhteet, joissa jaettu johtajuus voi kehittyä. He tekevät sen organisoimalla tarvittavat resurssit ja samalla kehittämällä positiivisia suhteita ulkoisiin toimijoihin. Jaetun johtajuuden tutkimuksessa monesti vertaillaan ja arvioidaan vertikaalisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden vaikuttavuutta tiimin suorituskykyyn (ks. esim. Pearce & Sims 2002; Pearce 2004).

Vertikaalisella johtamisella pystytään vähentämään tiimin tarkoitukseen ja tavoitteisiin liittyvää diversiteettiä itsessään sekä jaetun johtajuuden puutetta tai huonoa laatua. Jaettua johtajuutta ei välttämättä edes esiinny, mikäli tiimin jäsenillä on erilaiset tavoitteet tai heillä ei ole riittävää ymmärrystä yhteisistä tavoitteista. (Hsu et al. 2017.)

Vertikaalisen johtajan tukeutuminen transformatiiviseen ja valtuuttavaan johtamiseen vaikuttaa positiivisesti jaetun johtajuuden syntymiseen tiimeissä (Hoch 2013). Chiu, Owens ja Tesluk (2016) havaitsivat tutkimuksessaan tiimin vetäjän nöyryyden (humility) positiivisen vaikutuksen jaettuun johtajuuteen. Nöyryyttä voi osoittaa jakamalla kiitosta julkisesti tiimin jäsenille ja osoittamalla tahtoa oppia muilta. Tämä osoittaa tiimin jäsenille, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä muiden vahvuuksien ja osaamisen korostaminen on tärkeää. Tämän kautta tiimin jäsenet ovat itsevarmempia ottamaan johtamisrooleja ja myös valmiimpia hyväksymään kollegoidensa johtamista. (Chiu et al. 2016, 1716.) Perry et al. (1999) tunnistivat vertikaalisen johtajan keskeisen roolin jaetun johtajuuden mahdollistajana. Erityisesti vertikaalinen johtaja voi vaikuttaa jaetun johtajuuden syntymiseen fasilitoimalla ja rohkaisemalla tiimiä omaksumaan jaettua johtajuutta toimintaansa. Tiimikontekstissa vertikaalinen johtajuus voidaan nähdä vaikuttamisena tiimin prosessiin ja jaettu johtajuus tiimin kollaboratiivisena prosessina, jossa johtamiseen osallistuu koko tiimi. (Perry et al. 1999, 35.)

2.3 Itseohjautuvuus

Tässä luvussa tarkastellaan itseohjautuvuuden käsitettä, jolle on olemassa useita erilaisia määritelmiä erilaisilla painotuksilla. Aihepiiriä tutkinut Perttu Salovaara (ks. esim. Salovaara 2018, 2019) tunnisti toimiessaan tutkijana itseohjautuvia organisaatioita tutkivassa ja kehittävässä Minimalist Organizational Design (MODE) -hankkeessa 15 erilaista itseohjautuvuuden käsitettä, joissa termi itse (self) on yhdistettynä tiettyyn toimintatapaan. (Launonen, Koistinen & Mäkkeli 2020, 30.) Taulukko on kokonaisuudessaan luettavissa liitteessä 1. Launosen et al. (2020, 30) mukaan itseohjautuvuuden samankaltaisia käsitteitä erottaa se, millaista itseohjautuvuutta niiden avulla halutaan saada aikaan.

Itseohjautuvuuden kirjallisuutta voidaan jakaa karkeasti itseohjautuvuuden yksilönäkökulmaan (ks. esim. Deci & Ryan 2000, 2008; Manz 1986; Neck & Manz 1996) ja organisaationäkökulmaan (ks. esim. Salovaara 2018; Laloux 2014; Lee & Edmondson 2017). Organisaationäkökulmassa itseohjautuvuutta tarkastellaan organisaation rakenteiden, prosessien ja käytäntöjen kautta. Lee ja Edmondson (2017, 39) määrittelevät itseohjautuvan organisaation organisaatioksi, joka ei ole hierarkkinen ja jossa valta on systemaattisesti hajautettu koko organisaatioon. Itseorganisoituminen on organisoitumista, jossa ylhäältä määritellyt valmiit raken-

teet on minimoitu. Työntekijöillä on mahdollisuus organisoitua itsenäisesti tilanteen vaatimalla tavalla, joskin tiettyjen rakenteiden ja ohjeiden puitteissa, sillä itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita, että voidaan organisoitua miten tahansa. Itseorganisoitumisen vastakohta on johdon luoma organisaatorakenne ja hierarkia, jossa ihmisillä on oman toiminnan ja organisoitumisen osalta hyvin vähän päätäntävaltaa. Välimaastosta löytyvät organisaatiot, joissa tiimien toiminnalle on asetettu selkeät rajat, mutta tiimeissä tiimin jäsenet saavat järjestää toimintansa haluamallaan tavalla. (Martela & Jarenko 2017, 15–17.) Nämä itseohjautuvat autonomiset tiimit voivat vaikuttaa merkittävästi oman tiiminsä toimintaan ja tehdä tärkeitä päätöksiä itsenäisesti (ks. esim. Patanakul, Chen & Lynn 2012; Manz & Sims 1993; Millikin, Hom & Manz 2010; Solansky 2008).

Itseohjautuvuus voidaan yksilön näkökulmasta määritellä yksilön ominaisuudeksi, kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Martela & Jarenko 2017, 12). Yksilötason itseohjautuvuuden käsite liittyy Decin ja Ryanin alun perin vuonna 1985 esittelemään itseohjautuvuusteoriaan (self-determination theory), jota on suomenkielisessä kirjallisuudessa (ks. esim. Nurmi & Salmela-Aro 2017) kutsuttu myös itsemääräämisteoriksi. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme ihmisen hyvinvoinnin perustana toimivaa psykologista perustarvetta, joita ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Autonomia tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että tekeminen on omaehtoista ja lähtöisin itsestä, eikä ulkoisesti pakotettua. Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta hänen osaamisensa liittyen asiaan, jota hän on tekemässä, ja tunnetta asioiden hallitsemisesta ja kyvykkyydestä edistää niitä. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta yhteisöön kuulumisesta ja tunnetta siitä, että yhteys hänen läheisiin ihmisiinsä on olemassa. (Deci & Ryan 2000.) Itseohjautuvuusteoria on empiirisesti testattu teoria ihmisen motivaatiosta, kehityksestä ja hyvinvoinnista (Deci & Ryan 2008, 182).

Itseohjautuvuusteorian perusajatuksena on, että ihminen on luonnostaan aktiivinen toimija (Deci & Ryan 1985). Kyseessä ihmisen motivaation makroteoria, joka käsittelee persoonallisuuden kehittymistä, itsekontrollia, psykologisia perustarpeita, elämän tavoitteita ja niihin liittyviä pyrkimyksiä, tarmokkuutta ja elinvoimaisuutta, tiedostamattomia prosesseja, kulttuurin suhdetta motivaatioon sekä sosiaalisen ympäristön vaikutusta motivaatioon, kiintymykseen, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin (Deci & Ryan 2008, 182). Peruspsykologian lisäksi itseoh-

jautuvuusteoriaan perustuvaa tutkimusta tehdään hyvin laaja-alaisesti eri psykologian ja elämän osa-alueilla, kuten esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa, urheilupsykologiassa ja terveyden edistämisessä (Martela 2015).

Martela ja Jarenko (2014, 12) kuvaavat itseohjautumisteorian syntyä pohjautuen henkilökohtaiseen keskusteluunsa Edward Decin kanssa seuraavasti. Deci ryhtyi vuonna 1969 toimieksaan Carnegie-Mellon yliopistossa jatko-opiskelijana pohtimaan ihmisen motivaatiota uudesta näkökulmasta. Hän haastoi sen aikaisen behavioristisessa psykologiassa vallalla olleen ajatuksen ihmisestä ulkoisen ehdollistumisen ja ympäristötekijöiden vaikutuksessa olevana sätkynukkena. Hänen ideansa ydin oli: mitä jos ulkoiset palkkiot eivät toimikaan ihmisen motivaation lisääjinä vaan jopa päinvastoin motivaation vähentäjinä? Hänen ajatuksensa pohjautui siihen, että ulkoiset palkkiot saattavat vähentää luontaista nautintoa, joka syntyy innostavasta tekemisestä itsessään. Vakuuttavista tutkimustuloksista huolimatta teoria sisäsyntyisestä aktiivisesta ihmisestä sai tunnustusta vasta vuoden 1998 jälkeen, jolloin psykologiassa ja organisaatiotutkimuksessa käynnistyi positiivisen psykologian nousu valtavirtaan. Tässäkin tutkimuksessa viitattu vuoden 2000 *What and Why of Goal Pursuits* (Deci & Ryan 2000) oli vuonna 2014 yksi koko vuosikymmenen viitatuimmista psykologian tutkimusartikkeleista.

Yksinkertaistettuna, jotta yksilö voi toimia itseohjautuvasti, tulee hänen kyetä johtamaan omaa tekemistään työssään (Kostamo 2017, 80). Itseohjautuvuuskeskustelussa kiistelyn kohteena on monesti se, onko itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen sama vai eri asia (Savaspuro 2019, 11). Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta painottuu itsensä johtamisen (self-leadership) teoriaan. Itsensä johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa osana yksilön itseohjautuvuutta.

2.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen (self-leadership) käsite pohjautuu Manzin ja Simsin (1980) julkaisemaan artikkeliin, jossa he esittelivät käsitteen oman toiminnan johtaminen (self-management). Kyseisen artikkelin yhtenä inspiraation lähteenä oli Kerrin ja Jermierin vuonna 1978 julkaisema tutkimus, joka käsitteli johtajuuden korvikkeita ja joka tunnetaan johtajuuden korvikkeet -teorian (substitutes for leadership). Johtajuuden korvikkeet (substitutes for leadership) -teoria kyseenalaistaa johtamisen tärkeyden tietyissä tilanteissa. Teoria käsittelee johtamisen tarvetta

yksilöön, työhön ja organisaatioon liittyvien ominaispiirteiden kautta ja peilaa henkilöorientuneen ja tehtäväorientuneen johtamiskäyttäytymisen tarvetta suhteessa ominaispiirteisiin. Teoriassa arvioidaan, neutralisoivatko tai korvaavatko jotkin ominaispiirteet johtamiskäyttäytymistä.

Manzin ja Simsin (1980) artikkelissa tarkastellaan oman toiminnan johtamista (self-management) johtamisen korvikkeena. Manz ja Sims (1980, 362) toteavat, että oman toiminnan johtamisessa on kyse itsekontrollista. Itsekontrollilla he viittaavat Thoresenin ja Mahouneyn (1974, 12) määritelmään, jonka mukaan yksilö osoittaa itsekontrollia, kun hän ilman välittämiä ulkoisia rajoitteita valitsee toimia tavalla, jonka todennäköisyys on pienempi kuin vaihtoehtoisesti käytettävissä olevien toimintavaihtoehtojen. Vaikka ulkoiset rajoitteet puuttuvat, yksilöt säätelevät omaa käyttäytymistään itselleen asettamalla tavoitteilla ja toimintansa tuottamalla seurauksilla. Ihmiset asettavat itselleen suoritustavoitteet ja reagoivat omaan toimintaansa joko itsekritiikillä tai tyytyväisyydellä riippuen siitä, miten toiminta on vastannut omia odotuksia ja vaatimustasoa. (Mischel 1973, 273–274.)

Organisaatiotutkimuksen kontekstissa oman toiminnan johtamisen (self-management) taustalla vaikuttavat Manzin (1986, 585) mukaan itsekontrollia käsittelevä kirjallisuus (esim. Thoresen & Mahouney 1974) ja Albert Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teoria. Sosiaalisen oppimisen teoria oman toiminnan johtamisessa tarkoittaa työntekijän käyttäytymistä ennakoivien ympäristön tuottamien vinkkien (environmental cues) ja palkintojen, jotka jälkikäteen vahvistavat työntekijän käyttäytymistä, huomioimista. Jos yksilö tuottaa itse kyseiset käyttäytymiseen vaikuttavat kontingenssit, voidaan tämä itseensä vaikuttamisen prosessi ymmärtää johtajuuden korvikkeena. (Manz & Sims 1980, 361.)

Markham ja Markham (1995, 344) kiteyttävät Manzin ja Simsin oman toiminnan johtamisen (self-management) käsitteen seuraavasti: Oman toiminnan johtamisella tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaation toimijat vastaavat operatiiviseen työhön liittyvien vastuuden lisäksi omaan työhönsä liittyvistä hallinnoinnin osa-alueista (managerial aspects), kuten suunnittelusta, aikataulutuksesta, organisoinnista ja kontrolloinnista. Oma toimintaansa johtavat työntekijät hallinnoivat ja monitoroivat omaa käyttäytymistään ja ovat vastuussa tekemistään päätöksistä (Breevaart, Bakker & Demerouti 2014, 32).

Oman toiminnan johtaminen voidaan nähdä vertikaalisen johtajan toteuttaman johtamisen tai organisaatioissa toteutettavien kontrollien korvaajana. Alun perin oman toiminnan johtaminen on nähty mahdollisuutena vähentää päälliköiden tarvetta ja sitä kautta saavuttaa kustannussäästöjä. (Markham & Markham 1995, 345.) Tätä näkökulmaa on edustanut esimerkiksi itseohjautuvien tiimien tutkimus, jossa on käytetty oman toiminnan johtamisen käsitettä (ks. Manz & Sims 1993). Lisäksi oman toiminnan johtamisen (self-management) käsitettä on käytetty organisaatioiden johtamisen käytännönläheisessä kirjallisuudessa, joka käsittelee sitä, kuinka itseään johtamalla pystyy parantamaan omaa suorituskyykyään ja hyvinvointiaan työelämässä ja muilla elämän osa-alueilla (esim. Drucker 2005; Schwartz 2007; Kaplan 2007; Sydänmaanlakka 2017.) Breevaartin et al. (2014, 32) mukaan oman toiminnan johtaminen on tila, joka voi vaihdella henkilöllä, eikä niinkään staattinen ominaisuus. Oman toiminnan johtamisella on yhteys työn imuun (work engagement) päivätasolla. Lyhyesti työn imussa on kyse työhön liittyvästä työntekijän kokemasta myönteisestä tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilasta (Hakanen 2009, 9).

Itsensä johtamisen (self-leadership) käsitteen Manz esitteli laajennuksena oman toiminnan johtamisen (self-management) käsitteeseen vuonna 1986. Itsensä johtaminen on oman toiminnan johtamista kokonaisvaltaisempi itseensä vaikuttamisen teoria organisaatiokontekstissa (Manz 1986, 585). Manz (1991) erottelee itsensä johtamista ja oman toiminnan johtamista hyödyntäen kolmea kysymystä: mitä, miksi ja miten? Oman toiminnan johtaminen keskittyy enemmän siihen, miten työ tehdään, ja sillä tavoitellaan vastaamista ulkopuolelta asetettuihin työn standardeihin ja tavoitteisiin. Siinä painopiste on käyttäytymisessä ja toiminnassa perustuen ulkoiseen motivaatioon. Itsensä johtaminen sitä vastoin painottuu miten-tekemisen lisäksi strategioihin, jotka vastaavat kysymyksiin mitä tulisi tehdä (standardit ja tavoitteet) ja miksi (kuten strategiset analyysit). Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista tarkastellaan tästä kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta, jossa yksilö itseohjautuu ja motivoituu toimimaan itsensä johtamisen avulla (Neck & Manz 1996, 446).

Bossin ja Simsin (2008, 142) mukaan itsensä johtaminen (self-leadership) perustuu ajatukseen, että yksilöt kiinnittävät ensin huomiota itseensä löytääkseen tarvittavat työkalut ja strategiat oman toimintansa ja ajatustensa kontrolloimiseksi. Itsensä johtamisessa on kyse strategioista, jotka keskittyvät käyttäytymiseen, ajatteluun ja tunteisiin, joita käytämme itseemme vaikuttamiseen (Manz & Sims 2001, 21). Itsensä johtaminen perustuu sisäiseen motivaatioon,

ja siinä korostetaan kognitiivisia prosesseja. Taulukossa 4 on esitetty itsensä johtamisen jatkumo yksilö- ja tiimitasolla.

Taulukko 4. Itsensä johtamisen jatkumo (Stewart, Courtright & Manz 2011, 190)

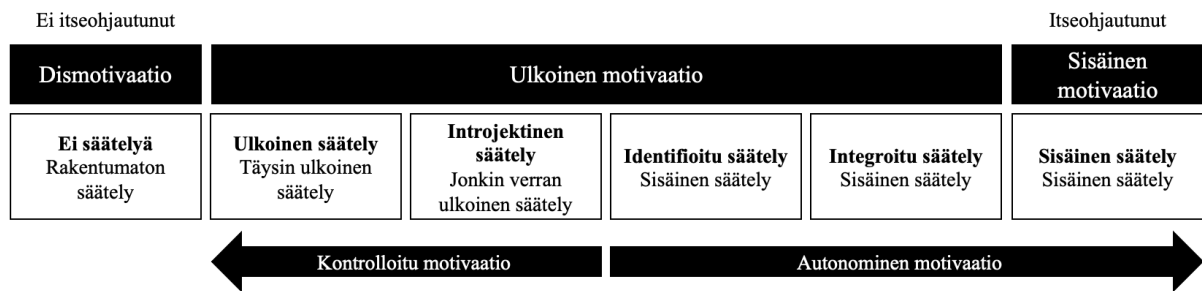
Ulkoapäin johdettu (Externally managed)	Oman toiminnan johtaminen (Self-management)	Itsensä johtaminen (Self-leadership)
Ei vaikutusvaltaa siihen minkä parissa, miten ja miksi työskennellään.	Vaikutusvaltaa siihen, miten työskennellään.	Vaikutusvaltaa siihen minkä parissa, miten ja miksi työskennellään.
Riippuu täysin ulkoisista kannustimista.	Pääosin riippuvainen ulkoisista kannustimista.	Riippuvainen sekä sisäisistä että ulkoisista kannustimista.

Itsensä johtaminen (self-leadership) on kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen näkökulma, joka sisältää itsensä johtamisen kohti luonnollisesti palkitsevia tehtäviä sekä itsensä johtamisen (manage) tekemään tehtäviä, jotka tulee tehdä, vaikka ne eivät ole luontaisesti motivoivia. Omaa toimintaa johtava (self-management) henkilö esimerkiksi asettaa itselleen tavoitteen soittaa kuudelle asiakkaalle päivässä saavuttaakseen myyntitavoitteen ja palkitsee itsensä, mikäli saavuttaa tavoitteen. Itsensä johtaminen (self-leadership) mahdollistaa korkeampien standardien mukaisen itsensä johtamisen, joka antaa syyn toimia yllä esitetyllä tavalla. Oman toiminnan johtaminen (self-management) keskittyy käyttäytymiseen liittyviin ja kognitiivisiin strategioihin, jotka heijastavat näkemystä siitä, mitä ihmisen pitäisi tehdä. Itsensä johtaminen (self-leadership) kiinnittää sitä vastoin huomion tehtävien sisäiseen arvoon tarkastellen itseensä vaikuttamista laajemmasta näkökulmasta, joka sisältää sisäisesti vetoavat työn piirteet (luontainen palkitseminen), sekä siihen, kuinka tärkeitä nämä piirteet ovat määrittelemään, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla (Manz 1986, 589–590.) Ulkoisen ja sisäisen motivaation osalta itsensä johtaminen liittyy läheisesti Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoriaan.

2.4.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ryanin ja Decin (2000b, 54) mukaan olla motivoitunut tarkoittaa liikkumista tekemään jotain. Pinder (2008, 11) määrittelee motivaation seuraavasti: ”Motivation, or the energetic forces that initiate work-related behavior and determine its form, direction, intensity and duration.” Kyse on motivaatiosta, kun ihmiset eivät vain reagoi vastaantuleviin asioihin ja tapahtumiin, vaan hakeutuvat erilaisiin tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin (Nurmi & Salmela-Aro

2017, 5). Organisaatiotutkimuksen kontekstissa itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijän suorituskyykyyn ja hyvinvointiin vaikuttaa, minkä tyyppistä motivaatiota työntekijä kokee työtehtäviään kohtaan (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20). Motivaatio voidaan luokitella ulkoiseen ja sisäiseen sekä kontrolloituun ja autonomiseen (Deci & Ryan 2008). Ulkoisen motivaation kehitys kohti sisäistä motivaatiota nähdään eräänlaisena jatkumona, josta Ryan ja Deci (2000b) käyttävät käsitettä sisäistäminen (internalization). Kyse on siitä, että ”yksilö pyrkii luonnostaan sisäistämään ja omaksumaan ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt tavat, arvotukset ja säännöt osaksi omia arvojaan ja minäkuvaansa voidakseen kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan” (Vasalampi 2017). Kuvio 3 esittää motivaation vaiheittaista sisäistymistä täysin ulkoisesti säädellystä sisäiseen säätelyyn.



Kuvio 3. Itseohjautuvuuden jatkumo (mukaihen Deci & Ryan 2000, 237)

Ulkoisella motivaatiolla on neljä autonomian määrää kuvaavaa luokkaa. Ulkoisen motivaation vasemmassa äärelaidassa on edustettuna eniten ulkoisesti ja vähiten autonomisesti motivoitunut toiminta. Siinä tekeminen on täysin ulkoisesti säädelyä toimintaa. Tekemistä ei koeta millään tasolla palkitsevaksi, vaan asioita tehdään ainoastaan ulkoisen vaatimuksen, palkinnon tai rangaistuksen pelon takia. (Ryan & Deci 2000b, 61; Deci & Ryan 2008b, 15.)

Introjektisessa säätelyssä motivaatio on vielä melko kontrolloitua, koska ihminen tekee asioita välttääkseen syyllisyyden tai ahdistuneisuuden tunteita tai pönkittääkseen egoaan tai ylpeyden tunnettaan. Säätely tapahtuu perustuen kontingentiin (tilanteesta toiseen muuttuvaan) itsetuntoon. (Ryan & Deci 2000b, 62.) Klassinen introjektion muoto on egon sitouttaminen (ego involvement) (Nicholls 1984; Ryan 1982, Ryan & Deci 2000b, 62 mukaan), jonka mukaan ihminen toimii parantaakseen itsetuntoaan ja oman arvon tuntoaan. Vaikka säätely on sisäistä, yksilö ei kuitenkaan koe tekemistä minäänsä kuuluvaksi. (Deci & Ryan 2000b, 62.) Introjektisessa säätelyssä itsetunto on riippuvainen erilaisista ulkoisista suoritteista tai asioista (Deci & Ryan 1995, Sundholm 2000, 20 mukaan.)

Identifioitu säätely on enemmän autonomista, siinä yksilö kokee toiminnan tavoitteen olevan itselle merkityksellistä ja hyväksyy säätelyn omakseen (Deci & Ryan 2000b, 62). Vasalampi (2017) kutsuu tätä kiinnittyneeksi säätelyksi, jossa ympäristön tavoitteet ovat osittain yksilön omia tavoitteita, arvoja tai normeja, mutta toimintatavan ohjaavana tekijänä voi olla arvostus tai hyöty sosiaalisesta ympäristöstä.

Integroitu säätely on jo erittäin autonomista ja hyvin lähellä sisäistä motivaatiota. Integroidussa ulkoisessa motivaatiossa on kyse siitä, että yksilö kokee tekemisen täysin omien arvojensa ja omakuvansa mukaiseksi ja pääsee tekemisellään edistämään itselleen tärkeitä asioita. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017.) Mitä enemmän toiminnan syyt ja tavoitteet ovat sisäistettyjä ja assimiloituja omaan minään, sitä enemmän ulkoisesti motivoituneesta tekemisestä tulee itseohjautuvaa (Deci & Ryan 2000, 62).

Sisäinen motivaatio on kaikkein autonomisinta motivaatiota. Sisäisesti motivoitunut yksilö haluaa tehdä asioita siksi, että tekeminen itsessään mielenkiintoista ja innostavaa. Tekeminen itsessään tuottaa sisäisesti motivoituneelle tekijälleen iloa ja hyvää oloa. Työkontekstissa ihmiset voivat olla sisäisesti motivoituneita ainakin osasta tehtäviään, minkä on osoitettu parantavan yksilön suorituskykyä ja hyvinvointia. (Deci et al. 2017, 21.) Sisäisesti motivoitunut tekeminen tuottaa energiaa tekemiseen, joka on siksi vähemmän kuormittavaa kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen (Martela & Jarenko 2014, 14).

Itseohjautuvuudessa psykologiset perustarpeet, autonomisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys liittyvät keskeisesti yksilön sisäiseen motivaatioon (Deci & Ryan 2000). Autonomian tukeminen verrattuna kontrolliin organisaatiokontekstissa johti Decin ja Ryanin tutkimuksessa positiivisempiin tuloksiin, kuten parempaan sisäiseen motivaatioon, henkilöstötyytyväisyyteen ja parempaan hyvinvointiin. Koettu kyvykkyys on välttämätöntä kaikkeen motivaatioon liittyen, mutta lisäksi autonomian kokemusta tarvitaan siihen, että yksilön motivaatio on sisäistä. Yhteisöllisyydellä on myös roolinsa sisäisen motivaation lisääjänä, joskaan ei niin merkittävä kuin autonomialla ja kyvykkyydellä. Sisäisen motivaation kautta ihmiset ohjautuvat kohti tehtäviä, jotka he kokevat mielenkiintoisiksi ja sopivan haastaviksi. (Deci & Ryan 2000, 234–235.)

2.4.2 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen strategioista käyttäytymiseen keskittyvät strategiat olivat jo mukana Manzin ja Simsin (1980) esittelemässä oman toiminnan johtamisen teoriassa. Itsensä johtamisen teoriassa Manz ja Sims täydensivät käyttäytymiseen keskittyviä strategioita tuomalla mukaan kognitiiviset strategiat, jotka perustuvat ajatuksen, että työntekijät suorittavat tehtäviä koska he haluavat, eivätkä vain siksi että heidän täytyy. (Manz & Sims 1986, 593.) Strategioihin kuuluvat omien uskomusten ja oletusten kriittinen tarkastelu, häiritsevien uskomusten ja oletusten eliminointi, positiivinen itsepuhe ja rakentava mentaliteetti (Houghton, Dawley & DiLiello 2012, 218). Itsensä johtamisen strategiat on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Itsensä johtamisen strategiat (mukaillen Manz & Sims 1991, 24)

Itsensä johtamisen strategiat	
Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	Itsensä havainnointi (self-observation)
	Tavoitteiden asettaminen itselle (self-set goals)
	Itsensä ohjaaminen vihjeiden avulla (management of cues)
	Itsensä palkitseminen (self-reward)
	Harjoittelu (rehearsal)
	Itsekritiikki/itsensä rankaisu (self punishment/criticism)
Kognitiiviset strategiat	Luonnollinen palkitseminen (natural rewards)
	Rakentavat ajatusmallit (constructive thought pattern)

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat sisältävät itsensä havainnoinnin, tavoitteiden asettamisen itselle, itsensä ohjaaminen vihjeiden avulla (self-cueing), itsensä palkitsemisen, harjoittelun ja itsekritiikin/itsensä rankaisun. Systemaattisesti harjoitettuna käyttäytymiseen keskittyvä strategiat parantavat yksilön suorituskykyä, jos huomioidaan, että itsekritiikki on rakentavaa, eikä korostu liikaa. Ylikorostuvalla itsekritiikillä on haitallisia vaikutuksia. (Manz & Sims 1991, 24.) Manz ja Sims (2001) nimesivät itsekritiikin/itsensä rankaisemisen myöhemmin korjaavaksi palautteeksi (self-correcting feedback). Oman käyttäytymisen havainnointi lisää yksilön tietoisuutta siitä, milloin ja miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa, ja lisää ymmärrystä siitä, miten omaa käyttäytymistä kannattaisi muuttaa. Tavoitteiden asettaminen itselleen voi parantaa yksilön suorituskykyä. Haastavien täsmällisten tavoitteiden

asettaminen ja niiden hyväksyminen voivat motivoida yksilöä merkittävästi parempaan suoritukseen. Itsensä ohjaaminen vinkkien avulla tarkoittaa ympäristöön sijoitettuja vihjeitä (esim. muistilaput, sermit toimistossa jne.), joiden avulla yksilö voi vahvistaa toivottua käyttäytymistään tai estää ei-toivottua käyttäytymistään. Itsensä palkitseminen voi tarkoittaa aineellista tai aineetonta itsensä palkitsemista hyvästä suorituksesta. Toivotun käyttäytymisen harjoittelu ennen varsinaista suoritusta voi parantaa suoritusta, edesauttaa ongelmien ratkaisemisessa ja vähentää virheitä. Lähestyen rakentavan itsekritiikin kautta omaa negatiivista käyttäytymistään tai heikkoa suoritusta, yksilö voi parantaa omaa suorituskykyään. (Manz & Sims 1980, 1991, 2001; Neck & Houghton 2006.) Houghton ja Neck (2002, 673) tiivistävät, että käyttäytymiseen keskittyvien itsensä johtamisen strategioiden tarkoituksena on kannustaa positiiviseen ja toivottuun käyttäytymiseen, joka johtaa onnistuneisiin lopputuloksiin, ja samaan aikaan vähentää negatiivista ja ei-toivottua käyttäytymistä, joka johtaa epäonnistumiseen.

