



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ulrika Paakkanen

Itseohjautuvuuden tukeminen jaetun johtajuuden keinoin

Johtamisen yksikkö
Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ulrika Paakkanen	
Tutkielman nimi:	Itseohjautuvuuden tukeminen jaetun johtajuuden keinoin	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ:

Itseohjautuvuus on tämän hetken työelämässä erittäin kiinnostava teema. Itseohjautuvuuden tarve kumpuaa työn ja organisaatioiden muutoksesta ja sen nopeudesta, mutta myös työntekijöiden odotusten muutoksesta työtä kohtaan. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan synny itsestään vaan vaatii kehittyäkseen esimiestyötä ja johtamista. Organisaatioiden ympärillä tapahtuvien muutosten myötä myös esimiestyö ja sen käytännöt muuttuvat. Esimiestyössä korostuu osallistavuus, valtuuttaminen ja yhdessä tekeminen. Jaettu johtajuus onkin noussut perinteisen suoraan ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtajuuden rinnalle keinoksi selviytyä työelämän, organisaatioiden ja työtapojen muutoksista. Tässä tutkielmassa perehdytään itseohjautuvuuteen, itseohjautuvuuden johtamiseen ja jaetun johtajuuden teemoihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä tavoin esimiehet johtavat itseohjautuvuutta. Tavoitteena oli myös tutkia, miten jaettu johtajuus ilmenee ja millainen rooli sillä on itseohjautuvuuden johtamisessa. Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijän itseohjautuvuus syntyy autonomisen motivaation tuloksena. Autonominen motivaatio lisääntyy, kun esimies tukee kolmen psykologisen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden täyttymistä työelämässä.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teema-haastatteluin haastatteleamalla yhdeksää finanssialalla työskentelevää esimiestä. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin käyttäen hyödyksi haastattelu-teemoja. Tutkimuksen tulosten analysoinnin perusteella voidaan todeta, että esimiehet hyödynsivät jaettua johtajuutta esimiestyönsä tukena. Valtaa ja vastuuta jaettiin erilaisten roolitusten kautta työntekijöille tai koko tiimille. Itseohjautuvuus koettiin tärkeänä asiana ja esimiehet korostivat esimiestyössään erityisesti kuuntelua, keskustelua ja keinoja, joilla vaikuttamisen mahdollisuuksia jaettiin eteenpäin työntekijöille lisäten heidän omaehtoisuuden tarpeen täyttymistä. Palautteenanto, mahdollisuus uudenoppimiseen ja toimiminen osassa tehtäviä osaamisensa ääri rajoilla edesauttoivat tutkimuksen mukaan kyvykkyyden tarpeen täyttymistä. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä esimiehet edistivät erityisesti oman esimerkin kautta johtamisella, työntekijöiden kannustamisella ja luomalla puitteet työntekijöiden ryhmähengen kasvamiseen.

Tämän tutkielman perusteella jaettu johtajuus ja itseohjautuvuuden johtaminen kietoutuvat vahvasti toisiinsa. Jaettu johtajuus näyttäytyykin tämän tutkimuksen valossa itseohjautuvuuden johtamisen perustana. Jaetun johtajuuden kautta esimiehet tukevat erityisesti omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarpeen täyttymistä. Toisaalta jakamalla vastuuta itseltään laajemmalle tiimiinsä, he johtavat myös yhteenkuuluvuuden tunteen täyttymistä luoden pohjaa kollegiaaliselle yhteistyölle organisaatiossaan. Psykologisten perustarpeiden täyttymisen kautta autonominen motivaatio lisääntyy ja syntyy itseohjautuvuutta.