Kognitiiviset strategiat sisältävät luonnollisen palkitsemisen strategiat ja rakentavien ajatusmallien strategiat. Luonnollinen palkitseminen auttaa yksilöä ohjaamaan huomiota työn/tehtävien sisäisesti motivoiviin puoliin ja kehittämään työtään/tehtäviään suuntaan, jonka hän kokee sisäisesti motivoivaksi (Manz & Sims 2001). Tehokkaat itsensä johtajat voivat suunnitella tehtävänsä siten, että niistä tulee luonnollisesti palkitsevia. Tämä tarkoittaa sitä, että he voivat kehittää keinoja toteuttaa työtehtäviä siten, että itse tehtävän tekemisestä tulee palkitsevaa. Luonnollinen palkitseminen syntyy siitä, että voimme työtehtäviä suorittaessa kokea osavamme (sense of competence) tehtävät, että meillä on kontrolli asioista, joita teemme ja että tekemisellämme on tarkoitus. (Manz & Sims 1991, 24–25.) Houghtonin ja Neckin (2006, 281) mukaan luonnollinen palkitseminen perustuu pitkälti sisäistä motivaatiota käsittelevään kirjallisuuteen (esim. Deci & Ryan 2008).

Rakentaviin ajatusmalleihin liittyvät omien uskomusten ja oletusten kriittinen tarkastelu ja haastaminen, suoritusten mentaaliharjoittelu sekä positiivinen itsepuhelu. Kohdatessaan erilaisia haasteita yksilö voi rakentavien ajatusmallien avulla ohjata ajatteluaan enemmän mahdollisuuksiin kuin esteisiin. Omien irratiionaalisten ja ei-rakentavien uskomusten ja oletusten tarkastelu auttaa kohdentamaan omaa ajattelua rakentavampaan suuntaan. Suoritusten mentaaliharjoittelu kuvittelemalla parantaa itse suoritusta. Kriittisen itsepuhulun korvaaminen positiivisella itsepuhululla vaikuttaa positiivisesti yksilön suoritukseen. (Manz & Sims 1991, 24, 2001; Neck & Manz 1992.)

Breevaartin et al. (2014) mukaan päivinä, jolloin yksilöt hyödynsivät enemmän itsensä johtamisen strategioita, he kokivat, että heillä on enemmän käytettävissä olevia resursseja. He loivat ympäristön, jossa he pääsivät käyttämään enemmän eri taitoja ja saivat enemmän palautetta työstään, ja heillä oli paremmat mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä. (Breevaart et al. 2014). Åhmanin (2003, 132) mukaan itsensä johtamisessa on kyse oman mielensä johtamisesta. Itseään johtamalla yksilö vaikuttaa omiin tunteisiinsa, ajatuksiinsa ja tahtoonsa, ja sen myötä suoritukseensa. Itsensä johtaminen on johtamistaito, jota on mahdollista kehittää. (Manz & Sims 2001).

Itsensä johtamisen tutkimusta on kritisoitu siitä, että konsepti on epäselvä ja turha suhteessa klassisiin motivaatioteorioihin kuten itsesäätelyyn. Itsesäätelyteoria (self-regulation theory) perustuu sosiokognitiiviseen teoriaan (ks. esim. Bandura 2001), joka yhdistää behaviorismia ja kognitivismia. Teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen muodostuu sosiaalisesta oppimisesta sekä kyvystä tunnistaa, jatkojalostaa ja käyttää kertynyttä tietoa. Itsesäätelyteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen ei perustu vain ulkoisiin vaikuttimiin, vaan ihminen kykenee kontrolloimaan tunteitaan, ajatuksiaan ja toimintaansa itsesäätelyn avulla. (Na-Nan & Saribut 2020, 554.)

Toinen kritiikin kohde on itsensä johtamisen mittaaminen, jota on perusteltu vähäisellä empiirisen tutkimuksen määrällä erityisesti konseptin kehittämisen alkuaikoina. Tämä johtui erityisesti itsensä johtajuuden mitta-asteikon kehittymättömyydestä. (Houghton, Dawley & DiLiello 2012, 220, 221; Neck & Houghton 2006, 274.) Houghtonin, Dawleyn ja DiLiellon (2012, 221–222) mukaan Andersonin ja Prussian (1997) kehittämä itsensä johtamisen kysely (Self-Leadership Questionnaire, SLQ) oli ensimmäinen julkaistu itsensä johtamisen arviointi-asteikko. Kyselyä on edelleen kehitetty Houghtonin ja Neckin (2002) sekä Houghtonin, Dawleyn ja DiLiellon (2012) toimesta. Myös muita itsearviointikyselyjä on kehitetty itsensä johtamisen mittaamiseen (ks. esim. Nan-Nan & Saribut 2020). Itsensä johtamisen mittaamista ei tarkastella tarkemmin tässä tutkimuksessa.

2.4.3 Itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus

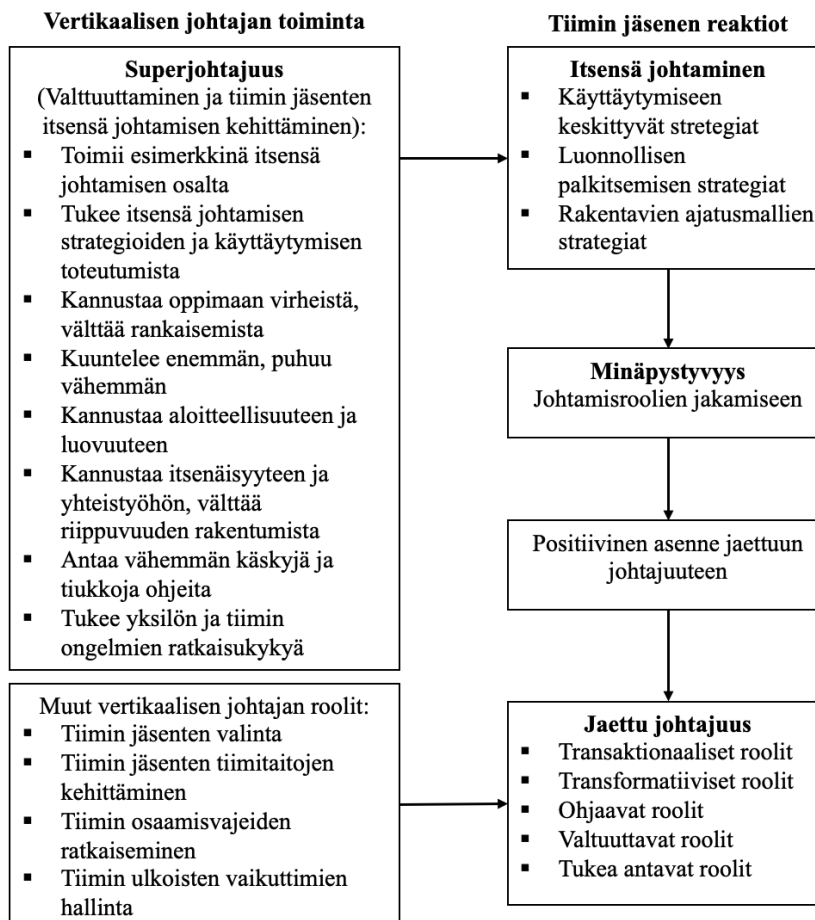
Itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus eroavat vertikaalisesta johtajuudesta sen perusteella, kuka on johtamisvaikuttamisen lähde. Itsensä johtaminen on yksilötason ilmiö, kun taas jaettua johtajuutta tarkastellaan ryhmätasolla. Lisäksi vaikuttaminen keskittyy itseän, eikä muihin, kuten jaetussa johtajuudessa. (Zhu et al. 2018, 840.)

Itsensä johtaminen on nähty keskeisenä jaetun johtajuuden mahdollistajana (Dennis et al. 2012, 216). Tiimin jäsenten on ensin osattava johtaa itseään ennen kuin he pystyvät tehokkaasti vaikuttamaan ja johtamaan tiiminsä jäseniä. Itsensä johtaminen, joka syntyy minäpystyvyyden ja positiivisten asenteiden kautta suhteessa jaettuun johtajuuteen, toimii mekanismina, joka kehittää tiimin jäseniä, joilla on motivaatio, itseluottamus ja tahto jakaa johtajuusrooleja. Jaetussa johtajuudessa näitä rooleja toteutetaan tiimin kesken, ja vertikaalisen johtajan rooliksi jää toimia fasilitaattorina. (Houghton et al. 2003, 132, 133.)

Bandura (1977) määrittelee minäpystyvyyden yksilön käsitykseksi omasta kykenevyydestä annetun tehtävän suorittamiseen. Itsensä johtamisen taidot vaikuttavat Prussian, Andersonin ja Manzin (1998) mukaan positiivisesti minäpystyvyyteen (self-efficacy). Yksilöt, jotka hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita, paransivat Prussianin et al. (1998) mukaan omaa minäpystyvyyden tunnettaan, mikä johti työssä parempaan suorituskykyyn. Banduran (1986, 390) mukaan minäpystyvyys on yksi merkittävimmistä vaikuttimista ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Se, miten ihmiset arvioivat kyvykkyyksiään ja mitkä ovat heidän käsityksensä pystyvyydestään, vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja käyttäytymiseensä. Minäpystyvyyden teorialla ja itseohjautuvuusteorialla (Deci & Ryan 1985) on samankaltainen ideologinen perusta, sillä ne käsittävät ihmisen aktiivisena toimijana. Minäpystyvyyden teorian mukaan yksilöt toimivat, kun he kokevat minäpystyvyyttä tehtävää ja tavoitteita kohtaan. Itseohjautuvuusteoriassa kyvykkyyden tunne on oleellinen, mutta autonomian tunteen merkitys on suurempi yksilön motivoituessa toimimaan. (Sweet, Fortier, Strachan & Blanchard 2012, 320.) Bakkerin ja Woerkomin (2017) mukaan itsensä johtaminen on yksi itseohjautuvuuden (Deci & Ryan 1985) strategioista, jota hyödyntämällä yksilö voi edesauttaa psykologisten perustarpeiden toteutumista.

Jaettu johtajuus mahdollistaa asiakkaiden tehokkaan osallistamisen palveluiden tuottamiseen ja asiakkaiden itsensä johtaminen tekee tästä osallistamisesta vieläkin tehokkaampaa. Esimerkiksi asiakkaan ja asiantuntijaorganisaation yhteistyössä jaettu johtajuus voi tarkoittaa, että henkilöt johtavat silloin, kun heidän kokemustaan ja asiantuntemustaan tarvitaan. Lisäksi henkilöt osaavat vetäytyä sivuun silloin, kun muiden kokemusta ja asiantuntemusta tarvitaan vastaamaan tilanteen tarpeisiin. Asiakkaan itsensä johtaminen auttaa asiakasta kohtaamaan, käsittelemään ja reagoimaan palvelun muutostarpeisiin. Lisäksi itsensä johtaminen auttaa asiakasta kohtaamaan vaikeuksia, joita palvelujen toimittamiseen voi liittyä. (Manz, Bruce, Skaggs, Craig, Pearce ja Wassenaar 2015, 608–610.)

Blight et al. (2006) osoittivat, että itsensä johtaminen tiimissä lujitti luottamusta sekä paransi tiimin potentiaalia ja sitoutumista, mikä lisäsi jaettua johtajuutta tiimeissä. Valtuuttava johtajuus ja jaettu johtajuus myötävaikuttavat itsensä johtamisen syntymiseen yksilö- ja tiimitasolla (Stewart, Courtright & Manz 2011; Pearce & Sims 2002, 177). Houghton et al. (2003) esittivät, kuinka valtuuttavaan johtajuuteen perustuva superjohtajuus tukee itsensä johtamista, ja miten ne yhdessä edistävät tiimin jaettua johtajuutta (kuvio 4).



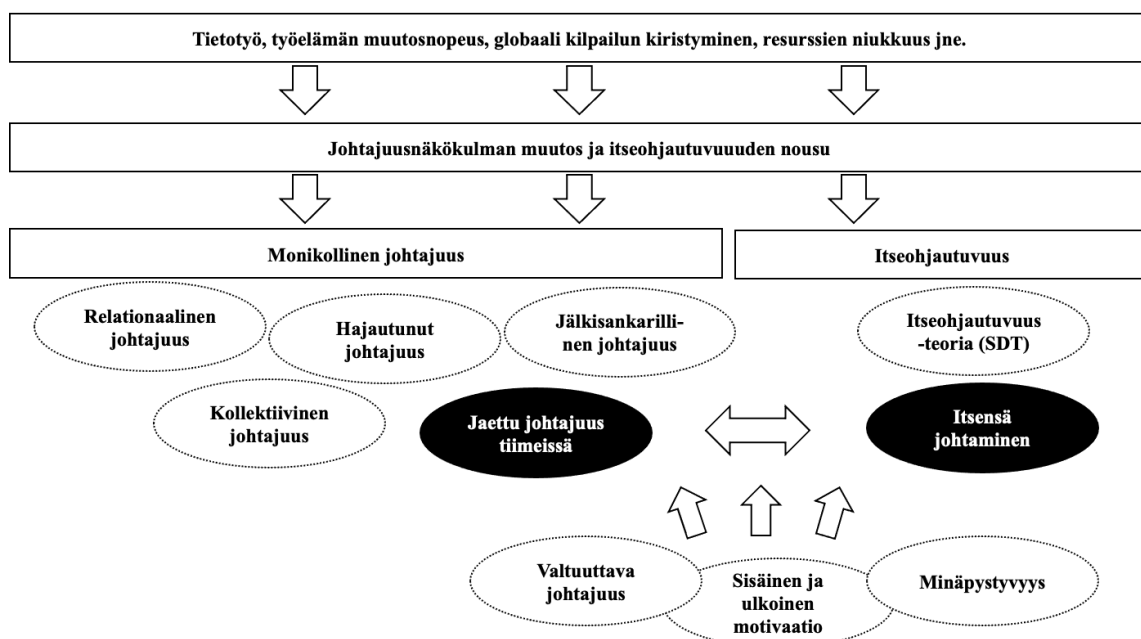
Kuvio 4. Superjohtajuuden ja itsensä johtamisen vaikutus jaettuun johtajuuteen (Houghton et al. 2003, 45)

Manz ja Sims esittelivät superjohtajuuden konseptin alun perin vuonna 1991. Kyse on johtajuudesta, joka tukee yksilön itsensä johtamista (self-leadership). Konseptin mukaan merkittävintä johtajuutta lähtee yksilöstä itsestään. Tätä johtajuutta voidaan tukea vertikaalisella superjohtajuudella. Superjohtajan tavoitteena ei ole taivuttaa johdettaviensa tahtoa oman tahtonsa mukaiseksi, vaan maksimoida johdettaviensa kontribuutio auttamalla heitä kehittymään paremmiksi itsensä johtajiksi. Tiivistetysti superjohtajuudessa on kyse toisten johtamisesta johdettavien itsensä johtamiseen. (Manz & Sims 1991.) Johtamisen tavoitteena on toisten valtuuttaminen (empowerment of others). Painopiste on johdettavissa, joista tulee itsensä johtajia. Valta on tasaisemmin jaettu johtajien ja johdettavien välillä. He yhdessä muodostavat suunnan ja heissä asuu viisaus. Johdettavat sitoutuvat työhönsä ja kokevat siihen liittyvää omistajuutta. (Manz & Sims 2001.)

2.5 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Tässä luvussa tehdään yhteenveto kirjallisuuskatsaukseen ja visualisoidaan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Johtajuuden yksilönäkökulma on yhä enenevässä määrin saanut rinnalleen näkökulman, jossa johtajuutta tarkastellaan monikollisena ilmiönä (esim. Denis et al. 2012). Monikollisen johtajuuden kirjallisuudessa johtajuus ilmenee jaettuna ja hajautuneena yksilöiden välillä sekä rakentuu vuorovaikutuksessa (ks. esim. Erez, Lepine & Elms 2002; Pearce & Conger 2003; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010). Samaan aikaan tämän johtajuusnäkökulman muutoksen kanssa itseohjautuvuudesta työelämässä haetaan ratkaisua modernin tietotyön vaatimuksiin (ks. esim. Salovaara 2018; Savaspuuro 2019; Martela & Jarenko 2017).

Kuvio 5 esittää tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja sen, ja miten se kytkeytyy johtajuusnäkökulman ja työelämän muutokseen. Tutkimuksen teoreettisen taustan ytimen muodostavat jaetun johtajuuden ja itsensä johtamisen kirjallisuus. Näiden ilmiöiden yhteyttä toisiinsa esitetään kuviossa kaksisuuntaisella nuolella. Kuviossa 5 on esitetty, miten jaettua johtajuutta jäsennetään osana monikollisen johtajuuden kirjallisuutta. Itseohjautuvuus ilmenee itsensä johtamisena. Valtuuttava johtajuus, sisäinen ja ulkoinen motivaatio ja minäpystyvyys liittyvät jaettuun johtajuuteen ja itsensä johtamiseen mahdollistaen kyseisten ilmiöiden toteutumista ja/tai muuten vaikuttaen niihin.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

Jaetussa johtajuudessa on kyse dynaamisesta ja interaktiivisesta vaikuttamisen prosessista tiimin jäsenten kesken. Johtajuus ei keskity ainoastaan yhteen nimetyssä johtamisroolissa toimivaan henkilöön, vaan tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen johtamalla toinen toisiaan kohti yhteisiä tavoitteita. (Pearce & Conger 2003, 1.) Jaettu johtajuus tiimeissä on yksi neljästä Denisin et al. (2012) tunnistamasta monikollisen johtajuuden tutkimussuuntauksesta. Toinen heidän tunnistamansa tutkimussuuntaus on yhdistetty johtajuus, jossa pari, kolmikko tai muu ryhmä hierarkian huipulla johtaa yhdessä. Kolmas tutkimussuuntaus on ketjutettu johtajuus, jossa johtajuus on hajautettu yli sisäisten ja ulkoisten organisaatorajojen, ja johtajuutta voidaan kierrättää henkilöltä toiselle. Neljäs tutkimussuuntaus edustaa muihin kolmeen tutkimussuuntaukseen nähden täysin erilaista näkökulmaa irrottautuessaan kokonaan ajatuksesta, että johtajuus on henkilö tai rooli. Tässä tutkimussuuntauksessa johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa. Monikollisen johtajuuden tutkimuksessa rajat eri tutkimussuuntausten välillä eivät kuitenkaan ole täysin selkeät, vaan eri käsitteitä, kuten esimerkiksi jaettu johtajuus ja hajautunut johtajuus, saatetaan käyttää joko erillisinä käsitteinä tai rinnakkaisina käsitteinä (ks. esim. Bolden 2011). Monikollisen johtajuuden tutkimuksessa on edustettuna useita tieteenfilosofisia suuntauksia, ja kirjallisuus perustuu erilaisiin ontologisiin ja epistemologisiin taustaoletuksiin. Esimerkiksi relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa on edustettuna positivistinen entiteettinäkökulma ja sosiaaliskonstruktivistinen relationaalinen näkökulma (ks. esim. Uhl-Bien 2006; Clarke 2018).

Jaetulla johtajuudella on osoitettu olevan positiivinen vaikutus tiimin suorituskyykyyn ja tehokkuuteen (ks. esim. Pearce & Sims 2002; Muethel & Hoegl 2013; Pearce et al. 2004; Cox, Pearce & Perry 2003; Sweeney et al. 2018; Han et al. 2018). Vertikaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa positiivisesti jaetun johtajuuden syntymiseen joko suoraan (Dennis et al. 2012, 216; Zhu et al. 2018, 849) tai epäsuorasti itsensä johtamisen (ks. esim. Houghton et al. 2003) kautta.

Jaetussa johtajuudessa tiimeissä jaetaan johtamistyyliä tai yleisesti johtamista. Tiimin jäsenet suorittavat yhteistyössä johtamistehtäviä ja ottavat johtamisroolin sarjassa tai yhdessä, tai johtamisen jakaminen tapahtuu johtamistehtävittäin. (Zhu et al. 2018.) Jaetun johtajuuden empiirisessä tutkimuksessa tiimin jäsenet arvioivat toistensa johtamiskäyttäytymistä väittämällä, jotka on kategorisoitu johtamista kuvaaviin kategorioihin (ks. esim. Avolio et al. 2003; Ishikawa 2012). Johtamiskäyttäytymistä on kirjallisuudessa kategorisoitu eri tavoilla (ks. esim.

Yukl 2012; Morgeson et al. 2010; Sivasubramaniam et al. 2002). Jaetun johtajuuden tutkimuksessa on käytetty eri muodoissa MLQ-kyselyä (ks. esim. Avolio, Bass & Jung 1999) ja TLQ-kyselyä (ks. esim. Morgeson et al. 2010). Toinen tyypillinen tapa tutkia jaettua johtajuutta tiimeissä on sosiaalinen verkostanalyysi, jossa mitataan yleisesti, miten tiimin jäsenet kokevat toistensa osallistuvan johtamiseen (ks. esim. Solansky 2008; Carson et al. 2007).

Itsensä johtaminen on yksi itseohjautuvuuden (Deci & Ryan 1985) strategioista, jonka avulla yksilö voi edesauttaa psykologisten perustarpeiden toteutumista (Bakker & Woerkom 2017). Yksilö itseohjautuu ja motivoituu toimimaan itsensä johtamisen avulla (Neck & Manz 1996, 446). Itsensä johtamisen strategioilla, jotka keskittyvät käyttäytymiseen, ajatteluun ja tunteisiin, yksilöt vaikuttavat itseensä (Manz & Sims 2001). Motivaatio voidaan luokitella ulkoiseen ja sisäiseen sekä kontrolloituun ja autonomiseen (Deci & Ryan 2008). Erityisesti sisäisellä motivaatiolla on tärkeä merkitys työntekijän suorituskyvylle ja hyvinvoinnille (Deci et al. 2017). Sisäisellä motivaatiolla on merkittävä rooli itsensä johtamisessa, jossa yksilö johtaa itseään kohti luonnollisesti palkitsevia tehtäviä (Manz 1986).

Itsensä johtaminen mahdollistaa jaettua johtajuutta (Dennis et al. 2012, 216). Itsensä johtaminen syntyy minäpystyvyyden ja positiivisten asenteiden kautta suhteessa jaettuun johtajuuteen (Houghton et al. 2003). Itsensä johtamisen taidot vaikuttavat positiivisesti minäpystyvyyteen (Prussia, Anderson & Manz 1998), jossa on kyse yksilön käsityksestä käsillä olevan tehtävän suorittamisesta (Bandura 1977). Jaettu johtajuus ja itsensä johtaminen yhdessä tuottavat parhaan positiivisen vaikutuksen tiimin toimintaan (Manz et al. 2015). Jaettu johtajuus ja vertikaalinen valtuuttava johtajuus myötävaikuttavat itsensä johtamisen syntymiseen (Stewart, Courtright & Manz 2011; Pearce & Sims 2002, 177; Houghton et al. 2003).

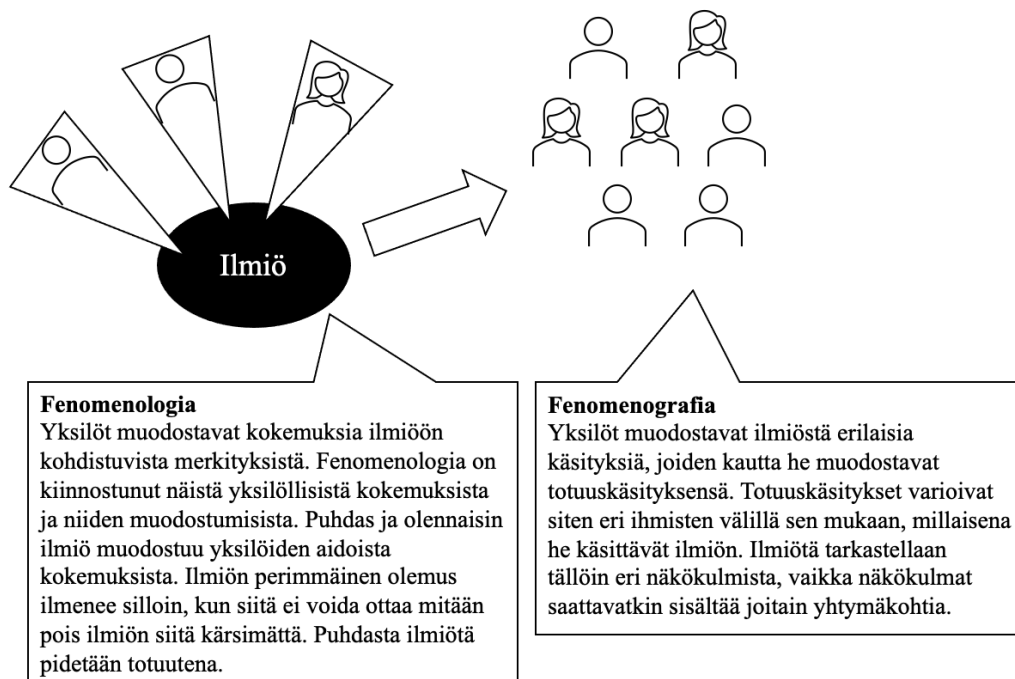
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa ja menetelmiä sekä kuvataan tutkimusprosessin eteneminen ja aineiston analyysi. Tutkimuksen metodologia voidaan määritellä erilaisten lähestymistapojen ja ohjeiden järjestelmäksi, jonka avulla pyritään tutkimuksen tasolla todellisuuden tiedostamiseen (Laaksovirta 1985, 38). Metodologia on metodien taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittelyä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 179.) Metodilla eli tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapoja ja käytäntöjä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi et al. 2009, 178).

3.1 Fenomenografinen tutkimusote

Tässä tutkimuksessa käytetään fenomenografista tutkimusotetta. Fenomenografian historia juontaa juurensa 1970- ja 1980-luvuille. 1970-luvulla Göteborgin yliopiston professori Ference Marton sovelsi tutkimusryhmänsä kanssa menetelmää opiskelijoiden oppimisen tutkimuksissa. Fenomenografia-termin voidaan katsoa otetun virallisesti käyttöön 1980-luvun alussa, kun fenomenografian perustajana pidetty Marton julkaisi aiheesta ensimmäisen tieteellisen artikkelin. (Marton 1981, 1994; Niikko 2003, 10.) Martonin (1994, 4424) kirjoittaman fenomenografian määritelmän käännöksen olen lainannut Kakkorilta ja Huttuselta (2014, 8): ”Fenomenografia on empiirinen tutkimus niistä rajoitetuista ja laadullisesti erilaisista tavoista, joilla erilaiset ilmiöt ja aspektit ympärillämme olevasta maailmasta koetaan, käsitteellistetään, ymmärretään, havaitaan ja tajutaan.”

Fenomenografinen tutkimussuuntaus ei ole kehittynyt fenomenologiasta, mutta fenomenologiasta heijastuvat fenomenografiaan ihmisen ja maailman välinen non-dualistinen suhde, kokemuksellisuus, kontestuaalisuus ja laadullisuus (Marton 1986; Huusko & Paloniemi 2006, 164). Fenomenologia on ilmiökeskeistä (Piispanen 2008, 34), ja se voidaan määritellä tutkimukseksi ilmiön olemuksesta (Kakkori & Huttunen 2010, 1). Fenomenografia keskittyy ilmiöön liitettäviin käsityksiin (Piispanen 2008, 34). Kuvio 6 tiivistää, miten ilmiötä tarkastellaan fenomenografiassa suhteessa fenomenologiaan. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella tarkemmin fenomenografian ja fenomenologian yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.



Kuvio 6. Fenomenologian ja fenomenografian suhde (Piispanen 2008, 35)

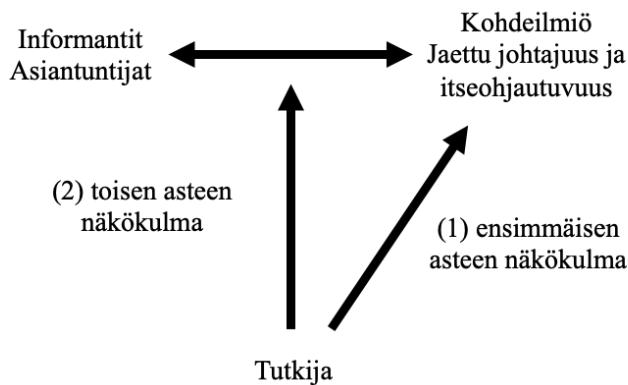
Fenomenografista tutkimusta on tehty Pohjoismaissa, Isossa-Britanniassa ja Australiassa. Pohjois-Amerikassa fenomenografia on lähes tuntematon menetelmällinen lähestymistapa. (Huusko & Paloniemi 2016, 119.) Suomessa fenomenografista tutkimusta on tehty eniten kasvatustieteissä ja terveystieteissä (Koskinen 2011, 267; Häkkinen 1996, 16). Aihepiirin kotimaisessa metodologiakirjallisuudessa näkyy vahvasti kasvatustieteellinen näkökulma (ks. esim. Syrjälä & Merenheimo 1991; Eskola, Mäkelä & Suoranta 1995; Niikko 2003; Ahonen 1994).

Koskinen (2011, 267) totesi vuonna 2011 fenomenografisen tutkimusotteen olevan vielä suhteellisen harvinainen liiketaloustieteissä, vaikkakin se oli jo tuolloin vahvasti tulossa yrittäjyyden ja johtajuuden laadullisiin tutkimuksiin. Esimerkkeinä Koskisen mainitsemasta kehityksestä mainittakoon viime vuosilta kaksi johtajuuden väitöstutkimusta, joissa on hyödynnetty fenomenografista tutkimusotetta. Marianne Laurilan (2017) tutkimus käsittelee esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta ja Ulla Uutelan (2019) tutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä valmentavan esimiestyön vaikutuksista työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen. Erityisesti Laurilan (2017) tutkimus toimi inspiraation lähteenä fenomenografisen tutkimusotteen valinnassa. Koskinen kommentoi omaa tutkimustaan (2011, 272) fenomenografian antaneen mahdollisuuden tunnistaa ja systematisoida haastateltavien erilaisia

tapoja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Lisäksi lähestymistapa yhdistettynä sosiaaliseen konstruktionismiin nosti esille tulkintojen rakentumisen tutkijan oman ja tutkittavien kokemushistorian sekä yhteisten jaettujen merkitysten kautta. Sosiaalitieteissä ontologinen peruskysymys on, onko todellisuus ihmisten käsityksistä riippumaton ja objektiivisesti tutkittavissa, vai onko se ihmismielen subjektiivinen konstruktio (Burrell & Morgan 1979, 1–2). Fenomenografia ei kiistä todellisuuden olemassaoloa sellaisenaan, mutta todellisuus saa merkityksensä yksilön oman tulkinnan kautta (Häkkinen 1996, 24).

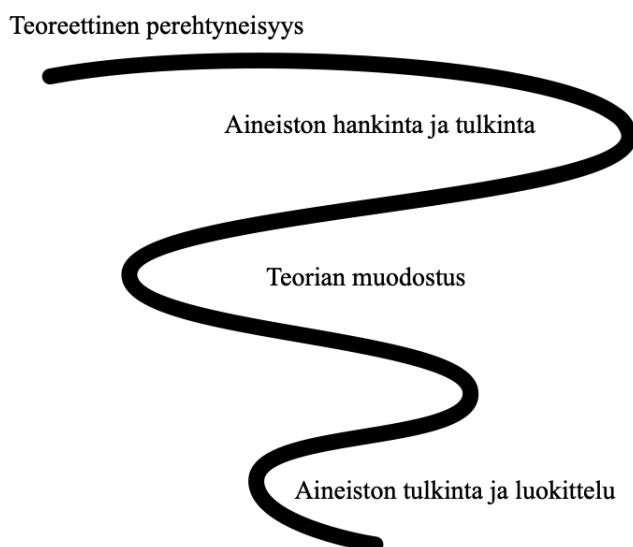
Tässä tutkimuksessa sitoudutaan sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaan siltä osin, että tutkimuksessa irtaudutaan puhtaasta subjektivismista (ks. esim. Morgan & Smircich 1980; Endres & Weibler 2016). Tutkija ymmärtää haastateltavien ilmaisujen merkitykset oman asiantuntemuksensa ja henkilökohtaisen merkityssisällön avulla (Ahonen 1994, 124). Sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta tutkijan ja haastateltavien välinen vuorovaikutus luo jo itsessään merkityksiä. Haastateltavien ja tutkijan yhteinen kokemustausta organisaatiossa tukee kontekstuaalisen ja intersubjektiivisen tulkinnan tekemistä.

Fenomenografisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ajattelun sisällöstä ja mahdollisimman erilaisten ajattelutapojen esiin tuomisesta tietystä ilmiöstä (Niikko 2003, 29). Fenomenografiassa tehdään ero ns. ensimmäisen asteen ja toisen asteen näkökulman välillä. Ensimmäisen asteen näkökulma tarkoittaa, että tutkija esittää todellisuuden sellaisena, kuin hän sen kohtaa. Toisen asteen näkökulmassa todellisuus esitetään siten, kuin tietty ryhmä ihmisiä sen käsittää. (Uljens 1991, 82–83.) Yksilöiden käsitykset nousevat siitä tavasta, jolla he kokevat todellisuuden (Kakkori & Huttunen 2011, 9). Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita toisen asteen näkökulmasta (kuvio 7). Fenomenografia on empiiristä induktiivista tutkimusta (Häkkinen 1996, 10). Fenomenografiassa tutkija ei ota kantaa maailmaan sellaisenaan vaan ihmisten käsityksiin maailmasta (Marton 1988, 145).



Kuvio 7. Ensimmäisen ja toisen asteen näkökulma (mukaillen Uljens 1991, 83)

Fenomenografisessa tutkimuksessa ilmaisen asia- ja tilanneyhteys on merkityksellinen, ja siksi ilmaisuja tulee tarkastella näitä yhteyksiä vasten. Intersubjektivisuudella fenomenografisen tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan, että ilmaisen merkitys riippuu paitsi ilmaisen tekijästä myös sen tulkitsijasta. Tulkitsijan asiantuntemus ja henkilökohtainen merkityssisältö luovat perustan, jonka avulla tulkitsija ymmärtää merkityksen. Syvällinen teoreettinen perehtyneisyys ja oman viitetaustan tiedostaminen auttaa tavoittamaan tutkimushenkilön tarkoittaman merkityksen mahdollisimman objektiivisesti. Tulkinnessa säilyy kuitenkin subjektiivinen elementti, joka ei tiedostettuna haittaa tulkitsemista. Oma kokemustaustan kautta pystyy paremmin syventymään toisen lähtökohtiin. Merkitysten esille saaminen tapahtuu kontekstuaalisella ja intersubjektivisella tulkinnessa. (Ahonen 1994, 124.) Ahonen (1994, 125) havainnollistaa fenomenografisen tutkimuksen kulkua spiraalimetaforalla. Kuviossa 8 esitettyä spiraalimaista tutkimuksen kulkua on noudatettu tässä tutkimuksessa.



Kuvio 8. Fenomenografisen tutkimuksen spiraali (Ahonen 1994, 125)

Teoreettinen perehtyneisyys tämän tutkimuksen osalta on tarkoittanut jatkuvaa prosessia, jossa teoreettista ymmärrystä aihepiiristä on kasvatettu koko tutkimusprosessin ajan. Vaikka kyse on induktiivisesta tutkimuksesta, jossa merkitykselliset ilmaukset, teemat ja kategoriat nouseva aineistosta, on aikaisemman kirjallisuuden vaikutuksesta mahdotonta täysin irtautua analyysiä tehtäessä. Lisäksi tutkijana oma yli 10 vuoden kokemus esimies- ja johtamistyöstä ja rooli kohdeorganisaatiossa vaikuttaa tulkintaan. Tutkimuksen tuloksilla ei pyritä yleistettävyyteen vaan tulosten yleisyyteen, johon perustuu fenomenografisen tutkimuksen merkitys. Yleisyydellä tarkoitetaan sitä, miten tulokset liittyvät yleisiin teoreettisiin ongelmiin ja käsitysten kuvaamisen lisäksi myös selittävät niitä. (Ahonen 1994, 152.) Toisin sanoen tuloksilla pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavista ilmiöistä tuomalla esille, millaisia käsityksiä tutkimuksen kohdehenkilöillä on ja miten käsitykset asemoituvat suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen.

3.2 Kohdeorganisaatio, tutkijan rooli ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on konsultointi- ja asiantuntijapalveluita tuottava kansainvälinen kasvuyritys. Yritys on organisoitunut kompetenssilähtöisiin tiimeihin, joista asiantuntijoita resursoidaan vaihtuviin projekti- ja palvelutiimeihin. Asiantuntijoilla on nimetyt esimiehet, jotka vastaavat asiantuntijoiden resursoinnista, tukevat asiantuntijoiden ammatillista kehitystä ja työhyvinvointia sekä huolehtia tavoiteasetannasta ja suorituksen arvioinnista yhdessä asiantuntijoiden sekä projekti- ja palvelupäälliköiden kanssa. Asiantuntijoiden päivittäistä työtä johtavat projekti- ja palvelupäälliköt. Asiantuntijoiden käsityksiä tutkittiin projekti- ja palvelutiimikontekstissa. Tiimit koostuvat eri osaamisalueiden asiantuntijoista ja tiimin vetovastuuseen nimetystä projekti- tai palvelupäälliköstä, joka edustaa tiimissä muodollista asemaan perustuvaa johtajaroolia (vertikaalinen johtajuus). Projekti- ja palvelupäälliköistä käytetään tutkimuksen tulosten tarkastelussa yhteiskäsitettä tiiminvetäjä.

Yukl (2006, 319–323) luokittelee erityyppiset tiimit määrittelemällä niiden autonomiaa, muodollisen johtajan auktoriteettia, tiimin pysyvyyttä, jäsenten vaihtuvuutta ja jäsenten osaamistaustan diversiteettiä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation projekti- ja palvelutiimejä voidaan kutsua korkean autonomian asiantuntijatiimeiksi. Tiimistä riippuen osaamistaustan diversiteetti vaihtelee. Vertikaalista johtajuutta voi luonnehtia valtuuttavaksi, ja tiimit ovat suhteellisen pysyviä palvelun tai projektin toimittamisen ajan.

Tutkija on tutkimuksen aineiston keräämisen aikaan toiminut esimies- ja palvelujohtamistehävissä kohdeorganisaatiossa. Yhteinen kokemustausta haastateltavien kanssa tukee kontekstuaalisen ja intersubjektiivisen tulkinnan tekemistä. Tulkintaan vaikuttavat sekä tutkijan asiantuntemus että henkilökohtainen merkityssisältö, joiden kautta tutkija tekee tulkintaa. Haastateltavaksi pyydettiin asiantuntijoita, joilla ei ollut suoraa raportointisuhdetta tutkijaan, eivätkä asiantuntijat työskennelleet tiimeissä, joissa tutkija toimi vetovastuussa.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 10 Suomessa työskentelevää asiantuntijaa (liite 2). Taustatiedoiksi kerättiin rooli ja työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa. Taustatietoja roolin suhteen ei käsitellä tarkalla tasolla haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi. Henkilöt valittiin satunnaisesti, ja heitä lähestyttiin henkilökohtaisesti kasvotusten ja kysyttiin halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Kaikki haastateltaviksi pyydetty henkilöt suostuivat osallistumaan tutkimukseen. Taustatietona haastateltaville kerrottiin, että haastatteluissa on tarkoitus keskustella haastateltavien kokemuksista johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta kohdeorganisaation tiimeissä. Lisäksi kerrottiin, että haastattelua ei kohdisteta tiettyyn tiimiin vaan ollaan kiinnostuneita kokemuksista eri tiimeissä, joissa asiantuntijat ovat työskennelleet. Haastattelutilanteessa ennen haastattelun alkua haastateltaville korostettiin, että johtajuuden osalta ollaan erityisesti kiinnostuneita johtajuudesta ilman muodolliseen asemaan perustuvaa valtaa.

Puolet haastatelluista asiantuntijoista edustivat ratkaisukonsultointipalvelujen liiketoimintaa ja puolet taloushallinnon asiantuntijapalvelujen liiketoimintaa. Haastateltavaksi valittiin asiantuntijoita, jotka olivat työssäoloaikanaan ehtineet työskennellä vähintään yhdessä projekti- ja/tai palvelutiimissä. Haastatteluja ei kohdistettu yksittäisiin tiimeihin, vaan haastatteluilla tavoiteltiin mahdollisimman kattavaa ymmärrystä asiantuntijoiden käsityksistä pohjautuen heidän kokemuksiinsa eri tiimeistä. Tiimeillä oli nimetty muodollinen vetäjä, joten vertikaalinen johtajuus oli läsnä haastateltujen asiantuntijoiden tiimien toiminnassa. Projekti- ja palvelutiimeillä on valtaa tehdä päätöksiä päivittäiseen työhön liittyen, mutta tiimit kuitenkin eroavat itseohjautuvista tiimeistä sen perusteella, että tiimeillä on nimetty tiimin toiminnasta vastaava henkilö. Itseohjautuvilla tiimeillä ei tyypillisesti ole muodollista vetäjää. Muutoin tiimeillä on samaan tapaan kuin itseohjautuvilla tiimeillä valtaa vaikuttaa tiimin tehtäviin. (Solansky 2008, 333.)

Hallitsevana aineistonkeruumenetelmänä fenomenografisessa tutkimuksessa on haastattelu (Koskinen 2011, 270), jonka strukturointitaso voi vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 169). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu, jota Kakkuri ja Huttunen (2011, 8) pitävät fenomenografiassa luontevimpana aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa, jolla varmistettiin, että kaikki tarvittavat asiat tuli käytyä läpi (liite 3). Teemahaastatteluissa kysymykset ovat yleensä avoimia, ja niitä ei saa olla liikaa, jotta kaikki aiheet ehditään käsitellä haastattelun aikana. (Alasuutari et al. 2005, 108, 109.) Haastatteluissa keskityttiin kahteen teemaan, ja tukikysymyksiä oli käytössä vain muutamia. Fenomenografisen tutkimuksen haastattelun ero perinteiseen haastatteluun tulee siitä, että haastateltavassa pyritään haastattelijan toimesta herättämään uudenlaista tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 168–169) puhuvat metatietoisuuden tilasta, jolla he tarkoittavat tietoisuutta tietoisuudesta.

Haastatteluissa pyrittiin saamaan esille haastateltavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Käsitys on Ahosen (1994, 117) mukaan kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettu kuva jostakin ilmiöstä. Käsitys on kontekstisidonnainen, ja sen rakennusperustana toimivat ihmisten aikaisemmat tiedot ja kokemukset (Häkkinen 1996, 23–24). Käsitys sisältää kokemuksen, joten haastatteluissa pyrittiin saamaan haastateltavia kuvailemaan kokemuksiaan tutkittavista ilmiöistä yksityiskohtaisesti.

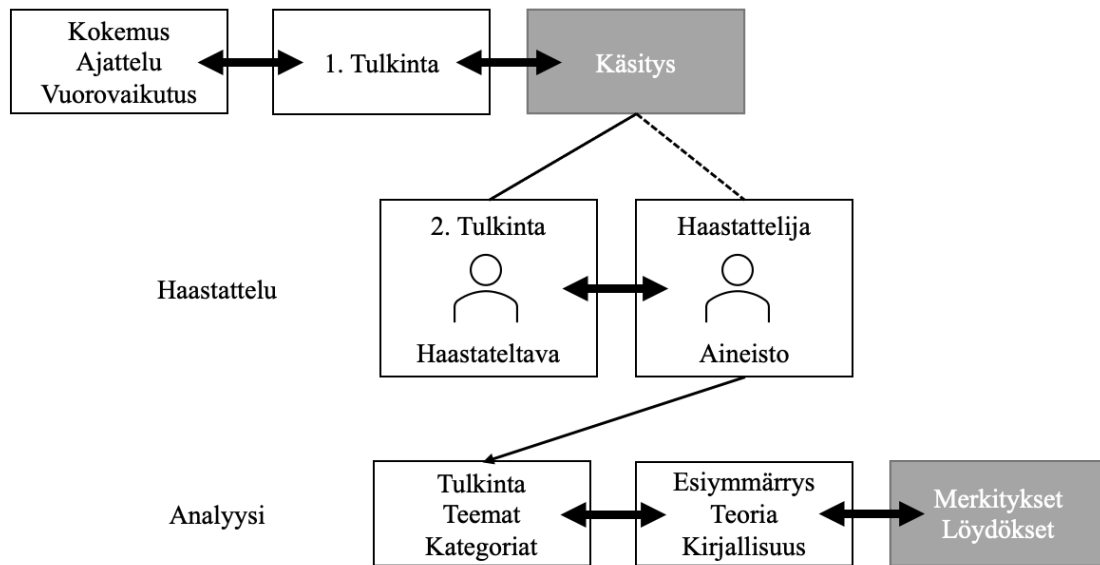
Haastattelut pidettiin kasvotusten kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa. Haastattelut tallennettiin, ja niiden kesto vaihteli 40 minuutista tuntiin. Aineistoa kertyi yhteensä 8 tuntia, joista syntyi Word-dokumenteiksi sanatarkasti litteroitua tekstiä 120 sivua. Haastatteluissa pyrittiin alusta alkaen rakentamaan luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä (ks. Niikko, 2003, 32). Haastattelijan tavoitteena oli paljastaa haastateltavien uskomuksia, arvoja, mielikuvia, tunteita, käsityksiä ja kokemuksia tutkittavista ilmiöistä (ks. Bowden 1996; Barnard et al. 1999, Niikko 2003, 32 mukaan). Tässä tutkimuksessa erityisesti kokemukset tiimeissä olivat merkityksellisiä käsitysten esille tuomisessa. Haastatteluissa painotettiin mitä ja kuinka -näkökulmaa, mikä näkyi kokemuksiin liittyvissä syventävissä kysymyksissä. Kysymyksillä pyrittiin saamaan haastateltava kuvaamaan kokemuksiaan esimerkiksi tilanteista, joissa tiimin jäsenet ovat osallistuneet johtamiseen. Haastatteluissa pyrittiin ennalta määrittelemättömien tarkentavien lisäkysymysten avulla pääsemään syvemmälle tasolle haastateltavien kokemusmaailmaan ja sitä kautta käsityksiin. Tämän osalta haastattelun kulku muistutti

avointa haastattelua, jossa haastatteli ja haastateltava keskustelevat tietyistä aiheista (ks. esim. Eskola & Suoranta 2001, 86). Haastateltavilla oli vaikutusta haastattelun rakenteeseen siltä osin, että he pystyivät käsitelyihin teemoihin liittyen nostamaan puheenaiheita keskusteluun (ks. Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11–12). Haastatteluissa pyrittiin välttämään johdattelua ja tutkijan oman organisatorisen roolin esille tuomista. Lisäksi haastateltavia autettiin orientoitumaan aiheeseen pohjustamalla haastattelutilanne ennen haastattelun alkamista mahdollisimman hyvin.

3.3 Aineiston analyysi

Fenomenografia on empiiristä induktiivista tutkimusta, jossa vastaajien käsitykset muodostavat kokonaisuuden kollektiivisella tasolla (Häkkinen 1996, 10, 39). Kollektiivinen taso tarkoittaa, että yksilöiden ja ryhmien välistä vertailua ei fenomenografisessa tutkimuksessa tehdä (Huusko & Paloniemi 2006, 169). Niikon (2003, 32–33) mukaan fenomenografinen analyysi noudattaa pitkälti laadullisille ihmistieteille ominaisia piirteitä kuten sitä, että aineiston analyysi jatkuu koko aineiston keräämisen ajan, sisällön erilaisten ulottuvuuksien jatkuva vertailu on tärkeää ja että aineiston lajittelu ja organisoinnin kriteerit jalostuvat koko analyysiprosessin ajan (vrt. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, aineistolähtöinen sisällönanalyysi).

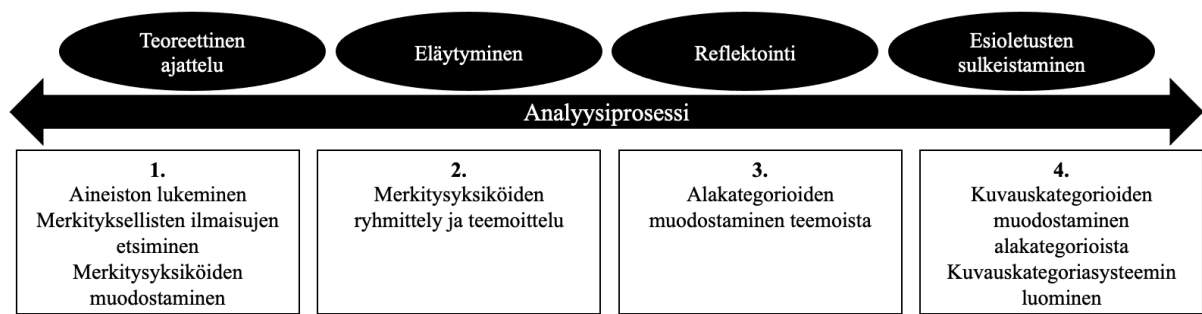
Fenomenografisessa analyysissä keskitytään merkityksiin, jotka hahmotetaan ilmauksista. Analyysissä ei keskitytä ilmaisuja tuottaneisiin tutkittaviin. (Niikko 2003, 33.) Fenomenografista analyysiä voi luonnehtia kuvailevaksi ja tulkinnalliseksi (Koskinen 2009, 270). Analyysissä huomio keskittyy merkityksiin, jotka hahmotetaan ilmauksissa huolimatta siitä, ovatko ne peräisin samalta haastateltavalta vai eivät. Ilmausten tulkinta tulee tehdä suhteessa ilmaisun kontekstiin (haastattelu ja merkitysten ryhmä). (Niikko 2003, 33.) Uutelan (2019, 58) mukaan juuri kontekstisidonnaisuus tuo haasteita fenomenografista tutkimusotetta käyttävälle tutkijalle. Hän korostaa, että tutkijan tulee ymmärtää, että haastatteluaineiston sisältöä tulee tarkastella asiayhteyden kontekstissa, sillä ihmisten kokemukset ovat aina yhdessä siihen tilanteeseen ja asiayhteyteen, jossa ne tapahtuvat. Kontekstin tiedostamiseen tutkijana on kiinnitetty erityistä huomioita tämän tutkimuksen analyysissä. Fenomenografiseen analyysiin liittyen on oleellista ymmärtää, että tutkijat voivat päätyä erilaiseen tulkintaan samasta aineistosta. (Säljö 1997, 188). Fenomenografisen tutkimuksen tulkintaketju on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Fenomenografisen tutkimuksen tulkintaketju (mukaillen Koskinen 2009, 97)

Kuten tulkintaketjusta (kuvio 9) käy ilmi, tutkija pyrkii elämään haastateltavien kokemuksen epäsuorasti. Analyysissä olisi pyrittävä erottamaan haastateltavien tiedostetut käsitykset niistä käsityksistä, jotka luodaan haastattelussa vuorovaikutuksen kautta, ja lisäksi olisi pystyttävä erottelamaan mielipiteet ja käsitykset toisistaan (Huusko & Paloniemi 2006, 165–166). Kiinnostavampia ovat merkitysten laadulliset erilaisuudet kuin niiden esiintyvyys aineistossa. Tutkijan omien lähtökohtien tiedostaminen ja omien esioletusten sulkeistaminen on keskeistä fenomenografisessa analyysissä. (Niikko 2003, 35.) Tässä tutkimuksessa tutkijan omat lähtökohdat liittyivät erityisesti kohdeorganisaatiossa tehtyyn johtamistyön kokemuksiin tiimeistä. Käytännön kokemus kohdeorganisaatiosta auttoi toisaalta tutkijaa eläytymään tutkittavien kokemuksiin, mutta toisaalta vaati tietoista esioletusten sulkeistamista sekä haastattelutilanteissa että analyysissä. Kokemustaustan lisäksi tutkija kiinnitti huomiota myös muiden esioletusten, kuten henkilökohtaisen tiedon, uskomusten ja teoreettisten rakenteiden sulkeistamiseen mahdollisimman hyvin.

Seuraavassa on esitetty, miten tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin. Kuten Niikko (2003, 32) toteaa, fenomenografinen analyysi ei ole kovin strukturoitu vaan toistuva prosessi. Tämän tutkimuksen analyysiprosessissa on kuviossa 10 esitetyt vaiheet, mutta vaiheiden välillä on liikuttu jatkuvasti analyysin edetessä kohti lopullisia tuloksia. Analyysiprosessi on toteutettu Niikkoa (2003, 55) ja Laurilaa (2017) mukaillen.



Kuvio 10. Tutkimuksen fenomenografinen analyysi

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto luettiin kokonaisuudessaan useamman kerran läpi pitäen mielessä tutkittavat ilmiöt. Yksittäiset haastattelut luettiin useampaan kertaan läpi merkiten samalla tutkittavien ilmiöiden kannalta merkityksellisiä ilmauksia litteroituun tekstiin. Merkinnot tehtiin kahdella värillä, joista toinen kuvasi jaettuun johtajuuteen ja toinen itseohjautuvuuteen liittyviä ilmaisuja. Merkitykselliset ilmaisut merkittiin laajuudessa, josta kävi ilmi ilmaisun konteksti. Merkitykselliset ilmaisut olivat laajoja ja sisälsivät esimerkiksi kysymyksen, johon haastateltava on vastannut. Aineiston merkityksellisten ilmausten tarkka läpikäynti tuki tutkimuksen teoriapohjan rakentumista, joka on jatkuva prosessi fenomenografisessa tutkimuksessa. Teoreettinen ymmärrys kasvoi analyysin edetessä, mikä toi esille yhä uusia näkökulmia aineistosta. Merkitykselliset ilmaisut poimittiin litteroidusta tekstistä ja tallennettiin Excel-tiedostoon. Tästä syntyi 10 haastateltavittain jaettua taulukkoa, jotka sisälsivät alkuperäisilmaisun ja koodauksen, josta kävi ilmi, liittyikö ilmaisu tulkinnan perusteella jaettuun johtajuuteen vai itseohjautuvuuteen. Jaettuun johtajuuteen liittyvät merkitykselliset ilmaisut sisälsivät tässä vaiheessa myös ilmaisut, jotka liittyivät vertikaaliseen johtajuuteen. Nämä poimittiin aineistosta, jotta analyysin seuraavissa vaiheissa pystyttiin paremmin tulkitsemaan tiimin jäsenten osallistumista johtajuuden muodostumiseen suhteessa heidän käsityksiinsä vertikaaliseen johtajuuteen. Vertikaaliseen johtajuuteen liittyvät ilmaisut jäävät tässä tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehyksen ja ongelmanasettelun ulkopuolelle, eikä niitä siksi käsitellä lopullisessa analyysissä merkityksinä (Ahonen, 1994, 145). Niitä kuitenkin hyödynnettiin parantamaan aineiston analyysin luotettavuutta.

Haastattelun alkuperäisilmaisut käytiin läpi haastattelu kerrallaan, ja taulukkoon päivitettiin merkitysyksiköt ja se, liittyikö merkitysyksikkö tiimin jäseniin vai vertikaaliseen johtajaan. Merkitysyksikkö voi olla sana, lause, puheenvuoro tai koko haastattelu, ja sen pituuteen vaikuttaa ilmausten ajatusyhteyksien laajuus litteroidussa tekstissä (Huusko & Paloniemi 2006,

167; Niikko 2003, 33). Alkuperäisilmaisusta saattoi syntyä useampi kuin yksi merkitysyksikkö, tai alkuperäisilmaisu saattoi toimia suoraan merkitysyksikkönä. Oleellista on, että ajatuksellisia yhteyksiä ei katkaista vaan ilmaisuja tarkastellaan kokonaisuutena (Ahonen 1996, 143). Merkitysyksiköt koodattiin järjestysnumeroilla. Lopullisissa tuloksissa merkitysyksiköitä oli yhteensä 124, joista jaettuun johtajuuteen liittyi 59 merkitysyksikköä ja itseohjautuvuuteen 65 merkitysyksikköä.