AVAINSANAT: itseohjautuvuus, johtaminen, jaettu johtajuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Itseohjautuvuus	12
2.1	Itseohjautuvuuden teoria	12
2.2	Itseohjautuvuus työelämässä	18
2.3	Itseohjautuvuuden johtaminen	22
3	Jaettu johtajuus	27
3.1	Jaetun johtajuuden määrittelyä	27
3.2	Jaetun johtajuuden käytännön toteutuksia	31
3.3	Jaettu johtajuus itseohjautuvuutta tukemassa	34
4	Tutkimuksen metodologia	37
4.1	Tutkimusmenetelmä	37
4.2	Aineiston keruu	38
4.3	Aineiston kuvaus	41
4.4	Aineiston analyysi	43
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	45
5	Tutkimustulokset	48
5.1	Itseohjautuvuuden ilmeneminen	48
5.2	Jaetun johtajuuden ilmeneminen	49
5.3	Itseohjautuvuutta tukevat johtamiskäytännöt	51
5.3.1	Omaehtoisuuden johtaminen	51
5.3.2	Kyvykkyyden johtaminen	58
5.3.3	Yhteenkuuluvuuden johtaminen	60
6	Johtopäätökset	63
6.1	Jaettu johtajuus itseohjautuvuuden johtamisen tukena	63
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	71
6.3	Tutkimuksen anti työelämälle	73

Lähteet	76
Liitteet	87
Liite 1. Haastattelukysymykset	87

Kuviot

Kuvio 1.	Itseohjautuvuuden jatkumo (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005).	14
Kuvio 2.	Yleinen itseohjautuvuuden työelämän malli (Deci ja muut, 2017).	19
Kuvio 3.	Johtajuuden mallien luokittelu (mukaillen Zander & Butler, 2010).	32

Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltujen taustatiedot.	42
-------------	------------------------------	----

1 Johdanto

Työelämä ja organisaatiot ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana hurjaa vauhtia. Kansainvälistymisen, digitalisaation ja teknologian kehittymisen kautta asiantuntijatyön merkitys on kasvanut ja työn tekemisen tavat muuttuneet. Työtä tehdään yhä enemmän tiimeissä, joissa työntekijät ovat asiantuntijoita omalla kapealla alallaan. Tiedon täytyy kulkea nopeasti molempiin suuntiin organisaatiossa ja päätöksiä pitää tehdä ketterästi. (Contractor, DeChurch, Carson, Carter, & Keegan, 2012.)

Näistä syistä johtuen itseohjautuvuuden lisääminen on yksi työelämän tämän hetken mielenkiintoisista puheenaiheista (Savaspuro, 2019). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön tunnetta siitä, että voi itse vaikuttaa toimintaansa ja säädellä sitä (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Kiinnostus erilaisia itseorganisoituvia toimintamalleja kohtaan on noussut viime vuosien aikana pinnalle niin tutkijoiden kuin organisaatioidenkin keskuudessa ja perinteisten hierarkiaan perustuvien organisaatiorakenteiden tilalle on lähdetty kehittämään uusia johtamisen malleja. Itseohjautuvuuden ajankohtaisuus juuri nyt johtuu organisaatioihin kohdistuvan muutoksen nopeudesta, automatisaation ja digitalisaation vaikutuksesta työn sisältöön, informaatioteknologian kehittymisen vaikutuksesta tiedon kulkuun ja koordinointiin sekä uusien sukupolvien muuttuneista odotuksista työtä kohtaan. (Lee & Edmondson, 2017; Martela & Jarenko, 2017).

Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu yhä enemmän rinnakkaisia ja yllätyksellisiä muutoksia (Viitala, Järnlström, & Uotila, 2014). Näin ollen organisaatioiden muutoskyky nähdään ensiarvoisen tärkeänä menestystekijänä (Burke, 2018). Tarve nopeaan päätöksentekoon sekä kykyyn mukautua jatkuvaan muutokseen on avainasemassa (Gilley, Gilley, & McMillan, 2009). Muutosvauhti edellyttää, että valjastetaan kaikki organisaation jäsenet mukaan päätöksentekoon ja toisaalta annetaan työntekijöille mahdollisuus itseohjautuvasti kehittää organisaation toimintaa (Martela & Jarenko, 2017).