Analyysin toisessa vaiheessa merkitysyksiköistä muodostettiin teemoja (ks. esimerkki liite 4). Teemojen muodostaminen tapahtui tutkimuskysymyksiin peilaten merkitysyksiköitä ryhmitellen ja antaen ryhmille teemanimiä haastateltavien ilmaisuja mukaillen. Seuraavaksi tehtiin teemojen yhdistely, ja teemojen nimet muutettiin yleisimmiksi. Taulukko 6 esittää analyysin lopulliset teemat. Jaettuun johtajuuteen liittyviä teemoja muodostui yhteensä 10 ja itseohjautuvuuteen liittyviä teemoja yhteensä 17. Sarakkeet RK (ratkaisukonsultointi) ja TA (taloushallinnon asiantuntijapalvelut) kertovat, mitä liiketoimintaa haastateltavat edustivat. Yhteensä-sarake kertoo teemoihin liittyvien merkitysyksiköiden määrän. Esiintyvyys ei ole merkityksellinen fenomenografisessa tutkimuksessa, mutta luvut kertovat esimerkiksi, että käsityksissä itseohjautuvuudesta korostuivat eniten kokemus ja osaaminen (11) ja jaetussa johtajuudesta yhdessä päättäminen (9) ja toiminnan omaehtoinen edistäminen (9). Kaikki teemat ovat toisiinsa nähden tosia, eikä niitä ole järjestetty millään logiikalla.

Taulukko 6. Teemat jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus

Ilmiö	Nro	Teema	RK	TA	Yhteensä
Jaettu johtajuus	1	Korjaavan palautteen antaminen	0	1	1
	2	Ongelmien ratkaiseminen	1	1	2
	3	Oppimisen edistäminen	1	1	2
	4	Tehtävien koordinointi	5	2	7
	5	Toiminnan omaehtoinen edistäminen	7	2	9
	6	Toiminnan seuranta	6	1	7
	7	Tuen antaminen	2	5	7
	8	Vaikuttaminen osaamisen ja kokemuksen myötä	7	1	8
	9	Yhdessä ohjautuminen	3	4	7
	10	Kollektiivinen päätöksenteko	4	5	9
Itseohjautuvuus	1	Aktiivisuus ja aloitteellisuus	2	3	5
	2	Ammatillinen kasvu	3	1	4
	3	Epäonnistumisten salliminen	1	1	2
	4	Henkinen valmistautuminen	0	1	1
	5	Itsenäinen työskentelyote	1	4	5
	6	Itsetuntemus	0	4	4
	7	Kokemus ja osaaminen	8	2	10
	8	Luottamuksen osoittaminen	5	5	10
	9	Odotusten kommunikointi	0	1	1
	10	Omien tavoitteiden asettaminen	1	0	1
	11	Palautteen suodattaminen	1	0	1
	12	Suuntautuminen kohti kiinnostuksen kohteita	2	1	3
	13	Tehtävälisterien laatiminen	1	1	2
	14	Tehtävien priorisointi	2	1	3
	15	Toimintavaltuuksien asettaminen	3	0	3
	16	Tunnollisuus	8	1	9
	17	Työn kehittäminen	0	1	1

Analyysin kolmannessa vaiheessa teemoista muodostettiin kategoriat, joista syntyivät tutkittavien ilmiöiden alakategoriat. Alakategorioiden muodostamisessa huomioitiin, että niiden tulee kertoa jotakin erilaista tietystä tavasta kokea ilmiö (Niikko 2003, 36).

Teoreettisen ymmärryksen kasvaessa tehtiin päivityksiä kategorioihin ja teemoihin. Tämä jatkui koko analyysiprosessin ajan. Ajatusyhteyksiä lisättiin merkitysyksiköihin tarkastelemalla litteroitua aineistoa toistuvasti suhteessa teemoihin ja kategorioihin. Saattoi esimerkiksi olla, että merkitysyksiköstä puuttui jokin oleellinen ajatusyhteys, joka tarkastettiin ensin Excel-taulukosta alkuperäisilmaisusta ja tarvittaessa myös litteroidusta aineistosta. Analyysin kannalta oli oleellista konteksti, jossa haastateltava antoi lausuntonsa. Esimerkiksi merkitysyksikkö (...) *mä sitte myöski määrittelen ite sen mun työn, et mitä se on ja millon mä sen toteutan ja millä tavalla ja millä resursseilla ja ja mistä mä saan sit sen tuen tarvittaessa.* (IO_26) liittyi

kontekstiin, jossa haastateltava kuvasi projektin tiettyä osa-aluetta, josta hän on vastuussa, ja ilmaisu liittyi siihen. Työn määrittely, toteutus ja tapa liittyvät projektitiimissä projektipäällikön haastateltavalle määrittelemään vastuualueeseen. Konteksti on siis eri suhteessa siihen, jos kyseessä olisi esimerkiksi haastateltavan koko tehtäväkenttä laajemmin käsitettynä. Kontekstitarkistuksessa myös järjesteltiin merkitysyksiköitä uudelleen, mikäli ne oli esimerkiksi liitetty aineistoon nähden väärään ajatusyhteyteen.

Analyysin neljännessä vaiheessa alakategorioita yhdistettiin teoreettisista lähtökohdista laajemmiksi ylätasoon kategorioiksi, joita kutsutaan kuvauskategorioiksi. Kuvauskategorioille on ominaista, että ne ovat abstrakteja konstruktioita ja sisältävät käsitysten ja kokemusten ominaispiirteet sekä niiden empiirisen kytkennän aineistoon. Ne edustavat kokemusten ja käsitysten keskeisiä merkityksiä. (Niikko 2003, 37.) Kuvauskategoriat muodostavat tutkijan oman teorian, selitysmallin tutkittavalle ilmiölle (Ahonen 1994, 128). Niiden tarkoituksena on kuvata erilaisia tapoja käsittää tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä (Huusko & Paloniemi 2006, 166). Ne ovat tutkijan tulkintoja tutkimuksen kohteiden todellisuutta koskevista käsityksistä, ja niitä voidaan pitää fenomenografisen tutkimuksen päätuloksina (Niikko 2003, 36, 37). Jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden kategorisointi on esitetty taulukoissa 7 ja 8.

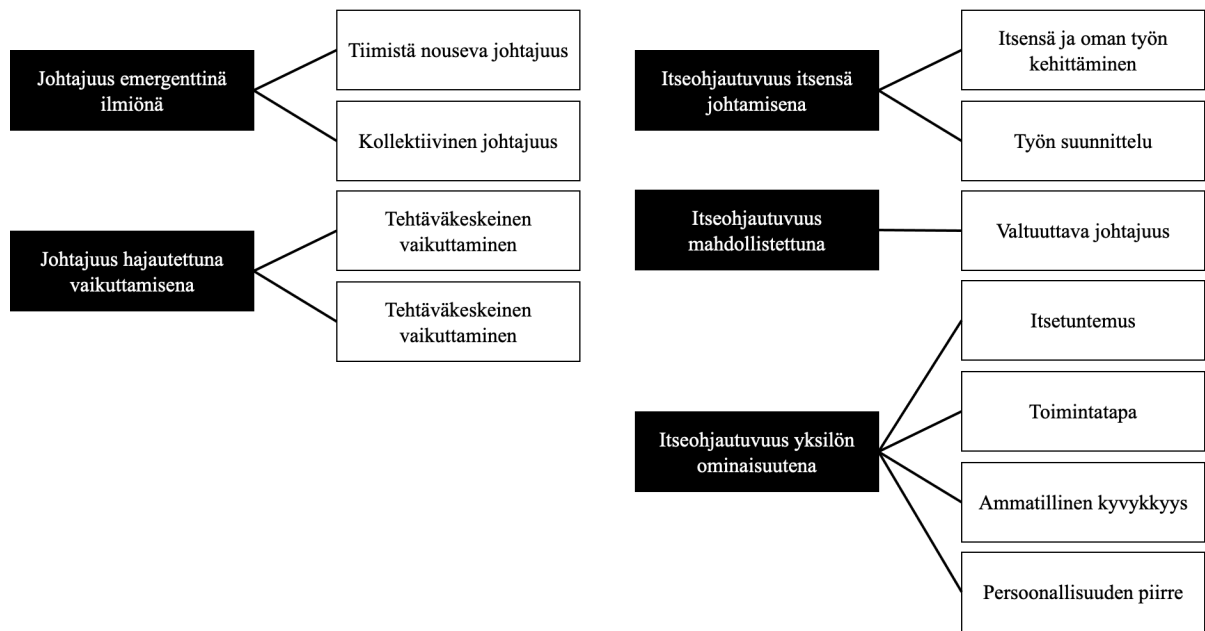
Taulukko 7. Jaettu johtajuus kategorioiden muodostaminen

Kuvauskategoria	Alakategoria	Teema
Johtajuus emergenttina ilmiönä	Tiimistä nousevana johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminnan omaehtoinen edistäminen ▪ Vaikuttaminen osaamisen ja kokemuksen myötä
	Kollektiivinen johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhdessä ohjautuminen ▪ Kollektiivinen päätöksenteko
Johtajuus hajautettuna vaikuttamisena	Tehtäväkeskeinen vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tehtävien koordinointi ▪ Toiminnan seuranta ▪ Ongelmien ratkaiseminen
	Ihmiskeskeinen vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuen antaminen ▪ Korjaavan palautteen antaminen ▪ Oppimisen edistäminen

Taulukko 8. Itseohjautuvuus kategorioiden muodostaminen

Kuvauskategoria	Alakategoria	Teema
Itseohjautuvuus itsensä johtamisena	Itsensä ja oman työn kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suuntautuminen kohti kiinnostuksen kohteita ▪ Työn kehittäminen
	Työn suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkinen valmistautuminen ▪ Omien tavoitteiden asettaminen ▪ Tehtävälisterien laatiminen ▪ Tehtävien priorisointi
Itseohjautuvuus mahdollistettuna	Valtuuttava johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luottamuksen osoittaminen ▪ Odotusten kommunikointi ▪ Palautteen suodattaminen ▪ Toimintavaltuuksien asettaminen ▪ Epäonnistumisten salliminen
Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena	Itsetuntemus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Itsetuntemus
	Toimintatapa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktiivinen ja aloitteellinen ▪ Itsenäinen työskentelyote
	Ammatillinen kyvykyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kokemus ja osaaminen ▪ Ammatillinen kasvu
	Persoonallisuuden piirre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tunnollisuus

Kuvauskategoriat voidaan esittää joko horisontaalisena, vertikaalisena tai hierarkkisena kuvauskategoriasysteeminä. Horisontaalisessa kuvauskategoriasysteemissä kategoriat ovat saman arvoisia ja tasavertaisia. Niidet erot ovat ainoastaan sisällöllisiä. Vertikaalisessa kuvauskategoriasysteemissä kategoriat voidaan järjestää jonkin aineistosta nousevan kriteerin, kuten esimerkiksi tärkeyden tai yleisyyden perusteella. Hierarkkisessa kuvauskategoriasysteemissä kategoriat ovat toisiinsa nähden hierarkkisessa järjestyksessä esimerkiksi teoreettisuuden tai laaja-alaisuuden perusteella. (Uljens 1989, 48–52.) Tässä tutkimuksessa kaikki kuvauskategoriat ovat samanarvoisia ja tasavertaisia, ja ne esitetään kuviossa 11 horisontaalisina kuvauskategoriasysteemeinä.



Kuvio 11. Horisontaalinen kuvauskategoriasysteemi jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus

Taulukoissa 9 ja 10 on kuvattu merkitysyksiköiden jakautuminen kategorioittain ja asiantuntijaryhmittäin. Taulukoissa RK viittaa ratkaisukonsultointiin ja TA taloushallinnon asiantuntijapalveluihin. Jaetun johtajuuden osalta merkitysyksiköiden määrä jakautui melko tasan käsitykseen johtajuudesta emergenttina ilmiönä ja käsitykseen johtajuudesta hajautettuna vaikuttamisena kanssa. Asiantuntijaryhmittäin ratkaisukonsultoinnin merkitysyksiköiden määrä on yhteensä 36 ja taloushallinnon asiantuntijapalvelujen merkitysyksiköiden määrä 23. Itseohjautuvuuden osalta käsitysten välinen jakauma oli melko suuri. Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena korostui aineistossa 37 merkitysyksiköllä. Itseohjautuvuus mahdollistettuna painottui aineistossa toiseksi eniten 17 merkitysyksikön verran, ja vähiten aineistossa esiintyi merkitysyksiköitä käsityksessä itseohjautuvuudesta itsensä johtamisena, 11 kappaletta. Asiantuntijaryhmittäin merkitysyksiköiden määrä itseohjautuvuuden osalta jakautui ratkaisukonsultointiin 38 ja taloushallinnon asiantuntijapalveluihin 27.

Taulukko 9. Jaettu johtajuus -merkitysyksiköiden jakauma

Kategoria	RK	TA	Yht.
Johtajuus emergenttinä ilmiönä	21	12	33
Tiimistä nouseva johtajuus	14	3	17
Kollektiivinen johtajuus	7	9	16
Johtajuus hajautettuna vaikuttamisena	15	11	26
Tehtäväkeskeinen vaikuttaminen	12	4	16
Ihmiskeskeinen vaikuttaminen	3	7	10

Taulukko 10. Itseohjautuvuus-merkitysyksiköiden jakauma

Kategoria	RK	TA	Yht.
Itseohjautuvuus itsensä johtamisena	6	5	11
Itsensä ja oman työn kehittäminen	2	2	4
Työn suunnittelu	4	3	7
Itseohjautuvuus mahdollistettuna	10	7	17
Valtuuttava johtajuus	10	7	17
Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena	22	15	37
Itsetuntemus	0	4	4
Toimintatapa	3	7	10
Ammatillinen kyvykkyys	12	3	15
Persoonallisuuden piirre	7	1	8

Analyysin tuloksena syntyneitä kuvauskategorioita refleктоitiin lopuksi käsitteellisellä tasolla aihepiirin aikaisempaan kirjallisuuteen (luku 5.1). Häkkinen (1996, 45) toteaa, että kategorioiden liittäminen teoreettiseen tutkimuskäsitteistöön on oleellista, jotta lukija pystyy hahmottamaan teoreettiset lähtökohdat, jotka tukevat ilmausten luokittelua tiettyihin kategorioihin.

4 TUTKIMUKSEN TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Tulokset käsitellään luvussa 3 esitettyjen kategorioiden ja teemojen mukaisesti. Ensin tarkastellaan haastateltavien käsityksiä jaetusta johtajuudesta, minkä jälkeen tarkastellaan haastateltavien käsityksiä itseohjautuvuudesta. Lopuksi tehdään yhteenveto tuloksista.

4.1 Johtajuus emergenttinä ilmiönä

Johtajuus emergenttinä ilmiönä -kuvauskategoria sisältää haastateltavien näkemyksiä siitä, kuinka johtajuus syntyy tiimeissä yksilöiden noustessa johtamaan ja kollektiivisesti tiimin jäsenten toteuttamana. Johtajuus emergenttinä ilmiönä on jaettu alakategorioihin tiimistä nouseva johtajuus ja kollektiivinen johtajuus. Näkemyksille on tyypillistä, että johtajuus syntyy tiimeissä erilaisissa tilanteissa ja johtajuutta toteuttavat henkilöt vaihtuvat. Kuvauskategoriassa korostuu johtajuuden emergentti luonne sekä yksilötasolla että kollektiivisella tasolla.

4.1.1 Tiimistä nouseva johtajuus

Tiimistä nouseva johtajuus näyttäytyy tiimin jäsenten toimintana, jossa he omaehtoisesti edistävät tiimin toimintaa kohti tiimin tavoitteita sekä nousevat vaikuttamaan tiimin toimintaan osaamisensa ja kokemuksensa myötä. Johtajuuden emergentti luonne tulee esille siten, että johtajuus ilmenee tilannekohtaisesti, kun tiimin jäsenet kokevat tarvetta nousta esille johtamaan toimintaa. Tiimin jäsen voi tilanteen niin vaatiessa nousta johtavaan rooliin. Tiimistä nousevaan johtajuuteen liittyviä teemoja ovat toiminnan omaehtoinen edistäminen sekä vaikuttaminen osaamisen ja kokemuksen myötä.

Toiminnan omaehtoinen edistäminen

Haastateltavien näkemyksissä tiiminvetäjän ei tarvitse olla henkilö, joka ajaa tiimin toimintaa aktiivisesti eteenpäin. Tiimin jäsenet tarttuvat aktiivisesti asioihin, ottavat vastuuta ja tekevät tarvittavia toimenpiteitä tiimin toiminnan edistämiseksi. Tiimin jäsenet ottavat pyytämättä johtamisroolin ja edistävät aktiivisesti tiimin toimintaa. Toiminnan omaehtoinen edistäminen tuli esille tilanteissa, joissa haastateltavat kokivat, että tiimin tekeminen ei etene suunnitellusti.

”Niin se voi olla, että ei päästä eteenpäin siinä, et se johtais, siellä jankataan ja siellä pohditaan ja siellä siirretään niitä asioita eteenpäin. Mutta monesti mä oon ite ainaki todennu, että jos ei homma etene ja me ei päästä johonki lopputulemaan, ni mä oon sitte sanonu vaan että nyt asia on niin että me ei voida enempää tätä arpoo tai keskustella, että nyt tehään päätöksiä. Ja jos meillä on nyt vaikka nämä kaks päätöstä tässä tässä, minkä kanssa me arvotaan, niin nyt otetaan ne ja pistetään plussat ja miinukset ja sit tehään päätös. Että tää ei voi pysähtyä tähän, et palataan asiaan kahen viikon päästä ku te ootte sisäisesti keskustellu, vaan meidän pitää pystyy menemään tietyssä tietyssä aikaikkunassa.” (K_JJ_34)

”Jonku oli vaan otettava vastuu siitä, et se myöskin se asia etenee. Et se oli vähän semmonen sanaton sopimus mun ja projektipäällikön välillä et okei, että vaikka mä en oo ollu täs projektis aikasemmis mukana eikä se oo ollu mun vastuulla.” (K_JJ_20)

”Joku on sit ottanu sen vähän niinku roolin siin, et hei että et pitäiskö nyt ku meil ny näyttää nyt siltä et me ei päästä eteenpäin, et tehtäskö nyt näin että että sä selvität ton ja mä selvitän ton, ja nähään ens viikolla ja katotaan mis ollaan.” (U_JJ_01)

Yksi haastateltavista kuvasi, miten kuka tahansa tiimistä voi lähteä edistämään tiimin toimintaa, eikä sitä nähty ainoastaan tiiminvetäjän vastuulle kuuluvaksi.

”Kyllähän jonkun pitää, ei sen nyt tarvi olla se projektipäällikkö kuka sen organisoii, että jollaki tavallahan se pitää sit lähteä selvittämään sitä asiaa. Että se voi olla sit ihan kuka tahansa siinä projektitiimissä että laittaa pystyyn vaikka jonkun pienen palaverin, mistä se sit lähtee. Tai sit lähtee ite sitä selvittää tai viemään eteenpäin. Et vähän riippuen tapauksesta.” (K_JJ_51)

Lisäksi omaehtoista toiminnan edistämistä syntyi tilanteissa, joissa haastateltavat kokivat, että läsnä ei ollut henkilöitä, jotka olisivat asemansa tai osaamisensa puolesta voineet johtaa toimintaa.

”Jonku tehtävän äärellä järjestäytytty, niin ettei siinä varsinaisesti oo ketään johtajaa, ei oo ketään seniorimpaa ku kukaan toinenkaa. Ja sillonhan se on sitte enemmän vähä kiinni siitä että kuka organisoii ja ja kuka ottaa sitä liidiä siinä siinä hommassa, minkä ympärillä ollaan.” (K_JJ_29)

”(...) joku semmonen että heitetään pöydälle joku juttu, että voisko joku tehdä tämmöstä asiaa. Niin sitte lähtee siihen ja ottaa tavallaan kopin siitä hommasta että.” (U_JJ_81)

Vaikuttaminen osaamisen ja kokemuksen myötä

Kokeneet haastateltavat kokivat luonnollisena johtavan roolin muihin tiimin jäseniin nähden omilla osaamisalueillaan. He myös mielellään ottivat johtamisroolia tilanteen vaatimalla tavalla. Näkemysten mukaan oli luontevaa, että kokenut ja osaava tiimin jäsen nousi johtavaan rooliin. Tämä näkyi haastatteluissa sekä roolia ottavien henkilöiden vastauksissa että henkilöiden vastauksissa, jotka kokivat muiden ottavan johtamisroolia osaamiseen ja kokemukseen perustuen.

”Mielekästä tavallaan johtaa niitä asioita, mistä ite ymmärtää parhaiten.” (K_JJ_08)

”Mä ehkä näkisin, et jollain seniorikonsultilla tai arkkitehdillä on ehkä semmosta johtajaroolia siinä ku viedään niitä asioita eteenpäin.” (K_JJ_33)

Jotta tiimin jäsen voi nousta johtavaan rooliin tietointensiivisessä tiimityössä, tarvitaan näkemysten mukaan ammatillista kokemusta ja vahvaa osaamista tehtävistä, joita tiimi suorittaa. Eräs haastateltava kuvasi sitä, miten tiimissä oli yksi henkilö oman osaamisensa kautta noussut johtavaksi henkilöksi, ja jota muut pitivät epävirallisena tiiminvetäjänä. Toinen haastateltava

kuvasi, kuinka muut tiimin jäsenet ohjautuvat kysymään tiimin kokeneimmalta ja osaavimmalta henkilöltä.

”(...) muodostunu semmonen yksi johtajahenkilö jolta kaikki kysyy.” (K_JJ_43)

”(...) niin että muut, jotka siinä tiimissä on, niin pitää yhtä henkilöä ikään kuin tiiminvetäjänä.” (K_JJ_44)

”Ehkä semmosena näkyy, öö tietynlaisena tietämyksenä ja tietynlaisena. et henkilöt ehkä ajautuu kysymään näiltä henkilöiltä.” (U_JJ_39)

Vaikuttaminen osaamisen ja kokemuksen myötä ei ole strukturoitua toimintaa vaan tiimistä nousevaa. Sitä ei ole ennakoon suunniteltu, eikä se ole hierarkkisesti ylhäältä päin johdettua. Osaamiseen ja kokemukseen liittyy tiimeissä myös muiden tiimin jäsenten odotusta johtavan roolin ottamisesta. Tämä näyttäytyy esimerkiksi muiden tiimin jäsenten luontaisena toimintana kääntyä osaavimpien ja kokeneempien puoleen erilaisissa tilanteissa, joissa he kokevat tarvitsevansa esimerkiksi tukea omien työtehtävien suorittamiseen.

4.1.2 Kollektiivinen johtajuus

Kollektiivinen johtajuus -alacategoria sisältää teemat yhdessä ohjautuminen ja kollektiivinen päätöksenteko. Näkemyksissä tuli esille, kuinka johtajuus tapahtuu kollektiivisesti tiimin jäsenten kesken ja miten kollektiivinen johtajuus syntyy tiimeissä.

Yhdessä ohjautuminen

Yhdessä ohjautumiseen liittyivät sitoutuminen yhdessä tekemiseen, kollektiivinen vastuiden jakaminen ja kantaminen sekä yhteiset onnistumisen kokemukset. Haastateltavien pohtiessa johtajuutta syntyi vaikutelma, että haastateltavat ikään kuin oivalsivat haastattelussa, että johtajuus ei välttämättä muodostukaan yksilön kautta vaan kollektiivisesti. Tätä vaikutti olevan hiukan hankala kuvailla, sillä taustalla tuntuivat vaikuttavan käsitykset johtamisesta yksilön toimintana.

”Ei se kulje mitään sellast selkeetä johto-organisaatioo (...) niin sit se on vähän kyl epäselvää, et mitä se johtajuus siinä on, se on semmost vähä niinku laumatoimintaa enemmän.” (K_JJ_04)

”Tavallaan yhdessä ns. johdetaan sit sitä. Et siin ei mun mielest välttämättä oo sit mitenkään tietysti tiettyä henkilöä, kuka sitte jotenki johdattais meitä tai et ois täysin vastuus.” (JJ_63)

Kollektiivinen vastuun kantaminen ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen tuottivat yhteisiä onnistumisen kokemuksia, jotka edesauttoivat yhdessä ohjautumista. Kollektiivisen johtajuuden emergentti luonne tuli hyvin esille seuraavissa sitaateissa:

”Et et sit tavallaan sitte semmoseen, et kukaan ei lähe kotiin ennenku nää on tehty. Ja sitte sitä kans just ehkä, tai siin oli kans tosi hyvä semmonen yhdessä tekeminen ja semmonen et nyt me yhdessä saavutetaan tää.” (U_JJ_05)

”Yhessä sovittiin, vähän pohdittiin et mihin me oikeesti voidaan pystyy. Et kuinka et tää ehkä vaatii nyt jokaiselt pikkusen ekstraponnisteluja.” (U_JJ_04)

Vastuista sopiminen yhdessä oli osa yhdessä ohjautumista. Vastuiden sopiminen tapahtuu ilman tiiminvetäjän vaikutusta.

”Ni kyl me sit yleensä ollaan otettu, et riippuen yks kaks kolme viis henkee, riippuen asiakokonaisuudesta. Niin sit me tehdään tämmönen yhdessä tämmönen pieni projekti tai prokkis sitte sen asian osalta, ja sovitaan vastuuhenkilöt että kuka edistää” (U_JJ_19)

”Sitte taas jaettu se vastuu keskenämme aika itse määrittelemällämme tavalla et kuka sitte ottaa vastuun mistäkin tehtävästä.” (K_JJ_12)

Lisäksi yhteinen suunta ja tavoitteet tulivat esille yhdessä ohjautumista tukevin asioita. Kun yhteinen suunta ja tavoitteet ovat selkeät, tarvetta johtajayksilölle ei nähty itse tiimin toiminnan kannalta oleellisena. Tiimin pysyvyys ja tiimin jäsenten sitoutuminen tiimin tavoitteisiin alusta asti olivat keskeisiä asioita kollektiivisen johtajuuden syntymisessä.

”Oli selkeet sävelet, oli hyvin suunniteltu, kaikki oli ollu alusta asti mukana. Ne tiesi mihin mikä on se goal mitä mihin mennään, et kaikki tiesi aikataulun, kaikki tiesi omat tehtävät ja ja pystyttiin tekemään niitä tavallaan ilman että sitä voimakkaasti joku joku olis erityisesti johtanu.” (K_JJ_37)

Kollektiivinen päätöksenteko

Kollektiivinen päätöksenteko tarkoittaa haastateltavien näkemyksiä päätösten tekemisestä yhdessä. Kollektiivista päätöksentekoa tehdään tiimin toiminnan osa-alueilla, joista tiimin jäsenet kokevat vastaavansa tai joihin he kokevat voivansa roolinsa puitteissa ottaa kantaa. Näitä tiimin toimintaan ja asiakastoimituksiin liittyviä pieniä päätöksiä tehdään jatkuvasti arjen työssä. Päätöksiä tehdään joko suoraan yhdessä tai yhden tiimin jäsenen edistämänä hakemalla vahvistusta päätöksiin muilta tiimin jäseniltä.

”Sit hakee sen vahvistuksen siitä tiimistä, et semmonen porukan yhteinen kompromissi et hei tehään tää näin -tyyppisesti.” (K_JJ_46)

”Tällasii pikku päätöksiä, ni yleensä me otetaan vaan asiat puheeks ja mietitään, et miten me tehään.” (U_JJ_08)

”Mun asiakkuuksissa menee aika lailla silleen, et mä yleensä ite vaikka kysyn asiakkaalta enkä välttämättä käytä siihen palvelupäällikköä tai mitään. Et se on tavallaan sen henkilön vastuulla, et ketä sitä normaalisti pyörittää, ni tällaset pienet päätökset tehä.” (U_JJ_10)

Päätösten tekemisen emergenttiä luonnetta kuvaavat tilanteet, joissa tiimi havaitsee tilanteita, jotka vaativat päätöksentekoa. Päätösten tekoon kollektiivisesti liittyi tyypillisesti jokin arkinen työtilanne tai ongelma, joka vaatii huomiota.

”Kerätään pieni porukka, mennään neukkariin ja sit katotaan, et et miten tää ois järkevintä tehdä.” (K_JJ_48)

Näkemyksistä ei syntynyt vaikutelmaa, että tiimin jäsenten päätöksentekoa ohjattaisiin tai rajoitettaisiin tiiminvetäjän toimesta. Asioita, joista tiimin jäsenet voivat päättää, ei ole missään erikseen määritelty tiiminvetäjän toimesta, mutta käsityksissä päätöksenteosta ne kuitenkin tuntuivat vaikuttavan vahvasti. Haastateltavat pohtivat valtuuksiaan päätöksentekoon, ja asioihin, joiden nähtiin kuuluvan tiiminvetäjän vastuulle, heillä ei ollut varmuutta ottaa kantaa. Näissä asioissa vahvistusta haettiin tiiminvetäjältä. Tätä perusteltiin sillä, että tiimin jäsenillä ei välttämättä ollut riittävää kokonaiskuvaa projektista tai palvelusta, jolloin päätöksiä ei voitu tehdä, vaikka siihen muutoin olisi voinut olla halukkuutta. Tällaisia olivat esimerkiksi projektin tai palvelun kaupallisiin asioihin liittyvät päätöksentekotilanteet, vaikkapa lisätöiden tilaaminen alihankkijoilta tai vastaantulot virhetilanteiden korjaamiseen liittyvissä kustannuksissa asiakkaan suuntaan.