Toinen itseohjautuvuuden mielenkiitoa lisäävistä seikoista liittyy työtehtävissä tapahtuvaan muutokseen digitalisaation ja automaation kautta. Työ on muuttumassa yhä enemmän luovaa asiantuntijuutta vaativaksi, jossa on kyettävä näkemään kokonaisuuksia ja yhdistelemään asioita ennalta odottamattomilla tavoilla. Toisaalta myöskään inhimillistä vuorovaikutusta on haastava korvata automatisaatiolla. Tällaisessa työssä innostus on avainasemassa. Innostusta taas voidaan lisätä itseohjautuvuuden kautta. Teknologian kehittyessä työn koordinointi ja tiedon kulku vahvistuvat korvaten joitakin johtamisen toimintoja. (Martela & Jarenko, 2017). Nopeasti muuttuvat asiakasodotukset pakottavat työntekijöitä toimimaan nopeammin kuin hierarkkiset johdon kontrollivaateet ja raportointisuhteet antavat myöten (Lee & Edmondson, 2017).

Kiinnostusta itseohjautuvuuteen ajaa myös nykyiset työmarkkinat vallanneet uudet sukupolvet, jotka vaativat organisaatioita parantamaan työntekijän kokemusta työstään (Lee & Edmondson, 2017). Uudet työntekijäsukupolvet motivoituvat työssä jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä, tehtävien mielenkiintoisuudesta, haastavuudesta ja monimuotoisuudesta sekä sosiaalisista suhteista. Tärkeänä tekijänä pidetään myös sitä, että esimies hyväksyy joustavat aikataulut ja työajat sekä toiminnallaan vaikuttaa työelämän tasapainoon (Kultalahti & Viitala, 2015). Lisäksi uuden työntekijäsukupolven motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttaa työn yhteensopivuus oman elämäntilanteen ja arvojen kanssa (Alasoini, 2010). He toivovat työskentelevänsä dynaamisessa tiimissä, jossa on kannustava, kehittävä ja innostunut ilmapiiri. (Kultalahti & Viitala, 2015.)

Itseohjautuvuus perustuu kolmen psykologisen perustarpeen eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden täyttymiseen. Psykologisten perustarpeiden täytyminen edesauttaa henkilön toimimista sisäisesti motivoituneena eli autonomisesti, jolloin työ itsessään tuo tarvittavan palkkion. Sisäisen motivaation kasvattaminen kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisen kautta perustuu itseohjautuvuusteoriaan, joka on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017.) Työelämän kontekstissa esimiehillä on selkeä rooli tukea

työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja sitä kautta sisäisen autonomisen motivaation lisääntymistä (Deci ja muut., 2017). Itseohjautuvuutta voidaan siis edistää johtamisen toimilla. Esimies voi edesauttaa omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymistä antamalla tilaa ja kannustusta työntekijöille, kuuntelemalla ja tukemalla heitä, mutta siirtymällä itse hieman syrjään ja luottamalla heidän kyvykkyyteensä ja päätöksiinsä. (Martela & Jarenko, 2015.)

Organisaatioiden ympärillä tapahtuvien muutosten vuoksi myös esimiehen rooli ja käytännöt muuttuvat. Onnistuminen on yhä enemmän kiinni esimiehen kyvystä kannustaa ja tukea alaistensa toimintaa. (Hopen, 2010.) Esimiehellä ei kuitenkaan aina ole kaikkea sitä tietotaitoa ja suhdeverkostoja, joita päätöksentekoprosessissa tarvitaan (Ropo ja muut, 2005). Esimiehellä ei myöskään ole aikaa osallistua kaikkeen päätöksentekoon ja tiedonhankkimiseen (Pearce, Manz, & Sims, 2009). Näin esimiehen rooli onkin rohkaista ja sitouttaa asiantuntijoita päätöksentekoprosessiin. Esimiesten tulee antaa jatkuvaa palautetta, tukea uuden tiedon hankintaa ja julkisesti tunnustaa muiden saavutukset. Tämä muutos luo pohjaa uudenlaisille johtamisentyyyleille, joissa korostuu osallistavuus, valtuuttaminen ja yhdessä tekeminen. (Hopen, 2010.)

Muuttuvassa työelämässä tarvitaankin perinteisen johtajuuden tilalle uudenlaisia johtamisen malleja ja tapoja, jotka auttavat johtajia pärjäämään uudenlaisten vaatimusten ristiaallokossa. Itseohjautuvuuden lisäksi kiinnostusta on herättänyt myös jaettu johtajuus, jossa johtajuus jakautuu useammalle henkilölle (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Jaettu johtajuus ja jaettu johtaminen ovat olleet viime vuosina enenevän tutkimuksen kohteena. Jaettu johtajuus eri muodoissaan voidaan nähdä keinoksi selviytyä työelämän, organisaatioiden ja työtapojen muutoksessa (Contractor ja muut, 2012; Zhu, Liao, Yam, & Johnson, 2018) ja sen nähdään olevan jopa välttämätön askel organisaation tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi (O'Toole, Galbraith, & Lawler, 2003).

Jaettu johtajuus on vaikuttamisprosessi, jossa valta vaikuttaa on jakautunut useamman henkilön kesken. Luottamus toimii kaiken perustana, ja yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa. Näin yhden johtajan sijaan useampi ohjaa toimintaa kohti tavoitteita. Tavoitteena on, että yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet kasvavat ja kunkin henkilön tiedot, taidot, kyvyt ja suhteet tulevat hyödynnettyä paremmin yhteisen edun saavuttamiseksi. (Fletcher & Käufer, 2003; Pearce & Conger, 2003; Pearce ja muut, 2009.)

Itseohjautuvuuden edistämässä haasteena on, että kaikkia työntekijöitä täytyy kannustaa kantamaan oma kortensa kekoon ja omalta osaltaan johtamaan toimintaa (Syrjänen & Tolonen, 2017). Tästä heräsi kiinnostus tutkia jaetun johtajuuden mahdollisuuksia työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisessa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee itseohjautuvuutta, itseohjautuvuuden johtamista ja jaettua johtajuutta. Tutkielman tarkoitus on selvittää kirjallisuuden ja laadullisen tutkimuksen avulla, miten esimiehet voivat oman esimiestyönsä avulla johtaa työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tutkielmassa pureudutaan erityisesti itseohjautuvuuden synnyn tukemiseen johtamisen kautta. Tavoitteena on myös tutkia, miten jaettu johtajuus ilmenee ja miten se liittyy itseohjautuvuuden johtamiseen. Tarkoituksena on esimiesten kokemusten kautta löytää konkreettisia toimintatapoja, joilla esimiehet voivat jaetun johtajuuden avulla tukea työntekijöiden itseohjautuvuuden syntymistä.

Edellä mainittuja teemoja on tarkoitus selvittää seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Miten itseohjautuvuutta johdetaan?
2. Miten jaettu johtajuus ilmenee?
3. Millainen rooli jaetulla johtajuudella on itseohjautuvuuden johtamisessa?

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus luo tarkkaa tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapahtumia (Hirsjärvi & Sajavaara, 2007). Aineiston kerääminen toteutetaan teemahaastatteluin. Teemahaastattelu on hyvin avoin tiedonkeruun muoto. Haastattelu etenee tutkimuksen kannalta oleellisten etukäteen valittujen teemojen kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Oleellisinta tässä haastattelumuodossa on se, että se tuo tutkittavien äänen kuuluviin selkeästi, se huomioi heidän tulkintansa asioista ja korosta heidän antamiaan merkityksiä asioille (Hirsjärvi & Hurme, 2011).