4.2 Johtajuus hajautettuna vaikuttamisena

Kuvauskategoria johtajuus hajautettuna vaikuttamisena tiimissä kuvaa haastateltavien näkemyksiä siitä, miten tiimissä työskentelevät yksilöt osallistuvat tiimin johtamiseen toteuttamalla erilaista johtamiskäyttäytymistä ja suorittamalla erilaisia johtamistehtäviä. Toisin kuin aikaisemmin esitellyssä kuvauskategoriassa johtajuus emergenttinä ilmiönä, tässä kuvauskategoriassa hajautettu vaikuttaminen on enemmän strukturoitua ja muodostuu yhteistyössä tiiminvetäjän kanssa. Hajautettu vaikuttaminen toteutuu, kun tiimin jäsenet osallistuvat tiiminvetäjän ohella tiimin johtamiseen. Vaikuttaminen on jaettu kahteen alakategoriaan, joita ovat tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen vaikuttaminen. Näkemykset painoutuivat tehtäväkeskeiseen vaikuttamiseen.

4.2.1 Tehtäväkeskeinen vaikuttaminen

Haastateltavien näkemykset tehtäväkeskeisestä vaikuttamisesta jakautuivat teemoihin tehtävien koordinointi, toiminnan seuranta ja ongelmien ratkaiseminen.

Tehtävien koordinointi

Tehtävien koordinoinnissa on kyse tehtävien jakamisesta toisille tiimin jäsenille ja tehtävien etenemisen varmistamisesta. Tehtävien koordinoinnin nähtiin tiimeissä olevan pääosin tiiminvetäjän vastuulla, mutta tiimin jäsenet osallistuvat tehtävien jakamiseen omien vastualueidensa puitteissa. Erityisesti tämä näkyi kokeneempien asiantuntijoiden ohjaavana toimintana kokemattomampien asiantuntijoiden suuntaan.

”Tota, henkilö vähän kattelee päältä, ja ja tota mä teen sitte tietyt osa-alueet.”
(K_JJ_49)

”Sit mä koordinoin ehkä jotakuta muuta.” (K_JJ_02)

”(...) kirjas ne ylös ja sitte myöski jako ne suoraan ensin niille päävastuullisille konsulteille.” (K_JJ_13)

Näkemyksissä tehtävien koordinointi oli suunniteltua ja osa kokeneempien asiantuntijoiden roolia tiimeissä. Tehtävien koordinointi liittyi kokeneiden asiantuntijoiden vastuualueisiin ja heidän rooliinsa ohjata muita asiantuntijoita. Kyseessä ei ole virallinen hierarkkinen rakenne tiimin sisällä, mutta tietyiltä osin tehtävien koordinointiin liittyi kokemuksen ja osaamisen kautta muodostunutta rakennetta tiimiin. Yksi haastateltavista nosti esille tiimissä tapahtuvan jatkuvan tehtävien tasapuolisen jakamisen. Tässä tehtävien koordinointi oli yhteisvastuullista tekemistä tiimin jäsenten välillä, ja tiiminvetäjän rooli tehtävien koordinoinnissa oli hyvin marginaalinen.

”Et tota saadaa valita, mitä me tehdään siellä, jaetaan tasapuolisesti tehtäviä.” (U_JJ_68)

Toiminnan seuranta

Toiminnan seurannassa haastateltavat nostivat esille tehtävien seurantaan, tavoitteiden seurantaan ja työsuorituksen valvontaan liittyviä näkemyksiä. Tehtävien seurannalla tarkoitetaan

tässä yhteydessä toisen tiimin jäsenen tehtävien etenemisen seuranta. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta, jossa toisen tiimin jäsenen vastuulla olevilla tehtävillä on suora vaikutus tehtäviä seuraavan tiimin jäsenen omien tehtävien edistämiseen. Tällaisessa tilanteessa tehtävien seurannalle oli luonnollinen tarve. Eräs kokenut asiantuntija toteutti lisäksi tehtävien seuranta delegoidessaan tehtäviä toisille tiimin jäsenille.

”Luonnollisesti tulee seurattua sitä, et hei et missä mennään, jotta mä pääsen, millon mä pääsen ite, tiedän sen ajankohdan millon mä pääsen ite edistämään sitä mun omaa osa-aluetta, koska se on sit se viimeinen osa-alue siitä. Et kaikki muu pitää olla valmista ennen kun se mun osa-alue voidaan viimeistellä.”
(K_JJ_23)

”(...) mä seurailen yleensä myöski et eteneeks se asia niinku pitäis.” (K_JJ_06)

Tavoitteiden seuranta oli osa tiimin jäsenten vaikuttamista tiimin toimintaan, kun se tapahtui tehtäväalueilla, joilla haastateltavat työskentelivät. Muutoin koko tiimin tavoitteiden seuranta nähtiin tiiminvetäjän rooliin kuuluvaksi.

”No projektiryhmäs me on aina seurattu sitte niitä, jos on jotain teknisii tavoitteita (SS: Joo) et et miten ne, miten ne etenee ja ja et onko jotain ratkasua näköpiiris niihin vai vai joudutaanko niitä siirtämään, ja onks niistä asiakkaalle informoitu ja näin.” (K_JJ_26)

Toiminnan seurannassa kolmantena asiana tehtävien ja tavoitteiden seurannan lisäksi nousi esille tiimin jäsenen rooli toisten työsuorituksen valvonnasta. Työsuorituksen valvonta tuli esille tilanteessa, joissa ongelmat suorituksessa vaikeuttivat muiden tiimin jäsenten työskentelyä. Eräs haastateltava kuvasi asiantuntijakollegan suorituksen valvontaa seuraavasti.

”(...) ei oo helppoo se rooli, se että mä valvon jonku toisen tekemisiä. Ni se ei samanaikaisesti ni, se on tietyl tapaa luonnollinen rooli mulle itelle, että mä piän isommist kokonaisuuksista myöskin sen huolen. Mut sit samaan aikaan se, se on vähä semmonen henkinen paine, et mul on koko ajan semmonen olo, et mä kyt-

*tään toisen työntekoo, vaikkei kyse ookaan siitä vaan mä seuraan vaan sen pro-
sessin etenemistä. Et se on vähän semmonen kakspiippunen rooli koko ajan. Ja
sit myöski se, ettei sille toiselle tuu semmonen olo että sen työntekoo kytätään,
ni se on, se on vähän semmonen semmonen, et siin joutuu vähän taiteileen.”
(K_JJ_23)*

Työsuorituksen valvontaan liittyen tiimin jäsenten käsityksissä tuli esille velvollisuus puuttua asiaan ja vähintään tiedottaa asiasta tiiminvetäjää.

Ongelmien ratkaiseminen

Tiimin toiminnan ongelmien ratkaisemisessa tiiminvetäjällä on merkittävä koordinaattori-rooli. Tässä yhteydessä tarkoitetaan kriittisiä asiakkaalle näkyviä ongelmia, eikä esimerkiksi yksilön työn suorittamiseen liittyviä teknisiä tai muita arkisia haasteita. Tiimien jäsenten toiminta ongelman ratkaisemiseksi tapahtuu yhteistyössä tiiminvetäjän kanssa.

*”Sit palvelupäällikön kans käydään läpi se tota reklamaatio, ja sitte keskustel-
laan yhdessä mikä siinä on ollu ja mitä on tapahtunu. Niin sitte vastaan asiak-
kaalle, mikä on meiän mielestä se asia ja mikä siin on tapahtunu. Ja et yritetään
sit sen tiimin kanssa yhdessä pohtia, mitä siin on tapahtunu.” (U_JJ_15)*

*”Projektipäällikkö on ollu sit se, joka on ottanu sen käsittelyyn sen asian jälki-
käteen, et hetkinen että mistä tilanne on johtunu ja mitkä ne on ne syyt ja miten
me voidaan estää se jatkossa ja mitä me tehään, jotta asiakkaalle saadaan se
niinku luvattu.” (K_JJ_14)*

Näkemyksissä tiimin jäsenten rooli ongelmien ratkaisemiseen liittyvissä toimenpiteissä kutis-
tuu hyvin pieneksi. ja vastuu ongelmien ratkaisuun liittyvistä toimenpiteistä kuten viestinnästä
siirretään tiiminvetäjälle. Tällöin kyse on ongelmista, jotka kuuluvat haastateltavien näkemys-
ten mukaan tiiminvetäjien vastuualueelle. Kuten aikaisemmin on mainittu, kyse ei tässä yh-
teydessä ole suoraan haastateltavien vastuualueille kuuluvista työhön liittyvistä teknisistä tai
muista haasteista vaan asiakkaalle näkyvistä ongelmista, joita voi olla vaikka toimituksen laa-
tuun tai sisältöön liittyvä tyytymättömyys.

4.2.2 Ihmiskeskeinen vaikuttaminen

Haastateltavien näkemykset ihmiskeskeisestä vaikuttamisesta jakautuivat teemoihin tuen antaminen, korjaavan palautteen antaminen ja oppimisen edistäminen. Tiimin jäsenet toteuttivat toisia tiimin jäseniä tukevaa toimintaa, mutta tukevan toiminnan osalta tiiminvetäjän rooli oli hyvin merkittävä. Korjaavan palautteen antaminen nousi esille tiimin jäsenen toimintana yhdessä haastattelussa, mutta muuten se ei noussut esille näkemyksissä tiimin jäsenten toteuttamassa johtamisessa. Näkemykset oppimisen edistämiseen liittyen sisältävät tiimin jäsenten toimintaa, joka edistää tiimin osaamisen kehittämistä ja parantaa tiimin suorituskykyä.

Tuen antaminen

Näkemyksissä tiiminvetäjän rooli nousi vahvasti esille tuen antamisessa erityisesti haastavampiin asiakastilanteisiin, kuten asiakasreklamaatioihin liittyen. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että tiiminvetäjällä on parempi näkemys kokonaisuuteen. Tiimeissä tuen antaminen toisille tiimin jäsenille nousi haastatteluissa esille esimerkiksi seuraavasti:

”Jokainen teki tietysti omatoimisesti, mutta myös tosi paljon yhdessä ja jaettiin sitä tietoa ja kysyttiin toisilta apua.” (U_JJ_03)

”Jos mulle tulee tällöinen tilanne, et mä joudun tilaamaan koodausta jostain, ni voinks mä tehdä sen, saako maksaa, keneltä mä kysyn, et mikä on tavallaan se päätöksenteko-organisaatio. Et myöski tällöisissä asioissa sit nojaudun (SS: Joo) hyvin herkästi siihen kokeneempaan.” (K_JJ_46)

Näkemyksissä korostui tuen pyytäminen. Tukea saatiin pyydettyäessä, ja sitä oltiin myös valmiita itse antamaan vastavuoroisesti. Eräs haastateltava esitti johtajuuden muodostuvan tiimin jäsenten välillä sen mukaan, kehen tukeudutaan ja kuka antaa tukea toisille:

”Mut siis se varmasti on just tällöisissä tilanteissa, että kehen tukeudutaan sitte aina, et keltä mennään kysymään apua ja keltä mennään kysymään et jos tarvii tehdä joku päätös, ja että tällöisissä tilanteissa.” (U_JJ_24)

Yksi haastateltavista pohti, missä tilanteissa kääntyä tiiminvetäjän ja missä tiimin jäsenen puoleen. Rajanveto asioiden välillä vaikutti olevan hankalaa.

”Jos on vaikka mm semmoset mitkä aiheuttaa lisätyötä, vaikka tai joku järjestelmä ei toimi, maksut ei lähe ja sä selvittelet sitä, niin semmoset kaikki et se vaikuttaa laskutukseen ja sitte siihen palvelun raportointiin ja muuhun, ni semmoset sit palvelupäällikölle. Mut jos on tämmösii tavallaan sitä perustekemistä, et sä vaan vähän puntaroit et missä sä sen teet ja näin, ni se sit ehkä on semmosta, et se ei sitten ihan mee sinne asti, mut en mä kyl oikeen tiedä missä se raja.” U_JJ_34)

Korjaavan palautteen antaminen

Korjaavan palautteen antaminen käsitettiin pääosin tiiminvetäjän roolissa toimivalle henkilölle kuuluvaksi. Näkemyksissä korjaavan palautteen antamisesta korostuivat ihmisten johtamisen taidot. Yksi haastateltavista nosti esille näkemyksiä korjaavan palautteen antamisesta.

”No se on vähä ehkä just silleen ku silleen ehkä jännittävää tai silleen, koska se, ei ikin tiedä että miten sitte ku tulee jotain palautetta, et miten toinen ihminen ottaa. Siin voi herkästi joku ottaa sen tosi raskaasti että jos tulee joku virhe tai joku tämmönen. Mut että et koittaa ainaki ite vaan pysyy positiivisena tai silleen, ettei mitenkää negatiivista sävyä tuoda siihen mukaan, niin yleensä se sitte on ihan jees ja muistuttaa et virheet on ihan fine ja kaikki tekee virheitä.” (U_JJ_26)

Korjaavan palautteen antamiseen toiselle tiimin jäsenelle liittyi tiettyä epävarmuutta, eikä haastateltava kokenut tätä kovin luontevaksi. Korjaavan palautteen antamiseen kollegalle liittyen saatetaan nähdä riski sen negatiivisesta vaikutuksesta yhteistyöhön. Tämä voi vähentää halukkuutta antaa suoraa rakentavaa palautetta kollegalle, jolloin rakentavan palautteen antamisen osalta käännytään helpommin tiiminvetäjän puoleen, jonka rooliin kuuluvaksi se myös nähdään.

Oppimisen edistäminen

Teema oppimisen edistäminen koostuu näkemyksistä, kuinka tiimin jäsenet edistävät tiimin oppimista omalla toiminnallaan. Kyse ei ole yksilön oman oppimisen edistämisestä vaan tiimin jäsenten johtamisvaikuttamisesta tiimin oppimiseen. Tiimin oppimisen edistämiseen liittyen eräs haastateltavista totesi, että tiimin osaamista pyritään kehittämään ja asioita käydään tiimin jäsenten välillä läpi. Kuitenkin arkisissa tilanteissa tätä voisi myös tapahtua enemmän.

”Käydään juttui tai käydään jotain työtapoi läpi, niin kyl kyllä niitä tapahtuu ja paljon omastakin työskentelystä, ei välttämättä just osaa jakaa kaikille sit sitä tekee jotain juttui jollain tavalla, tai et et työhjeet on jotkut ja sit ite alkaaki tekee sit vähän eri taval. Mut sit ei osaa välttämät viedä sitä kaikille tai ehdottaa et okei, et oisko kaikkien muidenki hyvä tehdä. Et ne on ehkä jotenki niin arkisii asioi, niin ei sit osaa osaa jakaa sitä.” (U_JJ_28)

Tiimin jäsenten välillä edistetään oppimista myös nostamalla havaintoja asioista suoraan toisille tiimin jäsenille. Oheisessa sitaatissa haastateltava nostaa esimerkin, jossa asiakkaalta saatu palaute viedään suoraan tiimille:

”Okei, no vaikka joku semmonen että saadaan joku, me me tehään jotain processii jollain tavalla, ja sit saadaan vaikka jostain asiakkaalta sitte palautetta siitä, että hei että tää voitaa tehdä eri tavalla. Niin sitte tuodaan tää esiin vaikka koko tiimiin, eikä silleen sitte että käy- että infotaan se vaikka jonnekin jollekin mikä koetaan itse olevan ylemmällä tasolla, että hei tiedoksi, ja sitte että tää että hän sitte sieltä ylemmältä tasolta infoo koko tiimii. Vaan pystytään tuomaan se heti suoraan.” (U_JJ_26)

Yksi haastateltava nosti esille, miten tiimin oppimista voi edistää viestintäkanavia hyödyntämällä. Kanavan kautta on mahdollisuus osoittaa omaa kiinnostusta, ja muut voivat tunnistaa toisen kiinnostuksen kohteita ja auttaa niiden oppimisessa.

”Paljon nää kaikki kanavat yleistyny, toi Teams ja tommonen et sielläki huudellaan apuja silleen aika vapaamuotosesti. Niin jostain sellasestaki vois tulla ilmi

vaikka konsultille, et haluais vaikka vähän oppii tästä. Et jos on aikaa niin kattoo vieressä jotain tai vähän sen oman ajankäytön, et miten se antaa periks, jos on mahdollista opetella. (K_JJ_54)

4.3 Itseohjautuvuus itsensä johtamisena

Kuvauskategoria itseohjautuvuus itsensä johtamisena kokoaa haastateltavien näkemykset, joissa itseohjautuvuus käsitetään itseensä kohdistettuna johtamisvaikuttamisena. Haastateltavien näkemykset liittyvät oman käyttäytymiseen vaikuttamiseen, oman työn ohjaamiseen sekä työnsä ja itsensä kehittämiseen.

Käsitys itseohjautuvuudesta itsensä johtamisena -kuvauskategoria sisältää alakategoriat itsensä ja oman työn kehittäminen ja työn suunnittelu.

4.3.1 Itsensä ja oman työn kehittäminen

Haastateltavien näkemykset liittyen itsensä ja oman työn kehittämiseen jakautuivat teemoihin suuntautuminen kohti kiinnostuksen kohteita ja työn kehittäminen.

Suuntautuminen kohti kiinnostuksen kohteita

Yksi haastateltavista nosti esille tilanteiden tuomien mahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen. Tähän liittyi aktiivinen hakeutuminen uusien mahdollisuuksien pariin ja rohkeus kokeilla uusia asioita. Toinen haastateltava oli samoilla linjoilla korostaessaan kykyä hakeutua kohti itseä kiinnostavia tehtäviä.

”Se itseohjautuvuus on vähän se, että osaa sitte tunnistaa niitä tilanteita. Että pystyis, et täs ois nyt tämmönen juttu mihin mä voisin lähtee ja kokeilla vähän, et miten mä pystyn handlaa tän.” (U_IO_15)

”(...) sit myös se, että osaa sit just sen ehkä oman kiinnostuksen mukaan myös suuntautua tiettyihin tehtäviin, myös jos se on mahdollista.” (K_IO_8)

Suuntautuminen kohti kiinnostuksen kohteita ei liittynyt suoraan haastateltavien vastuualueisiin tiimeissä, vaan enemmänkin oman ammatillisen osaamisen ja sitä kautta itsensä kehittämiseen. Kyse oli aktiivisesta mahdollisuuksien tunnistamisesta ja oman ajattelun ohjaamisesta tunnistamaan jatkuvan kehittymisen.

Työn kehittäminen

Työn kehittäminen nousi esille yhdessä haastattelussa itseohjautuvuuteen liittyen. Työn kehittämisessä oli kyse omaan työhön vaikuttamisesta siten, että siitä tulee sisällöltään mielekäämpää.

”Ollaan just kehitetty näitä automaatioo ihan omatoimisesti, mikä on niinku mielestä hyvä asia. Että semmosta itseohjautuvuutta on ainaki löytyny.”
(U_IO_14)

Suuntautuminen kohti omia kiinnostuksen kohteita ja oman työn kehittäminen nähtiin molemmat motivaatiota lisäävinä asioita, joihin haastateltavat kokivat itse pystyvänsä vaikuttamaan johtamalla omaa toimintaansa.

4.3.2 Työn suunnittelu

Työn suunnittelu -kategorian alle on koottu näkemykset itsensä johtamisesta, jotka liittyvät haastateltavien oman työn suunnitteluun. Työn suunnittelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti haastateltavien omiin työtehtäviin ja vastuualueisiin liittyvää ajattelua ja toimintaa, joka on tulkittavissa työn suunnitteluksi. Haastateltavien näkemykset liittyen työn suunnitteluun jakautuivat teemoihin henkinen valmistautuminen, omien tavoitteiden asettaminen, tehtävälisterojen laatiminen ja tehtävien priorisointi.

Henkinen valmistautuminen

Yhden haastateltavan näkemyksissä henkinen valmistautuminen nousi esille oman työn suunnittelussa. Henkinen valmistaminen oli osa oman työn suunnittelun prosessia. Haastateltava

tunnistaa ennakoivalla ajattelulla omaan työhön liittyvät ajankohdat, jotka vaativat enemmän hetkellistä ajallista panostamista.

”Et sitte toki, ja sit se on helpompi että, ku tavallaan siinäkin ehkä johdan itseäni. Et mä tiedän, et millon mul on kiirettä, niin sit se ei tunnu niin pahalta ku päivät venyy. Ku sit se, että sä tuut silleen et sä et yhtään aattele, et sul tulee oleen kiire päivä, niin sit ne ehkä tuntuu viel rankemmilta, ku sit taas semmoset mihis sä osaat varautua että.” (U_IO_06)

Haastateltava tukee henkisellä valmistautumisella omaa jaksamistaan ja parantaa sitä kautta suorituskykyään työkuorman ollessa suuri.

Omien tavoitteiden asettaminen

Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka johtaa itseään omien tiimin tavoitteista johdettujen tavoitteiden avulla. Tavoitteet eivät ole tiiminvetäjän haastateltavalle asettamia vaan henkilön itse itselleen asettamia tavoitteita.

”Sen ison kuvan kautta ja osa-alueitten kautta johdan sen oman tavoitteeni. Ja sit haen sen tiedon, jotta saan sen valmiiks, se ohjaa mua.” (K_IO_29)

Merkityksellistä itsensä johtamisen näkökulmasta on näiden itse asetettujen tavoitteiden ohjaava vaikutus sen henkilön toimintaan, joka on ne itse asettanut itselleen.

Tehtävälisöjen laatiminen

Tehtävälisöjen laatiminen tuli esille kahdessa haastattelussa, joissa haastateltavat kertoivat johtavansa itseään hyödyntäen laatimiaan tehtävälisöjä. Heidän näkemystensä mukaan tehtävälisöjen laatiminen auttoi heitä edistämään työtään itse haluamallaan tavalla. Lisäksi tehtävälisöjen avulla he pystyivät kannustamaan itseään toimimaan suunnitelmallisesti ja pysymään suunnitellussa aikataulussa.

”Kaikke silleen ottaa huomioon. Että et tavallaan sitte tai tietysti se on myös sit sitä itsensä johtamist, et sä teet itelles semmosii listoja, mitä mitä just sun pitää tehdä.” (U_IO_01)

”No se tarkoittaa käytännössä sitä, et mä pystyn esimerkiks kalenteriin rakentaan viikon, että et tossa mä teen tota projektii, jotta mä saan tän valmiiks tähän aikatauluun mennessä, ja tossa mä teen tätä ja niin edelleen.” (K_IO_30)

Tehtävien priorisointi

Tehtävien priorisoinnilla tarkoitetaan työtehtävien asettamista tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. Teema korostui näkemyksissä erityisesti haastateltavien kuvaillessa tilanteita, jolloin työkuorma oli suuri, tai tilanteissa, joissa henkilö toimii useammassa tiimissä samaan aikaan. Priorisointikyky nähtiin keskeisenä itseohjautuvuuteen liittyvänä osa-alueena, ja kyseisten haastateltavien kohdalla tehtävien priorisointi nousi haastatteluissa tärkeimpien asioiden joukossa esille liittyen itseohjautuvuuteen.

”Sit niitä pitää jollaki tavalla pystyy priorisoimaan niit töitä, että ainakin niissä se tulee vastaan.” (K_IO_31)

”Ruuhkatilanteethan on niitä, että et et sillonhan se konkretisoituu parhaiten. Et joutuu pohtimaan et painottaa ne työt mitä on, et joku deadline vaikka johonkin asiaan tai oma henkinen deadline tai mikä ikinä se sit onkaan. Niin tota ni ni sillonhan sitä joutuu tavallaan tekeen itse ne päätökset, et mikä on se ykkösprioriteetti, mikä on kakkonen ja kolmonen ja niin edelleen.” (U_IO_07)

4.4 Itseohjautuvuus mahdollistettuna

Itseohjautuvuus mahdollistettuna -kuvauskategoria koostuu haastateltavien näkemyksistä vertikaalisen johtajuuden positiivisesta vaikutuksesta itseohjautuvuuteen. Käsitukset itseohjautuvuudesta mahdollistettuna perustuvat tiiminvetäjän harjoittamaan valtuuttavaan johtajuuteen, josta muodostettiin tämän kuvauskategorian ainoa alakategoria. Näkemykset tiiminvetäjän

roolista itseohjautuvuuden mahdollistajana nousivat esille laajalti, ja se oli perusteltua erottaa omaksi kuvauskategoriakseen.

Haastateltavien näkemykset liittyen valtuuttavaan johtamiseen jakautuivat teemoihin luottamuksen osoittaminen, odotusten kommunikointi, palautteen suodattaminen, toimintavaltuuk-sien asettaminen ja virheiden salliminen.

Luottamuksen osoittaminen

Luottamuksen osoittaminen tiiminvetäjän toimesta tiimin jäseniä kohtaan nousi esille useiden haastateltavien näkemyksissä liittyen itseohjautuvuuden mahdollistamiseen. Haastateltavien näkemyksissä luottamuksen osoittaminen koettiin toimintavapautena, joka lisää omaehtoisuuden tunnetta. Luottamuksen osoittamista arvostettiin, ja sillä vaikutti olevan iso merkitys haastateltavien motivaatioon.

”Sit on luottamus siihen, että tekee sen hyvin palvelupäälliköl tai sit esimiehen kautta. Niinku että et esimies luottaa siihen, että oot tehny sen mikä on sovittu.”
(U_IO_21)

”No mun mielest se on semmonen, et itse saa tehdä asioita. Ettei tarvi koko ajan kysellä, et on semmonen tietää mitä tekee.” (U_IO_19)

”(...) johtajien antama vapaus, et et ne vois myöski huomattavasti tiukemmin sitoo, vaikka vaatia jotaki että raportoipa sitte kaikki mitä teet ja niin eespäin.”
(K_IO_11)

Haastateltavat toivat lisäksi esille avoimuutta toiminnassa ja tiukkojen raamien puuttumista. Lähtökohtaisesti luottamuksen ajateltiin olevan olemassa, eikä sitä tarvinnut erikseen ansaita. Näkemyksissä nousi esille myös vastuu luottamuksen ylläpidosta, mikä tapahtuu huolehtimalla vastuullisesti omista vastuualueista tiimissä. Tähän liittyi myös osoittautuminen luottamuksen arvoiseksi, jolloin valvontaa ei tarvita. Mikäli luottamusta rikotaan, näkemyksissä tuli esille tiiminvetäjän valmius puuttua asiaan lisäämällä valvontaa.

”(...) avoimuus, ja annetaan tavallaan annetaan tehä ratkasuja.”

(U_IO_25)

”Ja mulle se näyttäytyy sellasena, että et mul on tietyt vastuutetut tehtävät, jotka mä hoidan itse parhaaksi kokemallani tavalla. Tietyt aikataulurajat tietysti joissain asioissa, niin mä hoidan ne hoidan ne itsenäisesti, ja sit jos mä tarviin niihin apua tai tai jotain on, niin sit mä saan siihen apua pyydettäessä.” (U_IO_27)

”Vapaasti saa tehdä, et ei niissä kukaan oo kattomassa koko ajan sun olan yli, että sun pitää jotakin. Ja kyl nyt tietysti jonkinlaiset tommoset aikatauluraamit on, että tietysti jos sä et oo jotaki ehkä tehny johonki mennessä niin sit varmaan joku kyselee. Mutta mutta että et jos nyt pysyy siin aikataulussa. Ja sitte myös jos sä ilmoitat etukäteen ettet sä kerkee tehdä, niin niin niin tota sillon aika vapaasti saa kyllä tehdä.” (K_IO_34)

Odotusten kommunikointi

Osana valtuuttavaa johtajuutta -näkemyksissä nousi esille odotusten kommunikoinnin merkitys. Tiiminvetäjiltä odotetaan selkeää odotusten kommunikointia, jotta toiminta itseohjautuvasti mahdollistuu. Odotusten kommunikointi nousi esille yksilön itseohjautuvuuden tukemisessa seuraavasti:

”Et ite tai niin et mä tiedän, mut se vaatii just sitä et mä tiedän, mitä mult odotetaan. Että mä pääsen, tai jos en mä tiedä niin mun pitää selvittää et hei, mitä mult odotetaan. Et tavallaan sitä semmosta itsenäistä. Mul on tehtävät, tavoitteet, mä pääsen niihin ja mä selvitän ne keinot millä mä pääsen niihin ja aikataulussa.” (U_IO_02)

”No kyl ehkä se taval- tai siis, no se tavallaan se avoin kommunika- tai et se selkeesti se et, mitä mitä mitä mult odotetaan, se on tosi paljo helpompi tehä itse töitä ku tietää, mitä halutaan. Ja sitte just se avoin avoin kommunikaatio.” (U_IO_29)

Palautteen suodattaminen

Yksi haastatelluista nosti esille palautteen käsittelyn ja sen vaikutukset itseohjautuvuuteen. Ensinnäkin hän korosti palautteen luotettavuuden arviointia ja toisekseen palautteen suodattamista tiimin jäsenille. Suodattamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä palautteen muokkaamista rakentavampaan muotoon.