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta luvusta. Tutkielma alkaa johdannolla, jossa taustoitetaan tutkimuksen aihetta ja sen ajankohtaisuutta. Johdanto (luku 1) esittelee tutkielman tavoitteen ja tutkimuskysymykset.

Teoriaosan ensimmäisessä luvussa (luku2) käsitellään itseohjautuvuuden ilmiötä ja perehdytään itseohjautuvuusteorian kautta syvemmälle aiheeseen. Lisäksi keskitytään soveltamaan itseohjautuvuusteoriaa työelämän kontekstiin. Lopuksi tarkastellaan itseohjautuvuuden johtamista kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisen kautta nojaten itseohjautuvuusteoriaan. Teoriaosuuden toisessa luvussa (luku 3) käsitellään jaettua johtajuutta ja sen käytännön ilmenemismuotoja. Lopuksi käsitellään jaetun johtajuuden mahdollisuuksia itseohjautuvuuden synnyn tukemisessa.

Tutkielman neljäs luku käsittelee empiirisen tutkimuksen toteutusta. Siinä kuvataan laadullisen tutkimuksen metodologiaa ja tutkimusprosessia. Luvussa perustellaan tutkimusmenetelmä ja käsitellään aineistonkeruutapana käytettyä teemahaastattelua. Lisäksi kuvataan tutkimuksen kulkua, tutkimusaineisto ja aineiston analyysia.

Viidennessä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Johtopäätökset luvussa (luku 6) vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät havainnot

ja tarkastellaan niitä suhteessa tutkielman teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Yhteenvedon kautta esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle. Lopuksi kerrotaan, mihin tutkimuksen tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää.

2 Itseohjautuvuus

Tässä luvussa perehdytään itseohjautuvuuden ilmiöön. Luku alkaa itseohjautuvuuden määrittelyllä. Tämän jälkeen esitellään itseohjautuvuusteoria, joka toimii tämän tutkielman teoreettisena viitekehystenä. Itseohjautuvuusteoriaa peilataan vielä erityisesti työelämän kontekstiin. Lopuksi perehdytään itseohjautuvuutta tukevaan johtamiseen.

2.1 Itseohjautuvuuden teoria

Itseohjautuvuus nähdään työelämäkontekstissa yksinkertaistetusti kykynä toimia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvuus on näin ollen yksilön ominaisuus. (Martela & Jarenko, 2017.) Deci & Ryan (1987) mukaan itseohjautuvuus (self-determination) sisältää henkilön uskon omaan päätäntävaltaansa sekä mahdollisuuden autonomiseen tapaan määrittellä työnsä tekemisen tapoja ja prosesseja. Wehmeyer (1992) taas viittaa aiempaan aiheeseen liittyvään psykologian alan kirjallisuuteen ja määrittelee, että itseohjautuvuus on asenteita ja kykyjä, joita edellytetään, kun yksilön tekee päätöksiä toiminnastaan ilman ulkopuolista vaikuttamista tai puuttumista.

Itseohjautuvuuteen liittyvä keskeinen käsite on siis ihmisen autonomia eli itsemääräämisoikeus (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Autonomia sisältää ajatuksen toiminnasta omasta vapaasta tahdostaan ja kokemuksen omasta päätäntävallastaan (Gagne & Deci, 2005). Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä itsemotivoitumista, selkeää käsitystä omista tavoitteistaan sekä riittävää osaamista, jotta hän voi tavoitella päämääräänsä (Martela & Jarenko, 2017).

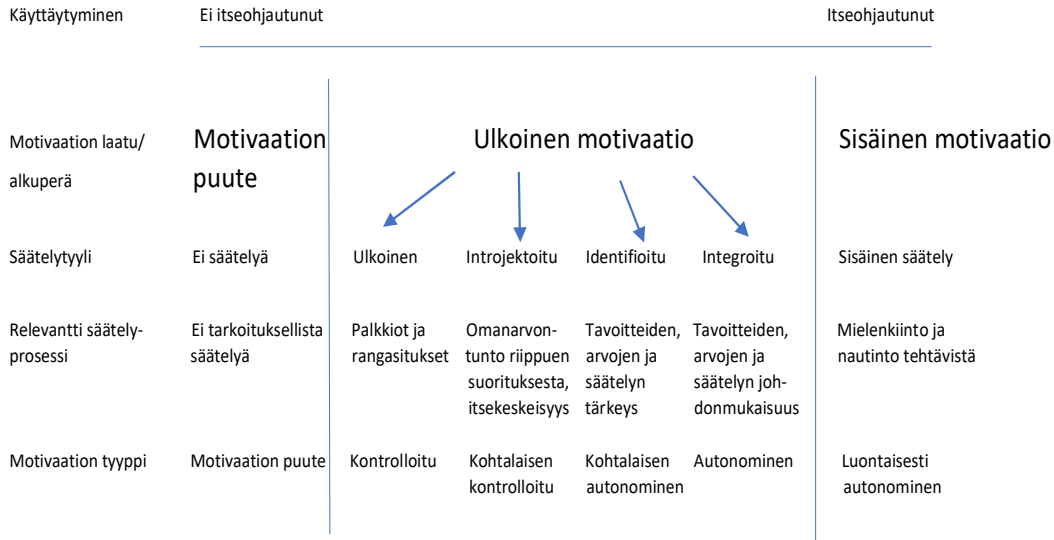
Puhuttaessa työelämän mielenkiintoa herättävistä ilmiöistä on niin itseohjautuvuus yksilötasolla kuin organisaatioidenkin itseorganisoituminen noussut vahvasti pinnalle viime vuosien aikana. Uudesta ilmiöstä itseohjautuvuudessa ei kuitenkaan ole kyse, vaan

sitä on tutkittu jo vuosikymmeniä. Jo 1930-luvulla Luther Gulick, joka tutki julkishallinnon organisoitumista, on maininnut itseohjautuvuuden byrokratian vastakohtana. (Deci & Ryan, 2008; Savaspuro, 2019.) Itseohjautuvuusteoriaa (self-determination theory, SDT) pidetään yhtenä kokonaisvaltaisimmista ihmisen psykologisia tarpeita ja motivaatiota käsittelevistä teorioista (Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Se on aihealueen viitatuin psykologinen motivaatioteoria (Martela & Jarenko, 2015).

Itseohjautuvuusteorian juuret ovat 1970-luvun tutkimuksessa. Itseohjautuvuusteorian taustalla ovat tutkijat Edward Deci ja Richard Ryan, jotka 1980-luvun puolivälissä julkaisivat kokonaisvaltaisen itseohjautuvuuden teorian. Itseohjautuvuusteoria on kehittynyt kokonaisuudeksi kuuden niin sanotun miniteorian kautta. Kognitiivinen arviointiteoria, organisminen integraatioteoria, kausaalisten orientaatioiden teoria, psykologisten perustarpeiden teoria, tavoitteiden sisällön teoria ja suhdemotivaatioteoria ovat vuosien saatossa luoneet pohjan itseohjautuvuusteorialle. (Deci ja muut, 2017; Vansteenkiste, Niemiec, & Soenens, 2010.) Vuosikymmenten kuluessa itseohjautuvuuden teoriaa on kehitetty ja tutkittu entisestään ja se on yhä kiinnostava makroteoria ihmisen motivaatiosta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. (Deci & Ryan, 2008.) Itseohjautuvuusteoriaa on käytetty hyödyksi työelämän lisäksi myös ihmissuhteissa, vanhemmuudessa, koulutuksessa, virtuaalisissa ympäristöissä, urheilussa ja terveydenhuollossa. (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Ryan, 2008.)