”Ehkä projektipäällikön tehtävänä on pikkusen toimia siinä filterinä asiakkaitten projektiryhmän tai projektipäällikön ja ja sitte omien konsulttien välissä (...) vähän tietyllä tavalla sitte kattoo että onko se aiheellista se palaute vai ei. Ja ja sitte jos se on aiheellista, niin sitte sitte käydä niitä asioita läpi sitte vähä vähä rakentavammassa hengessä.” (K_IO_38)

Palautteen antaminen suodattamatta voi haastateltavan näkemyksen mukaa johtaa motivaation heikkenemiseen ja sitä kautta heikompaan suorituskykyyn.

Toimintavaltuuksien asettaminen

Haastateltavat näkivät tiiminvetäjän asettamat toimintavaltuudet itseohjautuvuuden mahdollistajana. Näkemyksissä erottui tarve toiminnan raamien asettamiselle ja tarkkojen vastuiden määrittelymiselle, jotta henkilöt voivat tiimissä toimia itseohjautuvasti.

”Sit kun on selkeesti määritelty ne raamit, missä sä saat toimia ja ja missä sä saat olla itseohjautuva, niin sit sä pystyt siirtymään siihen tilaan et ohjaat itse sitä ja aikataulutat itse.” (K_IO_12)

”Mut sitten öö sit myöski ihan sieltä käytännön kautta, että et mitkä on ne sun toimintarajat. Et mitä sä saat tehdä, eli mitä sä saat tehdä järjestelmässä, mihin sä tarviit varmistuksen, öö mitä sä saat tilata ja missä rajoissa, hintarajoissa tai tai sitten ei hintarajoissa -tyyppisesti, niin sitte se menee tavallaan koko ajan suppeempaan se raami. Mut se iso kuva on ihan siinä siinä jo kun tullaan yhtiöön ja näytetään, et mikä on se sun playground.” (K_IO_13)

*”(...) käydä lähemmin et mitkä on ne sen, mitkä on konsultin toimintavastuut.”
(K_IO_37)*

Haastatteluissa korostuivat yksilölliset erot haastateltavien välillä. Osa haastateltavista toi näkemyksissään enemmän esille toimintavaltuuksien asettamista kuin toiset. Työsuhteen kesto näytti myös joltain osin vaikuttavan haastateltavien näkemyksiin. Lyhyemmän aikaa kohdeyrityksessä (alle 1 vuotta) työskennelleiden henkilöiden näkemyksissä toimintavaltuuksien asettaminen nousi esille, kun taas pidemmän aikaa työskennelleet haastateltavat eivät nostaneet aihetta esille haastatteluissa. Eroa voi selittää eri pituinen kokemus kohdeorganisaation tiimeissä toimimisesta.

Epäonnistumisten salliminen

Tiiminvetäjän suhtautuminen epäonnistumisiin nähtiin merkittävänä itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä. Näkemyksissä itseohjautuvuuteen kannustaa ilmapiiri, jossa epäonnistuminen on sallittua ja virheistä ei rankaista.

*”(...) meni se sit päin helvettiä tai meni se hyvin, niin ei sitä koskaan lyödä hirveesti lyttyyn, että menipä päin helvettiä että miten sä nyt tommosta menit tekeen (...) se mun mielest mahdollistaa sitä itseohjautuvuutta, koska se mahdollistaa sit sen, et uskaltaa oikeesti tehdä niit päätöksiä ite. Ei tarvi jännittää sitä, et siitä tulis joku negatiivinen palaute taikka tai no negatiivinen ja negatiivinen, negatiivinenki palaute voi olla hyvä palaute, mut mä tarkotan, et siitä ei tuu mitään sellasta niin sanotusti raippaa, et hei äläs tommosta asiaa päätä itekses.”
(K_IO_10)*

”Mikä sitä mahdollistaa on semmonen ilmapiiri, et saa saa tehdä ja saa vähän epäonnistuaakin. Et ei oo niin silleen, et et jos tulee jotain, että nyt on tullu joku virhe jossain, ni ei oo silleen kuoleman asia, tai et siit ei tuu mitään semmost hirveet haloota. Että et tavallaan se on hyväkin asia tehdä niit virheitä, että niist opitaan. Ja sitte toki jos ne virheet toistuu paljon, niin sit se on eri eri asia. Mut et jos tälleen kokeilunhaluusesti jotain yrittää ja sit se epäonnistuu, niin se ei oo mitenkään huono asia.” (U_IO_28)

Haastateltavien näkemykset eivät rajoitu ainoastaan tiiminvetäjän toimintaan vaan laajemmin kohdeorganisaation johtamiskulttuuriin, joka näkemysten mukaan sallii epäonnistumiset, rohkaisee oppimaan niistä ja kannustaa rohkeasti kokeilemaan asioita.

4.5 Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena

Käsitykset itseohjautuvuudesta yksilön ominaisuutena -kuvauskategorian alle on koottu näkemykset itseohjautuvuudesta, jotka ilmentävät yksilön ominaisuuksia. Alakategoriat itsetuntemus, toimintatapa ja ammatillinen kyvykkyys koostuvat teemoista, jotka ovat kehitettävissä olevia yksilön ominaisuuksia. Persoonallisuuden piirre -kategorian teema tunnollisuus edustaa enemmän pysyvämpää yksilön ominaisuutta.

4.5.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus nousi esille siitä näkökulmasta, että itseohjautuvuuteen tarvitaan itsetuntemusta. Itsetuntemukseen liittyen haastateltavien itseohjautuvuus lähtee siitä, että tuntee itsensä, pystyy hallitsemaan omia tunteitaan sekä tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet.

*”Hyvin itseohjautuvat henkilöt, niin ne tuntee ne omat vahvuutensa ja heikkou-
tensa.” (U_IO_10)*

*”No ehkä se, et mä en tykkää jos mul on ihan kauhee kiire ja jos mä en pysty
vaik. Mä mieluummin keskityn ja teen hyvin asiat, ku vaik se, et mä pyörittelen
peukaloita yhen viikon ja sit sit tulee kiire ja sit mä kiireellä yritän tehdä kaikki
työt. Ni mä yritän ehkä jakaa mun hommia silleen, et se on mielekästä
tehdä.”(U_IO_05)*

Yksi haastateltavista kuvasi, miten hermokontrollin on säilyttävä haastavissa tilanteissa.

*”Itsensä jotenki ruotuun laittaminen ois ehkä se semmonen, et sä pysyt siin ta-
vallaan kuitenkin sen asian asian päällä ja et lähde siihen asiakkaan tunteeseen
liikaa mukaan ja tämmöst.” (U_IO_08)*

Itsetuntemus parantaa haastateltavien näkemysten mukaan kykyä toimia itseohjautuvasti. Hyvä itsetuntemus parantaa luottamusta omaan toimintaan ja auttaa hallitsemaan omaa käyttäytymistä haastavissa tilanteissa.

4.5.2 Toimintatapa

Kategoria toimintatapa koostuu teemoista aktiivinen ja aloitteellinen sekä itsenäinen työskentelyote. Toimintatavat osoittivat haastateltavien mukaan itseohjautuvuutta henkilön toiminnassa. Kyky toimia kyseisten toimintatapojen mukaisesti näyttäytyi yksilön perusvaatimuksena itseohjautuvaan toimintaan.

Aktiivinen ja aloitteellinen

Aktiivinen ja aloitteellinen toimintatapa nousi esille useissa haastatteluisissa. Aktiivinen ja aloitteellinen toimintatapa oli haastateltavien mukaan osoitus itseohjautuvuudesta. Näkemyksissä korostuivat yksilöiden väliset erot aktiivisuuden ja aloitteellisuuden osalta. Ajateltiin, että toiset yksilöt toimivat aktiivisesti ja aloitteellisesti, kun taas toiset vaativat enemmän ohjaamista.

”Jos en mä tiedä vastausta johonkin, niin mä selvitän sen et mä pääsen eteenpäin, tai et jos, en mä jää odottaan et joku tuo mulle valmiin vastauksen jos mä en oo tehny sen asian eteen mitään.” (U_IO_03)

”On vähän silleen proaktiivinen näissä jutuissa. Et se on ehkä se iso osa sitä.” (U_IO_12)

”No no mä sanosin että se on, se on varmastiki sitä kokemusta, että tietää mitä tehään ku on tehny aina ennenki. Mutta myöski se on sitä luonteen, ihmisen luonteesta kiinni. Osahan vaatii sen, että joku vähän pitää kädestä kiinni ja kertoo, että mitä sun pitää tehdä seuraavaksi ja ja ja niin edelleen.” (K_IO_07)

”Sitten sitten on sellasia ihmisiä, jotka vaan tarttuu toimeen, ja sit ku ne saa valmiiksi ja niillä ei oo seuraavaa tehtävää, niin sit ne tulee kysymään että mitäs tehään seuraavaks, että nyt mulla ois tässä tässä tota työtä.”(K_IO_27)

Aktiivinen ja aloitteellinen toimintatapa nähtiin erityisesti yksilön ominaisuutena. Se, että toimintatapa voisi olla opittavissa ja omaa toimintaa voisi kehittää siihen suuntaan, ei näkemyksissä noussut esille.

Itsenäinen työskentelyote

Itsenäisen työskentelyotteen nähtiin osoittavan yksikön kykyä toimia itseohjautuvasti. Itsenäisen työskentelyote nähtiin kykynä huolehtia kokonaisuudessaan omista työtehtävistä. Itsenäiseen työskentelyotteeseen liittyi näkemys siitä, että suoritettavat työtehtävät ovat valmiiksi määriteltyjä, tai työtehtävät kuuluvat ennalta määriteltyyn vastualueeseen, joka voi olla laajempi tai kapeampi.

”No mulle varmaan se tarkoittaa sitä, että ihmiset itsenäisesti pystyy tekemään omia töitään.” (U_IO_24)

”(...) mut se on semmonen, että itsenäisesti tekee töitä (...)” (U_IO_20)

”(...) aika lailla itseohjautuvaa se oli se se koko testi, se prosessi. Ja sitte se, että mitä sieltä sitte nous niitä asioita, ni sit niiden eteenpäin vieminen ja niiden määrittely, et mitä niille jatkossa tehään, mitkä on ihan vaan asiakkaan ohjeistamista ja mitkä on sitte muutoksia ohjelmassa ja mitkä on sitte vaan esimerkiksi jotain virheitä siel ohjelmistossa. Niin se oli, itseohjautuvasti piti tehdä se määrittely siitä, et hei et mitä, mikä tää tilanne on nyt ja miten me, mitkä on semmosia asioita mitkä mun pitää viedä tiimis eteenpäin ja mitkä mä pystyn ite ratkomaan (...)” (K_IO_25)

4.5.3 Ammatillinen kyvykkyys

Haastateltavien näkemykset liittyen ammatilliseen kyvykkyteen jakautuivat teemoihin ammatillinen kasvu sekä kokemus ja osaaminen.

Kokemus ja osaaminen

Näkemyksille liittyen kokemukseen ja osaamiseen yksilön ominaisuuksina oli yhteistä käsitys, että itseohjautuvaan toimintaan tarvitaan osaamista ja kokemusta. Erityisesti korostuivat ammatillinen kokemus ja osaaminen. Lisäksi myös yleistä elämäkokemusta nostettiin esille. Kun on saavuttanut kokemusta projekti ja- tai palvelutiimeissä työskentelystä ja osallistunut esimerkiksi useampaan projektiin, tietää automaattisesti, kuinka tulee toimia.

”No sehän tulee vähän kokemuksen myötä. Kun on tehny töitä pidempään, on osallistunu useempaan projektiin.” (K_IO_06)

”(...) mä vaan tiedän, että mun pitää tehdä kokemuksesta, että tämä asia pitää tehdä tässä projektin vaiheessa ja tämä tässä vaiheessa (...).” (K_IO_15)

Kokemusta ja osaamista tarvitaan, jotta on mahdollista toimia, kuten yksi haastateltavista seuraavassa kuvaa:

”(...) mä sitte myöski määrittelen ite sen mun työn, et mitä se on ja millon mä sen toteutan, ja millä tavalla ja millä resursseilla, ja ja mistä mä saan sit sen tuen tarvittaessa.” (K_IO_24)

Ammatillinen kokemus ja osaaminen vahvistavat itseluottamusta ja tukevat sitä kautta itseohjautuvuutta. Tämä näkyi erityisesti ammatillisesti kokeneiden haastateltavien näkemyksissä.

Ammatillinen kasvu

Jotta yksilö kykenee toimimaan itseohjautuvasti, tarvitaan ammatillista kasvua. Valmius itseohjautuvaan toimintaan paranee haastateltavien näkemysten mukaan ammatillisen kasvun

myötä. Kasvuun liittyvät osaamisen ja kokemuksen kasvattaminen, mutta myös muut ammatilliset valmiudet toimia tietyssä roolissa. Esimerkiksi yhden haastateltavan näkemyksissä konsultin rooliin kasvamisesta nousi esille, kuinka osaamisen kehittämisen lisäksi se on vaatinut konsultatiivisen työtteen omaksumista sekä vuorovaikutustaitojen kehittämistä asiakasrajapinnassa työskentelyyn liittyen.

*”(...) vaatii vähän kasvamista, että osaa ohjata itseä ja omaa työtään.”
(K_IO_21)*

”Vähän kasvaa sellaseen konsultin rooliin ihan oikeesti. Niin tota kyl siinä oli alkuun haastetta, mut kyl mä nään et siit on ollu enemmän hyötyä ku haittaa huomattavasti.” (K_IO_04)

”(...) kellään ei tavallaan muulla oo sitä kokonaisuutta paitsi itellä. Et siin kyllä vaaditaan tosi paljo sitä sitä, et sä tiät ite ja sä osaat ite, no just se suunnittelu, aikataulutus ja sit se indikointi taas jos et sä pysty tekee kaikkee.” (K_IO_17)

4.5.4 Persoonallisuuden piirre

Persoonallisuuden piirteistä tunnollisuus yhdistettiin useissa haastatteluissa itseohjautuvuuteen. Näkemyksissä tunnollisuus tuli esille vastuun kantamisena ja vastuun ottamisena omista työtehtävistä ja vastuualueista.

”Kyl mun mielest on vähän sellast vastuunkantamista, en tiä onks se sit sisäsyn-tyistä vai mistä se lopulta kumpuaa.” (K_IO_19)

”En mä sillain tiedä, mitäs se nyt on. Ää no en, en mä tiä, ehkä sitä että mä huolehdin, että kaikki asiat tulee tehtyä niinkun pitäis. Vaikka jäisin viikon päästä lomalle ni sit mä huolehdin, et mä voin jäädä hyvällä mielellä lomalle.” (U_IO_07)

”(...) mut ku mä tiedän et, parempi ku mä teen ite sen päätöksen ja otan ite siit vastuun.” (K_IO_17)

Näkemyksissä tuli lisäksi esille lojaalisuus muita tiimin jäseniä kohtaan ja sitä kautta motivaatio kantaa vastuuta omista tehtävistä ja vastuualueista.

4.6 Yhteenveto tuloksista

Käsitykset jaetusta johtajuudesta jakoutuivat laadullisesti kahteen erilaiseen käsitykseen: (1) johtajuus emergenttinä ilmiönä ja (2) johtajuus hajautettuna vaikuttamisena. Käsitykset itseohjautuvuudesta jakoutuivat kolmeen erilaiseen käsitykseen: (1) itseohjautuvuus itsensä johtamisena, (2) itseohjautuvuus mahdollistettuna ja (3) itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena.

Johtajuus emergenttinä ilmiönä sisältää kaksi kategoriaa, joita ovat (1) tiimistä nouseva johtajuus ja (2) kollektiivinen johtajuus. Käsityksessä johtajuudesta emergenttinä ilmiönä korostuu johtajuuden nousu tiimistä yksilön ja kollektiivin toimesta. Näkemykselle on tyypillistä johtajuuden tilanne- ja kontekstisidonnaisuus. Yksilötasolla näkemyksen taustalla vaikuttaa odotus kokoneiden ja vahvan osaamisen omaavien asiantuntijoiden noususta johtamaan tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä korostui erityisesti tilanteissa, joissa tiimin tekeminen ei vastannut tiimin jäsenten odotuksia. Johtajuuden nousu kollektiivisesti tiimin jäsenten toimesta erotautui selkeästi johtajuuden yksilönäkökulmasta, ja siinä korostuivat tasavertainen sitoutuminen, vastuuden jakaminen, vastuunotto ja yhteiset kollektiivia lujittavat onnistumisen kokemukset.

Johtajuus hajautettuna vaikuttamisena sisältää kaksi kategoriaa, joita ovat (1) tehtäväkeskeinen vaikuttaminen ja (2) ihmiskeskeinen vaikuttaminen. Käsityksessä johtajuudesta hajautettuna vaikuttamisena tiimin jäsenet osallistuvat tiimin johtamiseen toteuttamalla erilaista johtamiskäyttäytymistä ja suorittamalla johtamistehtäviä yhdessä tiiminvetäjän kanssa. Vaikuttaminen on suunniteltua ja perustuu vastuisiin ja rooliin tiimissä. Näkemyksen taustalla vaikuttavat eksplisiittisen tiiminvetäjän kanssa sovittujen vastuuden ja roolin lisäksi tiimin jäsenten implisiittiset käsitykset omista ja muiden vastuista ja roolista tiimissä.

Itseohjautuvuus itsensä johtamisena sisältää kaksi kategoriaa, joita ovat (1) itsensä ja oman työn kehittäminen ja (2) työn suunnittelu. Käsityksessä painottuu tiimin jäsenten itseensä koh-

distama johtamisvaikuttaminen, jolla tiimin jäsenet kontrolloivat omaa käyttäytymistään, ohjaavat omaa työtään sekä kehittävät työtään ja itseään. Tiivistettynä näkemyksessä yksilö hallitsee ja ohjaa omaa työtään aktiivisena itsenäisenä toimijana, vaikuttaa työnsä sisältöön ja suuntautuu kohti omia ammatillisia kiinnostuksen kohteita. Näkemyksen taustalla on ajatus yksilön tietoisesta kyvystä vaikuttaa itseensä ja tähän vaikuttamiseen liittyvästä keinovalikoidasta, kuten esimerkiksi omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta itselle.

Itseohjautuvuudessa mahdollistettuna sisältää kategorian valtuuttava johtajuus. Käsitys itseohjautuvuudesta mahdollistettuna nostaa vertikaalisen johtajuuden merkittävään rooliin. Näkemyksessä korostuu tiiminvetäjän harjoittama johtaminen itseohjautuvuuden mahdollistajana. Yksilön itseohjautuvuus mahdollistuu tai ei mahdollistu riippuen siitä, miten tiimiä tiiminvetäjän toimesta johdetaan. Taustalla vaikuttaa autonomian tunne, jota tiiminvetäjä toiminnallaan tukee. Tiiminvetäjän vaikutus yksilön motivaatioon itseohjautua oli tässä näkemyksessä merkittävä. Lisäksi koetun vastuun ja vapauden tasapainon merkitys korostui.

Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena sisältää neljä kategoriaa, joita ovat (1) itsetuntemus, (2) toimintatapa, (3) ammatillinen kyvykkyys ja (4) persoonallisuuden piirre. Käsitys itseohjautuvuudesta yksilön ominaisuutena perustuu ajatukseen, että itseohjautuvuuteen vaikuttaa se millaisia me yksilöinä olemme: Miten hyvin tunnemme itsemme, mitkä ovat toimintatapamme, mitä osaamista meillä on ja mitä persoonallisuuden piirteitä meissä on? Ominaisuudet painottuvat kehitettävissä oleviin yksilön ominaisuuksiin. Taustavaikuttimena nousi esille ajatus henkilökohtaisesta kasvusta, jonka kautta itseohjautuvuus voidaan saavuttaa. Myös tiimin odotukset yksilölle ja johtamiskulttuuri vaikuttivat näkemyksessä itseohjautuvuuden kehittymiseen yksilön ominaisuutena. Odotukset ja johtamiskulttuuri luovat yksilön kehitykselle mahdollisuuden ja toisaalta myös positiivisella tavalla painetta henkilökohtaisen kasvun vauhdittamiseksi.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten tarkastelua suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen

Tässä luvussa tehdään fenomenografiselle tutkimukselle tyypillisesti analyysin tulosten tarkastelua suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen (ks. esim. Uljens 1989, 43).

Johtajuus emergenttinä ilmiönä

Yksilötasolla emergentillä johtajuudella tarkoitetaan aikaisemmassa kirjallisuudessa johtamisvaikuttamista, jota ryhmän jäsenet toteuttavat muihin ryhmän jäseniin ilman muodollista valtaa (Schneier & Goktepe 1983). Yksilö nousee tiimistä johtamisrooliin epämuodollisesti ilman muodollista johtamisvastuuta (Dulebohn & Hoch 2017, 679). Alun perin Hollanderin (ks. esim. Hollander 1985, 1961, 1978) kehittämä emergentin johtajuuden konsepti viittaa johtajan valintaan ryhmässä, jolla ei ole johtajaa. Pearce (2004, 48) määrittelee jaetun johtajuuden yhteiseksi vaikuttamisprosessiksi, jossa viralliset ja epäviralliset johtajat nousevat johtamaan tiimiä (serial emergence) tiimin elinkaaren aikana. Määritelmä muistuttaa läheisesti tiimin jäsenten käsityksiä tiimin toiminnan omaehtoisesta edistämisestä. Käsityksillä on yhtäläisyyksiä myös vuorovaikutuksessa syntyvään johtajuuteen (Clarke 2018; Uhl-Bien 2006). Johtajuus syntyy erilaisissa tilanteissa vuorovaikutuksen kautta. Gerpott, Lehmann-Willenbrock, Voelpel ja Vugt (2019) kuvaavat emergenttiä johtajuutta itseohjautuvissa tiimeissä dynaamisena ilmiönä, joka syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tiimistä nouseva johtajuus osaamisen ja kokemuksen kautta vaikuttamisena muistuttaa tietotyöhön sovellettua, jaetusta johtajuudesta aikaisemmin julkaistua kirjallisuutta, jossa jaetun johtajuuden tarvetta on perusteltu tietotyön vaatimuksilla (esim. Pearce & Manz 2005; Pearce 2004).

Kollektiivinen johtajuus muodostuu yhdessä ohjautumisena ja kollektiivisena päätöksentekona. Kollektiivinen johtajuus on spontaania ja luonteeltaan emergenttiä. Kollektiivinen päätöksenteko esiintyy käsityksissä emergenttinä ja tilannesidonnaisena. Päätöksiä tehdään tiimin toimintaan liittyvistä asioista yhdessä, ja päätöksenteko on osa johtamisen muodostumista, johon tiimin jäsenet osallistuvat. Yammarino et al. (2012) tarkastelevat kollektiivista johtajuutta dynaamisena prosessina, jossa tilannesidonnaisesti tiimin jäsen tai jäsenet yhdessä johtavat tiimin toimintaa. Grönn (2002) tarkastelee hajautettua johtajuutta (distributed leadership) näkökulmasta, jossa johtaminen tapahtuu pienen ryhmän toimesta. Denis et al. (2012) liittävät

näkökulman tutkimussuuntaukseen, jossa ryhmä hierarkian huipulla huolehtii johtamisesta yhdessä. Tämän tutkimuksen informanttien käsityksissä kollektiivinen johtajuus esiintyy emergenttinä ilmiönä, ei rakenteellisesti ennalta määriteltynä. Kuten Grönn (2002, 429–431) esittää, johtajuus hajautettuna voi perustua ennalta määriteltyihin rakenteisiin tai spontaaniin yhteistyöhön ja intuitiivisiin työssä syntyviin suhteisiin. Spontaani yhteistyö tarkoittaa tilannetta, jossa yksilöt hakevat synergiaa yhdistämällä toistensa ammatillisia vahvuuksia johtaakseen toimintaa esimerkiksi käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Yksilöiden luottaessa toisiinsa ja tehdessä tiiviisti yhteistyötä heidän välilleen kehittyy ajan kuluessa intuitiivinen ymmärrys. Molemmissa yllä esitetyissä tapauksissa johtajuus ilmenee kollektiivisena yhteistyönä, joka on luonteeltaan emergenttiä.

Johtajuus hajautettuna vaikuttamisena

Käsitys tiimin jäsenten osallistumisesta johtajuuden muodostumiseen hajautettuna vaikuttamisena ihmiskeskeisen ja tehtäväkeskeisen vaikuttamisen kautta on laajalti tutkittu aihepiiri jaetun johtajuuden kirjallisuudessa. Johtamistehtävien jakautuminen on enemmän strukturoitua kuin emergenttiä. Johtaminen tapahtuu tyypillisesti nimetyssä johtamisroolissa työskentelevän kanssa sovitusti. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin johtamiskäyttäytymiseen pohjautuvaa jaetun johtajuuden tutkimusta. Kuten kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, johtamiskäyttäytymisen luokittelua jaetun johtajuuden tutkimuksessa on tehty lukuisilla eri tavoilla. Teemoissa esiintyi korjaavan palautteen antamista ihmiskeskeisestä johtamisesta, oppimisen edistämistä ja tuen antamista. Tehtäväkeskeisestä johtamisesta teemoissa esiintyi ongelmien ratkaisemista, tehtävien koordinoitua ja toiminnan seuranta.

Itseohjautuvuus itsensä johtamisena

Käsitystä itseohjautuvuudesta itsensä johtamisena on aikaisemmassa kirjallisuudessa käsitelty itsensä johtamisen strategioina (ks. esim. Manz & Sims 1986, 2001). Itsensä ja oman työn kehittämiseen liittyen suuntautuminen kohti kiinnostuksen kohteita ja oman työn kehittäminen voivat tapahtua hyödyntämällä luonnollisen palkitsemisen strategioita. Henkisellä valmistautumisella on yhtäläisyyksiä rakentavien ajatusmallien strategioihin, jotka luonnollisen palkitsemisen strategioiden ohella ovat itsensä johtamisen kognitiivisia strategioita (ks. esim. Manz & Sims 1991, 2001; Houghton & Neck 2006). Työn suunnittelussa omien tavoitteiden asettaminen ja tehtävälisterien laatiminen liittyvät käyttäytymiseen liittyviin strategioihin, joilla yksilö harjoittaa itsensä kontrollointia (ks. Manz & Sims 1991).

Itseohjautuvuus mahdollistettuna

Käsityksissä itseohjautuvuudesta mahdollistettuna itseohjautuminen tapahtuu valtuuttavan johtajuuden myötävaikutuksessa. Valtuuttava johtaminen esiintyy aikaisemmassa kirjallisuudessa itsensä johtamisen mahdollistajana (esim. Stewart et al. 2011; Houghton et al. 2003). Valtuuttamisen liittyy myös Manzin ja Simsin (1991) esittelemä superjohtajuuden konsepti, jolla he tarkoittavat vertikaalista johtajuutta, joka tukee yksilön itsensä johtamista. Johtamisen tavoitteena on toisten valtuuttaminen (empowerment of others). Painopiste on johdettavissa, joista tulee itsensä johtajia. Valta on jaettu tasaisemmin johtajien ja johdettavien välillä. Johdettavat sitoutuvat työhönsä ja kokevat siihen liittyvää omistajuutta. (Manz & Sims 2001.) Valtuuttavalla johtajuudella voidaan tukea tiimin jäsenten autonomian tunnetta (Chen et al. 2011). Tältä osin valtuuttava johtajuus liittyy läheisesti Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan. Autonomian tukeminen organisaatiossa vaikuttaa sisäiseen motivaation syntymiseen (ks. esim. Deci & Ryan 2000).

Valtuuttamista voidaan tarkastella rakenteellisena valtuuttamisena (structural empowerment) tai psykologisena valtuuttamisena (psychological empowerment). Rakenteellisella valtuuttamisella tarkoitetaan vallan ja vastuun valtuuttamisesta yksilöille hierarkkisen johtajuuden kautta. Siinä kyse on työn ominaisuuksiin, kuten tiimien toimintaan, yksilöiden työtehtäviin ja organisaation käytäntöihin vaikuttamisesta, jonka tarkoituksena on vallan ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työntekijöille. Psykologisessa valtuuttamisessa on kyse yksilöiden tai tiimien tulkinnoista heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa omaan työhönsä. Psykologinen valtuuttaminen liittyy läheisesti Banduran (1977) minäpystyvyyden käsitteeseen. (Maynard, Gilson & Mathieu 2012, 1234.) Kun tarkastellaan käsityksiä itseohjautuvuudesta mahdollistettuna ja siihen liittyvää valtuuttavaa johtamista, niissä on yhtäläisyyksiä sekä rakenteelliseen että psykologiseen valtuuttamiseen.

Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena

Käsityksessä itseohjautuvuudesta yksilön ominaisuutena on kyse itsetuntemuksesta, toimintatavoista, ammatillisesta kyvykkyydestä ja personallisuuden piirteistä. Aikaisemmassa kirjallisuudessa kyvykkyyden tunne liittyy Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian psykologisiin perustarpeisiin. Itsensä johtamisen kirjallisuudessa kyvykkyyttä on käsitelty minäpystyvyytenä (Bandura 1977, 1986). Toimitapana itsenäinen työskentelyote liittyy kyvykkyyteen

ja autonomiaan. Sisäisesti motivoitunut yksilö on toimintatavoiltaan aktiivinen ja aloitteellinen. Counin, Petersin ja Blommen (2018) mukaan itsetuntemuksella on positiivinen vaikutus kyvykkyyden tunteeseen.

Big Five -mallin (ks. esim. Goldberg 1990) mukaan ihmisen persoonallisuutta voidaan kuvata viiden laajasti persoonallisuuden piirteitä sisältävän faktorin perusteella. Näitä ovat ekstraversio, neuroottisuus, myöntyväisyys, tunnollisuus ja avoimuus. Itseohjautuvuusteoriaa on aikaisemmassa kirjallisuudessa luonnehdittu yksilön persoonallisuuden kehityksen teoriaksi (ks. esim. Deci & Ryan 2002). Tunnollisuuteen liitettyjä piirteitä ovat vastuullisuus, luotettavuus, sinnikkyys ja tavoiteorientoituneisuus (Barrick & Mount 1993, 111). Tunnolliset henkilöt toimivat suunnitelmallisesti, osoittavat itsekuria, ovat velvollisuudentuntoisia ja pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa (Long, Alifiah, Kowang & Ching 2015, 18). Stewart, Carson ja Cardy (1996) osoittivat yhteyden tunnollisuuden ja itsensä johtamisen välillä. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakaspalveluhenkilöstölle toteutetun itsensä johtamisen koulutuksen vaikutuksia toimintaan. Tutkimus osoitti tunnollisempien yksilöiden toteuttavan todennäköisemmin itseään ohjaavaa käyttäytymistä vähemmän tunnollisiin verrattuna. Tomsik (2018) yhdisti tunnollisuuden sisäiseen motivaation, jolla on keskeinen merkitys itseohjautuvuusteoriassa ja itsensä johtamisessa.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Eskolan ja Suorannan (2001, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointi voidaan tiivistää kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Kun analyysi perustuu tutkijan subjektiiviseen tulkintaan, luotettavuus perustuu siihen, miten aineistolle uskollinen tulkinta on (Huusko & Paloniemi 2006, 169). Fenomenografisessa tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin. Validiteetti koostuu aitouden ja relevanssin ulottuvuuksista. Aitoudella tarkoitetaan, kuinka hyvin aineisto ja johtopäätökset vastaavat tutkittavien ajatuksia. Relevanssin osalta tarkastellaan, miten hyvin aineisto ja johtopäätökset liittyvät tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. (Ahonen 1994, 152.)

5.2.1 Aineiston hankinnan ja aineiston luotettavuus

Aineiston hankinta toteutettiin avointa haastattelua muistuttavilla teemahaastatteluilla, jotka mahdollistivat avoimen keskustelun ja syventymisen teemoihin. Erityisesti jaetun johtajuuden ilmiön osalta haastatteluissa oli tarvetta kiinnittää huomiota teemassa pysymiseen, jotta haastateltavien fokus saatiin pysymään tiimin jäsenten osallistumisessa johtajuuden muodostumiseen, eikä siirtymään vertikaaliseen johtajuuteen. Haastattelujen edetessä tutkija onnistui luomaan uutta tietoisuutta ilmiöstä jaettu johtajuus, mikä auttoi haastateltavia pohtimaan johtajuutta laajemmin kuin muodollisen asemaan perustuvan johtajuuden kautta. Tutkija pyrki parhaan kykynsä mukaan välttämään haastateltavien johdattelua. Haastatteluissa pyrittiin esittämään avoimia kysymyksiä, missä pääosin onnistuttiin. Mikäli aineistossa tuli esille johdateltaviksi arvioituja ilmaisuja, ei niitä huomioitu analyysissä sen luotettavuuden parantamiseksi. Haastattelujen osalta strukturoidumpi haastattelu voisi tuottaa jäsennellympää aineistoa ja varmistaa kaikkien oleellisten kysymysten läpikäynnin kaikkien haastateltavien osalta. Toisaalta strukturoitu haastattelu voisi rajoittaa haastateltavien vapaata ilmaisua toisin kuin tässä tutkimuksessa hyödynnetty teemahaastattelu.

Haastateltavien käsityksiin pyrittiin pääsemään kiinni kokemusten kautta. Haastateltavia pyydettiin esimerkiksi kertomaan konkreettisia tilanteita, joissa johtajuutta oli ilmentynyt tiimin jäsenten toimesta, tai tilanteita, joissa he olivat toimineet itseohjautuvasti. Fenomenografisessa tutkimuksessa käsitykset ja tapa ymmärtää ilmiöitä on synonyymi tavalle kokea (Niikko 2003, 46). Se, miten haastateltavat kertoivat kokemuksistaan, kertoi heidän tavastaan kokea tutkitavat ilmiöt. Kokemusten kuvaukset kytkevät käsitellyn aiheen tutkittavan organisaation kontekstiin, mikä oli myös tutkimuksen tarkoitus. Tulkinta tehtiin tietoisesti juuri kohdeorganisaation tiimien kontekstissa. Tutkimuksessa ei syvennyt tarkemmin haastateltavien taustoihin edellä mainitun kontekstin ulkopuolelta. Fenomenografisessa tutkimuksessa haastateltavien taustojen vaikutusten arviointi tutkimuslöytöihin on Ahosen (1994, 153) mukaan osa fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Haastateltavien taustat organisaatiossa huomioitiin tutkimuksessa heidän organisaatiossa edustamansa työroolin ja tehtäväkentän kautta. Tutkijan ja haastateltavien yhteinen kokemustausta organisaatiossa auttoi ymmärtämään haastateltavien taustaa ja tuki analyysissä kontekstuaalisen ja intersubjektiivisen tulokinnan tekemistä. Tämä parantaa aineiston hankinnan ja aineiston luotettavuutta. Tutkimuksessa tiedostettiin ja hyväksyttiin, että taustalla yksilöiden käsityksiin voivat vaikuttaa myös

muut asiat (esim. koulutustausta, kokemustausta ennen kohdeorganisaatiossa työskentelyä jne.). Näitä ei kuitenkaan pidetty merkittävänä johtuen siitä, että haastateltavien käsityksiä tulkittiin heidän kuvaamiensa kohdeorganisaation tiimeissä muodostuneiden kokemusten kautta.

5.2.2 Johtopäätösten luotettavuus

Fenomenografisessa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa johtopäätöksillä viitataan kategorioihin, joihin aineisto on luokiteltu. Kategorioiden tulee vastata haastateltavien tarkoittamia merkityksiä (aitous) ja olla relevantteja tutkimuksen teorian kannalta. (Ahonen 1994, 154.) Fenomenografisessa tutkimuksessa analyysiprosessin raportointi riittävän läpinäkyvästi on oleellista, jotta lukija pystyy seuraamaan kategorioiden muodostumista raportista. Juurista fenomenografisia tutkimuksia on kritisoitu. (Huusko & Paloniemi 2006, 169.)

Tulkinnan läpinäkyvyyteen voi vaikuttaa tutkimusprosessin tarkalla kuvauksella ja aineistosta tehtävillä lainauksilla (Ahonen 1994, 131, 152). Kategorisoinnin aitoutta on tässä tutkimuksessa pyritty todentamaan runsaalla määrällä aineistositaatteja. Sitaattien avulla lukijan on mahdollista seurata, millä perustein tutkija on rakentanut kategorisoinnin. Lisäksi teemojen muodostamista merkitysyksiköistä on avattu esimerkkien avulla liitteessä 4. Tutkimuksen analyysissä on kuvattu tulkintojen tekemisen iteratiivista prosessia, joka jatkui koko tutkimuksen ajan. Kyseinen iteratiivinen prosessi parantaa johtopäätösten aitoutta.

Teoria–empiria-suhde vaikuttaa johtopäätösten luotettavuuteen (Huusko & Paloniemi 2006, 170). Kategorisoinnin teoreettinen merkityksellisyys eli relevanssi käy ilmi sen perusteella, miten hyvin tutkija on pystynyt avaamaan lukijalle aineiston luokittelun teoreettiset lähtökohdat (Ahonen 1994, 154). Tutkimuksessa on pyritty osoittamaan mahdollisimman selkeästi, mistä teoreettisista lähtökohdista haastateltavien ilmaisut ovat luokiteltu. Lisäksi analyysissä kategorioiden laadullisten erot pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeiksi (ks. Häkkinen 1996, 46), mikä ei ollut tässä tutkimuksessa täysin ongelmatonta vaan vaati useita iterointeja aineiston analyysissä. Fenomenografisen tutkimuksen osalta on hyvä huomioida, että sillä ei pyritä universaaliin totuuteen, vaan teoreettiset lähtökohdat vaikuttavat tutkimusaineiston tulkintoihin ja siten eri teoreettiset lähtökohdat voivat johtaa erilaisiin tulkintoihin tutkimusaineistosta. Lisäksi käsitykset eivät välttämättä ole pysyviä vaan muuttuvat esim. ajasta ja tilanteesta riippuen. (Laurila 2017, 215–216.) Tutkimuksen kategorisointi on tapahtunut tutkijan

teoreettisen perehtyneisyyden ja kokemustaustan pohjalta tehdyn subjektiivisen tulkinnan perusteella. Siihen vaikuttavat lisäksi tutkijan ja haastateltavien kokemustausta kohdeorganisaatiosta.

5.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa kokonaisvaltaista ymmärrystä jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden ilmiöistä. Tutkimuksen tavoitteena oli täydentää jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta käsittelevää kirjallisuutta kuvailemalla kohdeorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden käsityksiä jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta sekä tarkastelemalla käsityksiä suhteessa aihepiiriin aikaisempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraavaan tutkimusongelman kiteyttävään pääkysymykseen: *Mitä asiantuntijoiden käsitykset jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta kertovat kyseisistä ilmiöistä ja miten tätä tietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation tiimien toiminnan kehittämisessä?* Pääkysymykseen haettiin vastauksia seuraavien alakysymysten kautta: (1) *Millaisia käsityksiä tiimeissä työskentelevillä asiantuntijoilla on johtajuudesta, jonka muodostumiseen tiimin jäsenet osallistuvat?* ja (2) *Millaisia käsityksiä tiimeissä työskentelevillä asiantuntijoilla on itseohjautuvuudesta?*

Tutkimuksen informanteina toimivat konsultointi- ja asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen projekti- ja palvelutiimeissä työskentelevät asiantuntijat. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla 10 kohdeorganisaatiossa työskentelevää asiantuntijaa, ja se analysoitiin fenomenografisella menetelmällä. Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että korkean autonomian asiantuntijatiimeissä johtajuus on jossain määrin jaettua. Tämä taustaoletus piti hyvin paikkansa, sillä tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti johtajuuden muodostumiseen tiimeissä. Jaetun johtajuuden osalta tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan haastateltavien käsityksiä siitä, miten johtajuus muodostuu tiimeissä ilman muodollista asemaan perustuvaa valtaa, jota projekti- ja palvelupäälliköt tiimeissä edustavat. Lisäksi tarkasteltiin haastateltavien käsityksiä itseohjautuvuudesta.

Käsityksissä jaetusta johtajuudesta tuli esille, miten tiimin jäsenet toteuttavat tiimeissä johtamista suorittamalla johtamistehtäviä, miten he nousevat tilannekohtaisesti johtajiksi ja miten

johtajuus ilmentyy kollektiivisena toimintana. Tutkimus vahvistaa jaetun johtajuuden aikaisemmassa kirjallisuudessa esillä olevaa näkemystä siitä, että johtajuuden muodostuminen tiimeissä ei tapahdu ainoastaan muodollisessa johtamisasemassa toimivan henkilön toimesta. Johtajuuden muodostumiseen osallistuvat useat henkilöt, eikä näin ollen johtajuutta voida määrittellä ainoastaan tiettyyn asemaan tai vastuuseen kuuluvaksi. Huomioitavaa kuitenkin on, että tiimin jäsenten johtamisvaikuttamista tuntui haastateltavien näkemysten perusteella rajaavaan osittain julkilausumattomat rajat, joita haastateltavat tulkitsivat omista lähtökohdistaan kuvaillessaan johtajuutta. Esimerkiksi näkemykset tiimin jäsenten lateraalisesta vaikuttamisesta tiimeissä rajautui tyypillisesti henkilöihin, jotka työskentelivät tiimissä samalla vastuu/tehtäväalueella. Lisäksi päätöksentekoa vaikutti ohjaavan rajat, jotka eivät pelkästään syntyneet vertikaalisen johtajuuden kautta, vaan myös haastateltavien oletuksista. Eroja oli esimerkiksi siinä, mistä asioista kukakin kokee voivansa tiimissä tehdä päätöksiä.

Itseohjautuvuus käsitettiin itsensä johtamisena, yksilön ominaisuutena ja vertikaalisen johtajuuden mahdollistamana. Käsitteet itseohjautuvuudesta ilmensivät ilmiön monimuotoisuutta ja monitulkinnallisuutta. Yksinkertaisimmallaan itseohjautuvuus nähtiin itsekontrollina, suuntautumisenä kohti valmiiksi määriteltyjä tehtäviä ja niiden edistämistä kohti tiimin tavoitteita. Tätä merkittävämmän itseohjautuvuuden osalta nousivat esille autonomian ja kyvykkyyden tunteisiin vaikuttavat asiat, joilla on suuri merkitys yksilön sisäisen motivaation syntymisessä ja säilymisessä. Projekt- ja palvelupäälliköiden toteuttama valtuuttava johtajuus näyttäytyi käsityksissä autonomiaa tukevana, ja sen merkitys korostui näkemyksissä itseohjautuvuuden toteutumisessa tiimeissä.

Jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden merkitysyksiköiden jakaumassa asiantuntijaryhmien välillä oli eroja. Yleisesti ottaen merkitysyksiköitä esiintyi molempien ilmiöiden osalta enemmän ratkaisukonsulttien asiantuntijaryhmässä. Osittain tämä voi kertoa tiimien toiminnan luonteesta. Ratkaisukonsultoinnin parissa työskentelevät asiantuntijat ovat osaamisenäkökulmasta enemmän riippuvaisia toisistaan esimerkiksi järjestelmien käyttöönotossa, kun taas taloushallinnon asiantuntijapalveluissa asiantuntijat keskittyvät tuottamaan asiantuntijapalveluita oman osaamisalueensa osalta itsenäisemmin osana tiimiä. Lisäksi ratkaisukonsultointia voi kutsua luovemmaksiksi tietotyöksi kuin taloushallinnon asiantuntijapalveluita. Nämä yllä esitetyt argumentit voivat tarkoittaa, että tarve johtamiseen osallistumiseen tiimin jäsenten toimesta on vähäisempää taloushallinnon asiantuntijapalveluissa kuin ratkaisukonsultoinnissa.

Itseohjautuvuuden osalta merkitysyksiköiden jakauman ero asiantuntijaryhmien välillä muodostui pääosin käsityksessä itseohjautuvuudesta yksilön ominaisuutena, jonka alakategorioista ammatillinen kyvykkyys ja persoonallisuuden piirre korostuivat ratkaisukonsultoinnissa merkittävästi verrattuna taloushallinnon asiantuntijapalveluihin. Tätä voi osittain selittää tiimien dynamiikka, jossa ratkaisukonsultoinnissa johtavassa roolissa toimivien asiantuntijoiden itseohjautuvuus voi välittyä ammatillisen kyvykkyuden ja persoonallisuuden kautta vahvemmin kuin taloushallinnon asiantuntijapalveluissa. Taloushallinnon asiantuntijapalveluissa tiimin jäsenet ovat osaamisen näkökulmasta enemmän tasavertaisia muiden tiimin jäsenten kanssa kaikkien vastatessa omasta vastuualueestaan. Tätä johtopäätöstä tukee osaltaan myös käsitys johtajuudesta emergenttinä ilmiönä, jossa tiimistä nouseva johtajuus korostui ratkaisukonsultoinnissa merkittävästi asiantuntijaryhmien välisessä vertailussa kollektiivisen johtajuuden merkitysyksiköiden jakautuessa lähes tasan.

Tutkimus vahvistaa aikaisemman kirjallisuuden luomaa kuvaa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden ilmiöiden empiirisestä ja teoreettisesta yhteydestä toisiinsa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vertikaalinen johtajuus mahdollistaa jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta tiimeissä. Tältä osin käsitykset johtajuudesta hajautettuna vaikuttamisena ja itseohjautuvuudesta mahdollistettuna liittyvät läheisesti toisiinsa. Vertikaalisella johtajuudella mahdollistetaan itseohjautuvuus, mikä tukee johtamisroolien ottamista ja johtamistehtävien suorittamista tiimeissä asiantuntijoiden toimesta. Käsityksessä johtajuudesta emergenttinä ilmiönä voidaan todeta olevan yhteys käsitykseen itseohjautuvuudesta yksilön ominaisuutena. Yksilön kyvykkyuden tunne liittyy keskeisesti tiimistä nousevaan johtajuuteen ja kollektiiviseen johtajuuteen. Esimerkiksi tiimin toiminnan omaehtoinen edistäminen edellyttää kyvykkyuden tunnetta, johon vaikuttaa kokemuksen, osaamisen ja ammatillisen kasvun kautta syntyvä ammatillinen kyvykkyys. Lisäksi johtajuuteen emergenttinä ilmiönä voidaan nähdä liittyvän aktiivinen ja aloitteellinen toimintapa, joka liittyy käsitykseen itseohjautuvuudesta yksilön ominaisuutena. Käsityksessä itseohjautuvuudesta itsensä johtamisena voidaan todeta olevan yhteys käsitykseen johtajuudesta hajautettuna vaikuttamisena, sillä yksilöt, jotka ovat hyviä johtamaan omaa työtään, pystyvät paremmin myös omaksumaan johtajuusrooleja ja tehtäviä. Esimerkiksi kyvyn suunnitella omaa työtään voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti kykyyn johtaa muiden työtä. Kääntäen, mikäli itsensä johtamisen kyvyt ovat tältä osin vajavaiset, voi se näkyä myös kyvyssä johtaa muita.

Jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta ei ole tiettävästi aikaisemmassa kirjallisuudessa tutkittu fenomenografisella tutkimusotteella. Fenomenografinen tutkimus lähestyy aihepiiriä induktiivisesti, ilman valmiita kategorioita ja malleja (vrt. esim. MLQ ja SLQ). Teoriavalinnat kuitenkin kytkevät tutkimuksen aikaisempaan kirjallisuuteen ja vaikuttivat teoreettisen perehtyneisyyden kautta kategorioiden muodostamiseen. Tämä tutkimus tuo monimuotoiset käsitykset jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta näkyviksi ja täydentää siltä osin kyseisistä ilmiöistä aiemmin tehtyä tutkimusta.

Fenomenografinen tutkimusote antaa pääsyn yksilöiden kokemusmaailmaan ja auttaa sitä kautta tiedostomaan ja ymmärtämään eri ilmiöiden monitulkinnallisuutta. Esimerkiksi johtajuuden tutkimiseen fenomenografinen tutkimusote tarjoaa perinteisestä johtajuustutkimuksesta poikkeavan lähestymistavan, ja antaa sen kautta uudenlaisen mahdollisuuden täydentää nopeasti kasvavaa ja jo ennestään laajaa ja monimuotoista johtajuustutkimuksen kenttää. Pohdittaessa fenomenografisen tutkimusotteen hyödynnettävyyttä laajemmin, voidaan todeta tutkimusotteen olevan hyödyllinen minkä tahansa ilmiön tutkimisessa silloin kun ymmärryksen ihmisten kokemusmaailmasta koetaan tuovan tieteellistä tai käytännön arvoa tutkittavaan aihepiiriin.

Kohdeorganisaation näkökulmasta tutkimus auttaa asiantuntijoiden käsitysten kautta ymmärtämään paremmin johtajuutta tiimeissä. Kuten kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden on osoitettu vaikuttavan positiivisesti tiimien toimintaan. Tähän perustuen tutkimus antaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, miten jaetun johtajuuden muodostumista ja itseohjautuvuutta voidaan entistä paremmin tukea. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää tuloksia toimenpiteiden kohdistamisessa esimerkiksi yksilön valmiuksien kehittämiseen toimia itseohjautuvasti. Lisäksi kohdeorganisaatio voi hyödyntää tuloksia tiimien projekti- ja palvelupäälliköiden johtamisosaamisen kehittämisessä.

Tutkimusta ei kohdistettu yksittäiseen tiimiin tai nimettyihin tiimeihin. Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkimuksen kohdentaminen yhteen tai useampaan nimettyyn tiimiin joko yhdessä organisaatiossa tai useammassa organisaatiossa, ja tutkia yksilöiden käsitysten variaatiota tiimikohtaisesti. Tämä lisäisi ymmärrystä siitä, mikä on mahdollinen tiimin vaikutus yksilöiden käsitysten muodostumiseen. Toisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkimuk-

sen kohdentaminen itseohjautuviin tiimeihin, joissa muodollista asemaan perustuvaa johtamisroolia ei ole olemassa. Lisäksi havainnoimalla tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta olisi mahdollista tutkia tarkemmin, miten johtajuus rakentuu tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen hyödynnettävyys muissa organisaatioissa piilee siinä, että se toivottavasti motivoi organisaatioita panostamaan ymmärryksen lisäämiseen ihmisten kokemusmaailmasta toiminnan kehittämisen ja muutosten läpiviennin tukena. Esimerkiksi valtoimenaan työelämässä käytävän itseohjautuvuuskeskustelun osalta on itseohjautuvaa toimintamallia omaan organisaationsa ajavien henkilöiden hyvä pysähtyä pohtimaan, mistä itseohjautuvuudessa on kyse ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Kun tämä asia on kirkkaana mielessä, tulisi tiedostaa, miten organisaatioiden jäsenten subjektiiviset, omista lähtökohdista rakentuvat käsitykset ilmiöstä vaikuttavat valmiuksiin omaksua itseohjautuvaa toimintamallia. Itseohjautuvuuteen läheisesti liittyvän johtajuusnäkökulman muutoksen osalta johtajuuden monimuotoisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen avartavat johtajuusajattelua ja tuottavat toivottavasti sitä kautta oivalluksia organisaatioiden kehittämiseen, jotta ne voivat vastata yhä paremmin tämän päivän modernin tietotyön ja yhä monimutkaistuvien toimintaympäristöjen vaatimuksiin.

LÄHTEET

Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (2018). McKinsey & Company: The 5 Trademarks of Agile Organizations. Viitattu 12.12.2019. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 113–160.

Alasuutari, P., Koskinen, I., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.

Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. Teoksessa M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (toim.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, 3, (s. 173–209) Elsevier Science/JAI Press.

Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N., Murry, W.D., Jung, D. & Garger, J.W. (2003). Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. Teoksessa C.L. Pearce & J.A. Conger (toim.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (s. 143–172) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

Bakker, A.B. & Woerkm, M. (2017). Flow at Work: A Self-Determination Perspective. *Occupational Health Science*.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual review of psychology*, 52, 1–26.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84 (2), 191–215.

Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A Social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, Eaglewood Cliffs.

Barnard, A., McCosker, H., & Gerber, R. (1999). Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care. *Qualitative health research*, 9, 212–226.

Barnett, R. C., & Weidenfeller, N. K. (2016). Shared leadership and team performance. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 334–351.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118.

Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20(1), 31–47.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational Leadership*. 2nd Edition, Routledge, New York.

Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *Leadership Quarterly* 28(1), 229–244.

Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*.

Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.

Berger, P. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Suom. Vesa Raiskila. Gaudeamus.

Bergman, J., Rentsch, J., Small, E., & Davenport, S., & Bergman, S. (2012). The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of social psychology*, 152, 17–42.

Bligh, M.C., Pearce, C.L. and Kohles, J.C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318.

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13, 251–269.

Boss, A. D., & Sims, H. P., Jr. (2008). Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135–150.

Bowden, J.A. 2005. Reflections on the Phenomenographic Team Research Process. Teoksessa: Bowden, J.A. & Green, P. (toim.) *Doing Developmental Phenomenography*. Melbourne: RMIT University Press.

Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38.

Bruce, C. (1997). *The Seven Faces of Information Literacy*. Adelaide: Auslib Press.

Burke, C.S., Fiore, S.M. & Salas, E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. Teoksessa C.L. Pearce & J.A. Conger (toim.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (s. 103–122) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Burns J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life* (1st ed.). Routledge.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.

Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams: A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviors. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323–343.

Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557.

Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1705–1720.

Clarke, N. (2018). *Relational Leadership: Theory, Practice and Development* (1st. ed.). Routledge.

Coun, M., Peters, P., & Blomme, R. (2018). Let's share! The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*.

Cox, J. F., Pearce, C. L., Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. Teoksessa: Pearce, C. L., Conger, J. A. (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (s. 48–76). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 40–67.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.

Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning. *Management Learning*, 39(2), 123–139.

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42, 1964–1991.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1995. Human autonomy: The basis for true self-esteem. Teoksessa M. Kernis (toim.) *Efficacy, agency, and self-esteem*. New York: Plenum, 31-49.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11. 227–268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: Reflections and future directions. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (toim.), *Handbook of self-determination research* (p. 431–441). University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008b). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14–23.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science + Business Media: New York.

Deloitte. (2019). 2019 Deloitte Global Human Capital Trends, Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Viitattu: 12.12.2019. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html#>

Denis, J-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural, *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635–653.

Drescher, M., Korsgaard, M., Welp, I., Picot, A., & Wigand, R. (2014). The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance. *The Journal of Applied Psychology*.

Drucker, P. (2005). Managing oneself. *Harvard business review*. 77. 64–74, 185.

Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.

Endres, S. and Weibler, J. (2017), Towards a Three-Component Model of Relational Social Constructionist Leadership: A Systematic Review and Critical Interpretive Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 214–236.

Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145–160.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231.

Erez, A., Lepine, J. A. & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 929–948.

Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*, 18, 102–119.

Eskola, J., Mäkelä, J. & Suoranta, J. (1995). Ihmistieteiden 1990 luvun metodologiaa etsimässä. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C8.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Fausing, M.S., Jeppesen, H.J., Jønsson, T., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2013). Moderators of shared leadership: work function and team autonomy. *Team Performance Management*, 19, 244–262.

Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.

Follett, M.P. (1924). *Creative Experience*.

French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. Teoksessa: D. Cartwright (toim.), *Studies in social power* (s. 150–167). Univer. Michigan.

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. *Leadership Quarterly*, 20, 933–958.

Gerpott, F., Lehmann-Willenbrock, N., Voelpel, S., & Vugt, M. (2019). It's not just what is said but also when it's said: A temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams. *The Academy of Management Journal*.

Globe project: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. (2020). [Verkko-sivu]. [Viitattu 15.12.2020]. Saatavilla: https://globeproject.com/about?page_id=intro#globe2020_intro

Gockel, C., & Werth, L. (2010). Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 172–180.

Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (6), 1216–1229.

Grönn, P. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*. 13. 423–451.

Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä - työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Han, S. J. C., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2017). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*. 24.

Hansbrough, T. K., Lord, R. G., & Schyns, B. (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 220–237.

Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36 (5), 340–354.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15.p. Helsinki: Tammi.

Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159–174.

Hoch, J.E., & Kozlowski, S.W. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *The Journal of applied psychology*, 99 3, 390–403.

Hoch, J.E., Pearce, C.L. & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 105–116.

Hollander, E. P. (1961). Emergent leadership and social influence. Teoksessa L. Petruzzo & B. M. Bass (toim.), *Leadership and interpersonal behavior*. NY: Holt, Rinehart & Winston.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. NY: Macmillan.

Hollander, E. P. (1985). *Leadership and Power*. Teoksessa G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed). NY: Random House.

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691.

Houghton, J., Dawley, D., & DiLiello, T. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7, 216–232.

Houghton, J.D., Neck, C.P. & Manz, C.C. (2003). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. Teoksessa C.L. Pearce & J.A. Conger (toim.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (s. 123–140) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Falkus, S. & Ashkanasy, N. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*.