Itseohjautuvuusteoria jakaa motivaation autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon sekä motivaation puutteeseen, joiden kautta voidaan ennustaa suoriutumista (Deci & Ryan, 2008). Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden hyvinvointi ja työtehtävistä suoriutuminen riippuu siitä, minkä tyyppistä motivaatiota heillä on työtehtäviään kohtaan. Tästä lähtökohdasta käsin itseohjautuvuusteoriassa erotellaan motivaatio tyyppien mukaan ja pidetään kiinni näkemyksestä, että erilaisilla motivaatiotyypeillä on toiminallisesti erilaiset alullepanijat, liittämissilmöt ja seuraukset. (Deci ja muut 2017.) Gagne & Deci (2005) mukaan itseohjautuvuusteoriaa voidaan pitää ainoana aiheeseen

liittyvänä teoriana, joka havainnollistaa prosessin, jonka kautta ulkoinen motivaatio voi muuttua autonomiseksi. Itseohjautuvuuden jatkumoa on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Itseohjautuvuuden jatkumo (mukailien Deci & Ryan, 2000a; Gagne & Deci, 2005).

Itseohjautuvuuden jatkumon kautta esitetään ensinnäkin jako motivaation puutteeseen ja motivaatioon. Motivaation puute kuvastaa tilannetta, jossa ei ole aikomusta toimia. Motivaatio taas sisältää tarkoituksellisuuden. Motivaatio jaetaan itseohjautuvuusteorian mukaan autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. Autonominen motivaatio pitää sisällään sisäisen motivaation ja hyvin sisäistetyyn ulkoisen motivaation. (Gagne & Deci, 2005.) Autonomiselle motivaatiolle on tunnusomaista ihmisten sitoutuminen toimintaan suurella halukkuudella, vapaasta tahdostaan ja omasta halustaan. Autonomisesti säädelty toiminta on usein sisäisesti motivoivaa. Ulkoisesti motivoitu toiminta voi kuitenkin tietyissä olosuhteissa olla myös autonomista. Työympäristössä tämän toteutuminen lisää työntekijöiden autonomista motivaatiota ja parempaa suoriutumista, oppimista ja sopeutumista. Edellytyksenä on, että työntekijä ymmärtää työnsä arvon ja tarkoituksen sekä tuntee omistajuutta ja autonomiaa työtehtäviä suorittaessaan. Kontrolloitu ulkoinen motivaatio taas kaventaa työntekijän aikaansaannoksia, tuottaa lyhytaikaisia tuloksia ja vaikuttaa negatiivisesti tulevaan suoriutumiseen sekä työhön sitoutumiseen. (Deci ja muut, 2017.)

Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaation on erityinen autonomisen motivaation tyyppi. Henkilön ollessa sisäisesti motivoitunut hän kokee saavansa palkkion työstään tehtävien mielenkiinnon ja niiden suorittamisen tuoman nautinnon kautta. Tehtäviin sitoutuminen ei siis vaadi ulkoisia palkkioita tai yllyttämistä. Ihmisten voidaan nähdä olevan sisäisesti motivoituneita ainakin osan tehtäviensä suhteen. Ihmisten ollessa sisäisesti motivoituneita he osoittavat korkeatasoista suoriutumista työtehtävistään ja ovat hyvinvoivia. (Deci ja muut, 2017.)

Ulkoinen motivaatio

Ulkoisella motivaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa henkilö suorittaa omasta kiinnostuksestaan poikkeavia tehtäviä eikä saa tästä palkkiota tehtävän mielenkiinnon kautta (Deci & Ryan, 2000a). Ulkoinen motivaatio voi olla myös autonomista. Autonomisuuden aste ulkoisen motivaation osalta vaihtelee. Tehtävät, joiden suorittaminen ei herätä sisäistä mielenkiintoa vaativat ulkoista motivoitumista. (Gagne & Deci, 2005.)