Hsu, J., Li, Y., & Sun, H. (2017). Exploring the interaction between vertical and shared leadership in information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35, 1557–1572.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37(2): 162–173.

Häkkinen, K. (1996). Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus Fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajan koulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä. Jyväskylän yliopisto kirjapaino Hetimonex Oy.

Ishikawa, J. (2012). Transformational leadership and gatekeeping leadership: The role of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2): 265–283.

Jacobsen, C., & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 75–112.

Kakkori, L., & Huttunen, R. (2011). Fenomenografia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. 1–20. Saatavilla: <http://users.utu.fi/rakahu/fenomenografia2011.pdf>

Kaplan, Robert. (2007). What to ask the person in the mirror. *Harvard business review*. 85. 86–95, 126.

Kerr S, Jermier J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.

Kilkki, K. (2013). Ajatuksia todellisuudesta. *Tieteessä Tapahtuu*, 31(6). Saatavilla: <https://journal.fi/tt/article/view/9008>

Knippenberg, D. (2017). Team leadership. Teoksessa: R. R. Salas & J. Passmore (toim.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (s. 345–368). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Koskinen, M. (2011). Fenomenografia lähestymistapana. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Helsinki: JTO, 267–280.

Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (ss. 79–110). Helsinki: Alma Talent.

Kostamo, T., Vuori, J., & Vääntinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli*, 2, (7–13). Saatavilla: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf

Kozlowski, S. W. J., Mak, S., Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21–54.

Laaksovirta, T. H. (1985). Tieteellinen metodi ja metodologia: Lähtökohtia kirjastotieteen ja informatiikan tutkimuksen metodologialle. *Informaatiotutkimus*, 4(2), 35–44.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organisations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Bryssel: Nelson Parker.

Launonen, R., Koistinen, J., & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli*, 2, (29–37). Saatavilla: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Laurila M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Kauppateiteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Väitöskirja. Acta Wasaensia, Vaasa.

Lee, M., & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *Leadership Quarterly*, 25, 282–295.

Long, C.S., Alifiah, M.N., Kowang, T.O., & Ching, C.W. (2015). The relationship between self-leadership, personality and job satisfaction: a review. *Journal of Sustainable Development*, 8, 16–23.

Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 114–133.

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451.

Manz C. C., & Sims, H. P. (2001). *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berrett-Koehler Publishers. Kindle Edition.

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*. New York: Wiley.

Manz, C. C., Skaggs, B. C., Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2015). Serving One Another: Are Shared and Self-Leadership the Keys to Service Sustainability? *Journal of Organizational Behavior*, 36, 607–612

Manz, C., & Sims, H. (1991). Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18–35.

Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585–600.

Manz, C.C. & Sims, H.P. (1980) Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (3), 361–367.

Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A level-of-analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343–359

Marks, M.A., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.

Martela, F. (2015). *Valonöorit – Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus: Juva.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Julkaisussa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 3. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

Martela, F., Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela, & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa*. (s. 9–32) Helsinki: Alma Talent.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro K. & Nurmi J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. 3. Juva: Bookwell Digital, 100–115.

Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10(2), 177–200.

Marton, F. (1986). Phenomenography—A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality. *Journal of Thought*, 21(3), 28–49.

Marton, F. (1988). Phenomenography: A research approach to investigating different

Marton, F. (1994). Phenomenography. Teoksessa T. Husén, & T.N. Postlethwaite (toim.) *The international encyclopedia of education* 8. 2nd Edition. Oxford: Pergamon, 4424–4429.

Marton, F. (1996). Cognosco ergo sum Reflections on reflection. Teoksessa G. Dall’Alba, & B. Hasselgren (toim.), *Reflections on Phenomenography*. Göteborg: Acta universitatis Gothoburgensis. 163–187.

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410–476.

Maynard, M., Gilson, L., & Mathieu, J. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38, 1231–1281.

Mayo, M., Meindl, J. R. & Pastor, J-C. (2003). Shared leadership in work teams a social network approach. Teoksessa C.L. Pearce & J.A. Conger (toim.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (s. 193–214) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meuser, J.D., Gardner, W., Dinh, J.E., Hu, J., Liden, R., & Lord, R. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory. *Journal of Management*, 42, 1374–1403.

Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 687–702.

Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5–39.

Muethel, M., & Hoegl, M. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*, 31(4), 423–432.

Na-Nan, K., & Saribut, S. (2020). Validation of employees' self-leadership using exploratory and confirmatory factor analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*. 37 (4), 552–574.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467.

Neck, C., & Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 21. 270–295.

Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328–346.

Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923–942.

Niikko, A. (2003). Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 85.

Nordbäck, E. (2018). Shared leadership in global virtual teams: Building conditions for its emergence and team effectiveness. Väitöskirja. Aalto yliopisto. Tuotantotalouden laitos.

Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441–463.

Paloniemi, S., & Huusko, M. (2016). Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*, 36 (2), 119–121.

Patanakul, P., Chen, J., & Lynn, G. (2008). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*. 29. 1214–1223.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. Teoksessa C.L. Pearce & J.A. Conger (toim.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (s. 1–18) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273–307.

Pearce, C., & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: *Organizational Dynamics*, 34, 130–140.

Pearce, C.L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–59.

Pearce, C.L., & Sims, H. (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*, 6, 172–197.

Pekkarinen, O. (2019). Henkilökeskeinen verkostohaastattelu – aliupseeriston työssä oppiminen tapausesimerkkinä. *Tiede Ja Ase*, 76. Saatavilla: <https://journal.fi/ta/article/view/77544>

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*, 19(3), 35–51.

Piispanen, M. (2008). Hyvä oppimisympäristö. Oppilaiden, vanhempien ja opettajien hyvyyskäsitusten kohtaaminen peruskoulussa. Jyväskylän yliopisto: Kokkolan yliopistokeskus Chydenius.

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto (JTO), 47–53.

Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola, & J. Vuori (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* (s. 191–217) Tampere: Tampere University Press.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450–461.

Ryan, R., & Deci, E. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25. 54–67.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E. (2017). *Mikä meitä liikuttaa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salovaara, P. (2011). From leader-centricity toward leadership: A hermeneutic narrative study. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1123. Tampere: Tampereen Yliopisto - Juvenes Print.

Salovaara, P. (2018). Riisuttu organisaatio itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa, joka on kyllästynyt hierarkioihin. Noudettu 2019-06-02 osoitteesta <https://www.monikollinen.fi>.

Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtaminen ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), 2019. *Siedätystä johtamisallergiaan. Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä*. Edita Publishing.

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.

Schneier, C. E., & Goktepe, J. R. (1983). Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, leader behavior. Teoksessa H. H. Blumberg, A. P. Hare, V. Kent, & M. F. Davies (toim.), *Small groups and social interactions (Vol. 1)*. Chichester, England: John Wiley.

Schwartz, T. (2007). Manage your energy, not your time. Harvard business review. 85. 63-6, 68, 70.

Scott-Young, C., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. International Journal of Project Management. 37. 565– 581.

Serban, A. & Roberts, A. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: a mixed-methods approach, *Leadership Quarterly*, 27, 181–199.

Sergi, V., Denis, J., & Langley, A. (2012). Opening Up Perspectives on Plural Leadership. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 403–407.

- Sivasubramaniam, N., Murry, W., Avolio, B., & Jung, D. (2002). A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group & Organization Management*, 27, 66–96.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332–341.
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49(1), 143–164.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.
- Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32, 286–291.
- Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Sweeney, A., Clarke, N., Higgs, M., (2018). Shared leadership in commercial organisations: a systematic review of definitions, theoretical frameworks and organisational outcomes. *Int. J. Manag. Rev.* 21 (1), 115–136.
- Sweet, S. N., Fortier, M. S., Strachan, S. M., & Blanchard, C. M. (2012). Testing and integrating self-determination theory and self-efficacy theory in a physical activity context. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 53(4), 319–327.
- Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (1991). Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 39.

Säljö, R. (1997). Talk as Data and Practice — a critical look at phenomenographic inquiry and the appeal to experience. *Higher Education Research & Development*, 16(2), 173–190.

Takala, T. (2013). Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. *Act Universitatis Lapponiensis* 251. Väitöskirja. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi.

Thoresen, C. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Tomšik, R. (2018). Conscientiousness as a predictor of intrinsic motivation for choosing teaching as a career and academic achievement. In, PhD existence 2018: psychologie v době internetu. Česko-slovenská psychologická konference (nejen) pro doktorandy a o doktorandech (s. 28–35). Olomouc: UP.

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

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 6, 654–676.

Uhl-Bien, M., & Ospina, S. M. (Eds.). (2012). *Leadership horizons. Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. IAP Information Age Publishing.

Uljens, M. (1989). *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*. Studentlitteratus, Lund.

Uljens, M. (1991). Phenomenography: a qualitative approach in educational research. Teoksessa L. Syrjälä & J. Merenheimo (toim.). *Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Oulun kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita*. No 39, 80–107.

understandings of reality. Teoksessa R. R. Sherman & B. W. Rodman (toim.), *Qualitative research in education: Focus and methods* (s. 141–161) London: Falmer Press.

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Vainio, A. (2019). Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.9.2019]. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–65.

Virtaharju, J. (2016). Making Leadership. Performances, Practices, and Positions that construct Leadership. Helsinki: Unigrafia Oy.

Wu, Q., & Cormican, K. (2016). Shared Leadership and Team Creativity: A Social Network Analysis in Engineering Design Teams. *Journal of technology management & innovation*. 11. 2–12.

Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(4), 382–402.

Yukl G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 15–32.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852.

Zhu, J., Song, L.J., Zhu, L., & Johnson, R. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *Leadership Quarterly*, 30, 215–232.

LIITTEET

Liite 1 Itseohjautuvuus käsitteen määrittelyä (Launonen et al. 2020, 30)

TERMI (ENGLANTI)	MÄÄRITTELY SUOMEKSI
<i>Self-management, self-leadership Itsensä johtaminen</i>	Yksilön kyky johtaa ja organisoida omaa elämänsä ja työtään (Neck & Manz, 1996).
<i>Self-control Itsekontrolli</i>	Toteutuu silloin, kun yksilö toimii tietoisesti toisin kuin yleensä, ilman ulkoista pakkoa. (Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007)
<i>Self-directed, self-planned Itseohjattu Itsesuunniteltu</i>	itsenäinen päätöksenteko ja toiminta, viittaa tyypillisimmin oppimiseen ja tulee pedagogian filosofiasta. Tavoitteena sisäisesti motivoitunut itsenäinen ja aktiivinen oppija.
<i>Self-regulation Itsesääteley</i>	Tunneälyyn liitetty kyvykkyys tunnistaa ja hallita omia tunteitaan, sisäisiä voimavaroja ja kyvykkyksiä.
<i>Self-determination Itsemääräytyminen, itsesääntely</i>	Itsemääräytymisteorian mukaan ihminen on aktiivinen toimija. Jotta ihminen voi toteuttaa tarkoituksiaan, ympäristön on tuettava kolmea perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys. (Deci & Ryan, 2000).
<i>Management by self-control Itseohjautuva johtaminen</i>	Druckerin (1954) mukaan tietotyö vaatii työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja. Itseohjautuva johtaminen liittyy tavoitejohtamiseen: kun tavoitteet ovat työntekijälle selvillä, hänen oletetaan ohjaavan itse itseään näiden suunnassa. Se vaatii työntekijöiltä uusia ajattelutapoja, kyvykkyksiä ja työkaluja.
<i>Self-managed/ autonomous teams Autonomiset itseohjautuvat tiimit</i>	Selittää periaatteet, miten tiimit voivat toimia autonomisesti organisaatiossa. Autonomia tiimejä on tutkittu 1950-luvulta lähtien, ja erityiset tiimien kehittämisbuumit olivat 1990-luvulla ja 2000-luvun alkupuolella. (Patanakul, Chen & Lynn, 2012).
<i>Self-contained, self-regulated Omavarainen, itsesäätelevä</i>	Esimerkiksi W.L. Gore'lla on omavaraisia tehtaita, jotka operoivat itsenäisesti niille valikoituja tuotantolinjoja. Kun tehtaiden koko ylittää 150 henkeä, toinen itsenäinen tehdas rakennetaan sen viereen.
<i>Self-governance Itsehallinto</i>	Viittaa yleensä valtion autonomiseen, itsenäiseen asemaan.
<i>Self-managing organization Itseohjautuva organisaatio</i>	Koko työyhteisö toimii itseohjautuvasti, ei vain tiimit ja yksilöt. Työyhteisöllä on tätä tukevia rakenteita, prosesseja ja käytänteitä (Lee & Edmondson, 2017).
<i>Self-organizing Itseorganisoituminen</i>	Miten asiat organisoituvat kompleksisissa systeemeissä (Plowman ym., 2007). Esimerkiksi ihmisen keho on kompleksinen systeemi, jossa eri osat ovat yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toistensa toiminnoista. Kehon toiminnot järjestyvät itsenäisesti ilman erillistä ”ohjausta”.
<i>(Co-management, co-leadership, social self-organizing?)</i>	<i>Yhteisöohjautuminen, yhteisohjautuminen, joukko-ohjaistuminen, ryhmäohjautuminen, kanssahjautuminen, yhdessä ohjautuminen</i>

Liite 2 Haastateltavat asiantuntijat

Liiketoiminta	Rooli	Työssäoloaika kohdeyrityksessä (v)
Konsultointi	Seniori ratkaisuarkkitehti	4
	Seniori tekninen arkkitehti	5
	Ratkaisukonsultti	1,5
	Ratkaisukonsultti	0,5
	Ratkaisukonsultti	0,5
Taloushallinnon asiantuntijapalvelut	Ulkoistus konsultti	6,5
	Ulkoistuspesialisti	2
	Seniori ulkoistuspesialisti	7
	Ulkoistuspesialisti	7
	Ulkoistuspesialisti	2

Liite 3 Teemahaastattelurunko

Teema 1. Johtajuus tiimeissä

Pääkysymys	Tukikysymyksiä
Mitä sinulle tarkoittaa johtajuus, miten määrittäisit sen?	
Kerro tilanteesta/tilanteista, joissa johtajuutta on ilmennyt tiimissä?	Tiimi <ul style="list-style-type: none"> • Kuinka monta jäsentä tiimissä on? • Onko tiimillä nimetty vetäjä? • Miten tiimi on koottu? • Kuinka pitkään tiimi työskenteli tai on työskennellyt yhdessä? • Miten tiimi työskentelee? • Miten tiimissä tehdään päätöksiä? Johtajuus <ul style="list-style-type: none"> • Mikä oli lähtötilanne? • Mitä tilanteessa tapahtui? • Kuka teki ja mitä teki? • Mitä päätöksiä tehtiin ja kenen/keiden toimesta? • Mitä seuraavaksi tapahtui? • Miltä se tuntui? • Mikä oli lopputulos?
Kerro tilanteesta/tilanteista, joissa johtajuutta on ilmennyt tiimissä muuten kuin muodollisen johtajan kautta?	

Teema 2. Itseohjautuvuus tiimeissä

Pääkysymys	Tukikysymykset
Mitä sinulle tarkoittaa itseohjautuvuus, miten määrittäisit sen?	
Kerro tilanteesta/tilanteista, joissa olet toiminnut itseohjautuvasti/johtanut itseäsi?	Mikä oli lähtötilanne? Mitä tilanteessa tapahtui? Kuka teki ja mitä teki? Mitä seuraavaksi tapahtui? Miltä se tuntui? Mikä oli lopputulos?
Mikä mahdollistaa itseohjautuvuutta tiimissä?	
Mikä vaikeuttaa tai haittaa itseohjautuvuutta tiimissä?	

Liite 4 Teemojen muodostaminen merkitysyksiköistä

Teema	Merkitysyksikkö
Toiminnan omaehtoinen edistäminen	<p>”jonku tehtävän äärellä niinkun järjestäytytty niin ettei siinä niinku varsinaisesti oo ketään johtajaa, ei oo ketään seniorimpaa ku kukaan toinenkaa ja sillohan se on sitte enemmän vähä niinku kiinni siitä että kuka organisoii ja ja kuka ottaa niinku sitä liidiä siinä siinä hommassa minkä ympärillä niinku ollaan.” (K_JJ_29)</p> <p>”...joku semmonen että niinku heitetään pöydälle joku juttu että voisko joku tehdä tämmöstä asiaa niin sitte lähtee niinku siihen ja ottaa niinku tavallaan kopin siitä hommasta että.” (U_JJ_81)</p>
Vaikuttaminen osaamisen ja kokemuksen myötä	<p>”Mielekästä tavallaan johtaa niitä asioita mistä ite ymmärtää parhaiten” (K_JJ_08)</p> <p>”Mä ehkä näkisin et jollain seniorikonsultilla tai arkkitehdillä on semmosta niinkun ehkä semmosta niinku johtajaroolia siinä siinä ku viedään niitä asioita eteenpäin.” (K_JJ_33)</p>
Yhdessä ohjautuminen	<p>”Ei se niinku kulje mitään sellast selkeetä johto-organisaatio... Niin sit se on vähän kyl epäselvää et mitä se johtajuus siinä on, se on semmost vähä niinku laumatoimintaa enemmän” (K_JJ_04)</p> <p>”Tavallaan yhdessä ns johdetaan sit sitä et siin ei mun mielest välttämättä oo sit niinku mitenkään tietysti tiettyä henkilöä kuka sitte niinku jotenki johdattais meitä tai et ois niinku täysin vastuu” (JJ_63)</p>
Kollektiivinen päätöksenteko	<p>”sit hakee sen vahvistuksen siitä tiimistä et semmonen porukan yhteinen kompromissi et hei tehään tää näin -tyyppisesti.” (K_JJ_46)</p>
Tehtävien koordinointi	<p>”kirjas ne ylös ja sitte myöski jako ne suoraan niinku ensin niille päävastuullisille konsulteille.” (K_JJ_13)</p>
Toiminnan seuranta	<p>”luonnollisesti niinku tulee seurattua sitä et hei et missä mennään, jotta mä pääsen, millon mä pääsen ite, niinku tiedän sen ajankohdan millon mä pääsen ite edistämään sitä mun omaa osa-aluetta, koska se on sit se viimeinen osa-alue siitä. Et kaikki muu pitää olla valmista ennen kun se mun osa-alue voidaan niinku viimeistellä.” (K_JJ_23)</p> <p>”...mä seurailen yleensä myöski et eteneeks se asia niinku pitäis.” (K_JJ_06)</p>
Ongelmien ratkaiseminen	<p>”niinku sit palvelupäällikön kans käydään läpi se tota reklamaatio ja sitte keskustellaan yhdessä mikä siinä on niinku ollu ja mitä on tapahtunu niin sitte vastaan asiakkaalle mikä on meidän mielestä niinku se asia ja mikä siin on tapahtunu ja et yritetään niinku niinku sit sen tiimin kanssa yhdessä pohtia mitä siin on niinku tapahtunu.” (U_JJ_15)</p>

Tuen antaminen	<p>”jokainen teki tietysti omatoimisesti mutta myös tosi paljon yhdessä ja jaettiin sitä tietoa ja ja niinku kysyttiin toisilta apua.” (U_JJ_03)</p> <p>”jos mulle tulee tällöinen tilanne et mä joudun tilaamaan koodausta jostain ni voinks mä tehdä sen, saako maksaa, keneltä mä kysyn, et mikä on tavallaan se päätöksenteko-organisaatio, et myöski tällöisissä asioissa sit nojaudun (SS: Joo) hyvin herkästi siihen kokeneempaan.” (K_JJ_46)</p>
Korjaavan palautteen antaminen	<p>”No se on vähä ehkä just silleen ku silleen ehkä jännittävää tai silleen koska se, ei ikin tiedä että miten niinku sitte ku tulee jotain palautetta et miten niinku toinen ihminen ottaa, et siin voi herkästi niinku joku ottaa sen tosi raskaasti että jos tulee joku virhe tai joku tällöinen. Mut että et koittaa ainaki niinku mitä ite niinku niin koettaa vaan pysyy niinku positiivisena tai silleen ettei niinku mitenkää negatiivista sävyä tuoda siihen mukaan niin yleensä se sitte on ihan jees ja muistuttaa et virheet on ihan fine ja kaikki tekee virheitä.” (U_JJ_26)</p>
Oppimisen edistäminen	<p>”käydään niinku juttui tai käydään jotain työtappoi läpi niin kyllä niitä niinku tapahtuu ja paljon niinku omastakin omastakin työskentelystä niinku, ei välttämättä just niinku osaa niinku jakaa kaikille sit sitä tekee jotain juttui jollain tavalla, tai et et työhöjeet on jotkut ja sit ite niinku te- alkaaki tekee sit vähän eri taval mut sit ei niinku osaa niinku välttämät viedä sitä niinku kaikille tai niinku ehdottaa et okei, et oisko kaikkien muidenki hyvä tehdä. Et ne on ehkä jotenki niin arkisii asioi niin ei sit osaa osaa niinku jakaa sitä.” (U_JJ_28)</p> <p>”Paljon nää kaikki kanavat yleistyny, toi Teams ja tommonen et sielläki huudellaan niinku apuja silleen aika vapaamuotoisesti niin jostain sellasestaki vois tulla niinku ilmi vaikka konsultille et haluais vaikka vähän oppii tästä et jos on niinku aikaa niin kattoo niinku vieressä jotain tai vähän niinku sen oman ajankäytön et miten se antaa periks jos on mahdollista opetella. (K_JJ_54)</p>
Suuntautuminen kohti kiinnostuksen kohteita	<p>”Se itseohjautuvuus on vähän niinku se että niinku osaa sitte tunnistaa nit tilanteita että pystyis niinku et täs ois nyt tällöinen juttu mihin mä voisin lähteä ja kokeilla vähän et miten miten mä niinku pystyn handlaa tän.” (U_IO_15)</p> <p>”... sit myös se että niinkun osaa sit just sen ehkä oman kiinnostuksen mukaan myös suuntautua tiettyihin tehtäviin myös jos se on niinku mahdollista nii.” (K_IO_8)</p>
Työn kehittäminen	<p>”ollaan just kehitetty näitä automaatioo ihan niinku omatoimisesti mikä on niinku mielestä hyvä asia että niinku semmosta itseohjautuvuutta on ainaki löytyny.” (U_IO_14)</p>
Henkinen valmistautuminen	<p>”Et sitte toki, ja sit se on helpompi että, ku tie- tai tavallaan siinäkin ehkä johdan itseäni et mä tiedän et millon mul on kii-rettä niin sit se ei tunnu niin pahalta ku päivät venyy ku sit se</p>

	että sä tuut silleen et sä et yhtään aattele et sul tulee oleen kiire päivä niin sit ne ehkä tuntuu viel rankemmilta ku sit taas semmoset mihis sä osaat varautua että.” (U IO 06)
Omien tavoitteiden asettaminen	”sen ison kuvan kautta ja osa-alueitten kautta johdan sen oman tavoitteeni ja sit haen sen tiedon jotta saan sen valmiiks, se ohjaa mua.” (K IO 29)
Tehtävälisrojien laatiminen	”kaikke silleen niinku ottaa huomioon että et tavallaan sitte niinku tai tietysti se on myös sit sitä itsensä niinku johtamist et sä teet itelles semmosii listoja mitä mitä just sun pitää tehdä niin niin tota mm” (U IO 01) ”No se tarkoittaa käytännössä sitä et mä pystyn niinkun esimerkiksi kalenteriin rakentaan viikon että et tossa mä teen tota projektii jotta mä saan tän valmiiks tähän aikatauluun mennessä ja tossa mä teen tätä ja niin edelleen.” (K IO 30)
Tehtävien priorisointi	”Ruuhkatilanteethan on niitä, että et et sillonhan se niinku konkretisoituu parhaiten et joutuu niinku, joutuu pohtimaan et niinku painottaa ne työt mitä on, et et et joku deadline vaikka johonkin asiaan tai tai niinku oma henkinen deadline tai mikä ikinä se sit onkaan niin tota ni ni sillonhan sitä joutuu niinku tavallaan tekeen itse ne päätökset et mikä on niinku se yksöprioriteetti, mikä on kakkonen ja kolmonen ja niin edelleen.” (U IO 07)
Luottamuksen osoittaminen	”Sit on luottamus siihen että niinku tekee sen hyvin niinku palvelupäälliköl tai sit esimiehen kautta niinku että et esimies luottaa siihen että oot tehny sen mikä on sovittu.” (U IO 21) ”No mun mielest se on semmonen et itse saa niinku tehdä asioita ettei tarvi koko ajan kysellä et on semmonen niinku tietää mitä tekee.” (U IO 19)
Odotusten kommunikointi	”No kyl ehkä se tavall- tai siis niinku, no se tavallaan se niinku avoin kommunikaa- tai niinku et se selkee- selkeesti se et mitä mitä mitä mult odotetaan, se on tosi paljo helpompi tehdä itse töitä ku tietää mitä niinku halutaan ja sitte just se avoin avoin kommunikaatio” (U IO 29)
Toimintavaltuuksien asettaminen	”Mut sitten öö sit myöski ihan sieltä niinku käytännön kautta että et mitkä on ne sun toimintarajat et mitä sä saat tehdä, eli mitä sä saat tehdä järjestelmässä, mihin sä tarviit varmistuksen, öö mitä sä saat tilata ja missä rajoissa, hintarajoissa tai tai sitten ei hintarajoissa -tyyppisesti, niin sitte se menee niinku tavallaan koko ajan suppeempaan se raami mut se iso kuva on ihan siinä siinä jo kun tullaan yhtiöön ja näytetään et mikä on se sun playground.” (K IO 13) ”käydä lähemmin niinku et mitkä on ne sen, mitkä on konsultin toimintavastuut” (K IO 37)
Epäonnistumisten salliminen	”mikä sitä mahdollistaa on on semmonen niinku semmonen ilmapiiri et niinku saa saa tehdä ja saa niinku vähän niinku epäonnistuaakin et ei oo niin niinku silleen et et jos tulee jotain

	<p>että nyt on tullu joku virhe jossain ni ei oo silleen niinku kuoleman asia tai niinku et siit ei tuu mitään semmost hirveet haloota että et tavallaan se on niinku hyvä hyväkin asia tehdä niit virheitä että niist opitaan ja sitte toki jos ne virheet toistuu paljon niin sit se on niinku eri eri asia mut et niinku et jos niinku tälleen kokeilunhalusesti jotain yrittää ja sit se epäonnistuu niin se ei oo mitenkään niinku huono asia” (U_IO_28)</p>
Itsetuntemus	<p>”Hyvin itseohjautuvat henkilöt niin ne tuntee ne omat vahvuutensa ja heikkoutensa.” (U_IO_10)</p>
Aktiivinen ja aloitteellinen	<p>”No no mä sanosin että se on niinku se on varmastiki sitä kokemusta että tietää mitä tehään ku on tehny aina ennenki. Mutta myöski niinku se on sitä luonteen, ihmisen luonteesta kiinni. Osahan niinku vaatii sen että joku niinku vähän pitää kädestä kiinni ja kertoo että mitä sun pitää tehdä seuraavaksi ja ja ja niin edelleen.” (K_IO_07)</p> <p>”Sitten sitten on sellasia ihmisiä jotka vaan tarttuu toimeen ja sit ku ne saa valmiiksi ja niillä ei oo seuraavaa tehtävää niin sit ne tulee kysymään että mitäs tehään seuraavaks että nyt mulla ois tässä tässä tota työtä”(K_IO_27)</p>
Itsenäinen työskentelyote	<p>”No mulle varmaan se tarkoittaa sitä että niinku ihmiset niinku itsenäisesti pystyy tekemään niinku omia töitään” (U_IO_24)</p> <p>”(…) mut se on semmonen että itsenäisesti tekee töitä (…)” (U_IO_20)</p>
Kokemus ja osaaminen	<p>”No sehän tulee vähän niinku kokemuksen myötä kun on tehny töitä pidempään, on osallistunu useempaan projektiin” (K_IO_06)</p> <p>”(…) mä vaan tiedän että mun pitää tehdä niinku kokemuksesta että tämä asia pitää tehdä tässä projektin vaiheessa ja tämä tässä vaiheessa (…)” (K_IO_15)</p>
Ammatillinen kasvu	<p>(…) vaatii vähän kasvamista, että osaa ohjata itseä ja omaa työtään.” (K_IO_21)</p> <p>”Vähän niinku kasvaa sellaseen konsultin rooliin ihan oikeesti niin tota kyl siinä oli alkuun haastetta mut kyl mä nään et siit on ollu enemmän hyötyä ku haittaa huomattavasti.” (K_IO_04)</p>
Tunnollisuus	<p>”Kyl mun mielest on vähän niinku sellast vastuunkantamista, en tiä onks se sit sisäsyntyistä vai mistä se lopulta kumpuaa (K_IO_19)</p>