Itseohjautuvuusteoria jakaa ulkoisen motivaation erilaisiin muotoihin sen autonomisuuden tason mukaan. Ulkoisen motivaation eri muodot siis kertovat millä tavalla motivaatiota on sisäistetty osaksi toimintaa. Ulkoisesti säädelty motivaation muoto on itseohjautuvuuden jatkumolla vähiten autonominen motivaation muoto. Tätä motivaation muotoa ohjaavat henkilön ulkopuoliset tahot usein palkkioiden ja rangaistusten kautta. Ulkoisesti säädellyn motivaation kautta voidaan kyllä saavuttaa tehokkaasti toivottua käyttäytymistä, mutta sen varjopuolena on autonomisen motivaation ja hyvinvoinnin väheneminen, joka helposti leviää myös laajemmalle organisaatioon. (Deci ja muut, 2017.)

Introjektoidun eli sisällytetyn sääntelyn kautta käyttäytyminen on henkilön itsensä kontrolloimaa heikon itsetunnon, minäkuvan ja syyllisyydentunteen prosessien kautta. Motivaatio on siis sisällytetty osaksi itseä, mutta sitä ei ole täysin hyväksytty. Lisäksi vaikuttavina tekijöinä ovat huoli omasta asemasta ja tunnustuksen saamisesta. Suurin vaikutin on siis, kuinka hyväksytyiksi henkilö kokee itsensä työssään ja suhteessa esimiehiinsä. (Deci ja muut, 2017.)

Identifioidun sääntelyn kautta henkilöt ovat itse tunnistaneet työrooliensa ja käyttäytymisensä merkityksen. Tämä on kohtalaisen autonomisen motivaation muoto. Henkilö on siis hyväksynyt omat perustelunsa teoilleen ja on joustavasti kykenevämpi valitsemaan ja ylläpitämään käytöstään ja toimiaan. (Deci ja muut, 2017.)

Ulkoisen motivaation kehittynein muoto on integroitu sääntely. (Deci ja muut, 2017.) Henkilöllä on tällöin vahva näkemys siitä, että hänen käytöksensä on kiinteä osa minuutta, kuvastaen häntä itseään ja ollen itseohjautuvaa. Henkilö samastuu tehtäviinsä ja toiminta on hyvässä suhteessa omiin mielenkiinnon kohteisiin ja arvoihin. (Gagne & Deci, 2005.) Integroidulla motivaatiolla on monia samoja ominaisuuksia kuin sisäisellä motivaatiolla. Tehtäviä ei kuitenkaan suoriteta pelkästään sisäisen nautinnon takia kuten sisäisessä motivaatiossa. (Deci & Ryan, 2000a.)

Psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuusteorian taustalla on vahva ajatus siitä, että tietyt psykologiset perustarpeet ovat oleellisia sisäisen motivaation ihanteelliseen toimintaan (Gagne & Deci, 2005). Ihmiset haluavat mielellään haastaa itseään ja kokea olevansa päteviä, he etsivät kiintymystä ja haluavat kokea turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunteita sekä haluavat itseorganisoitua ja säädellä omaa käytöstään. Itseohjautuvuusteorian mukaan nämä omaehtoisuuden (autonomy, self-determination), kyvykkyyden (competence, effectance) ja yhteenkuuluvuuden (relatedness, belongingness) tarpeet ovat synnynnäisiä ja yleismaailmallisia kuitenkin kulttuurien

muokkaamina. Tarpeiden tärkeysjärjestystä muokkaavat sosiaaliset ja kollektiiviset tavoitteet sekä arvot. (Deci ja muut, 2017; Deci & Ryan, 2000b.)

Omaehtoisuus liittyy oman mielenkiinnon ja arvojen kautta toimimiseen (Ryan & Deci, 2004). Se viittaa ihmisen haluun itseorganisoida kokemuksiaan ja käytöstään sekä toimia yhdenmukaisesti omantuntonsa kanssa eli hyväksyä omat toimensa. (Deci & Ryan, 2000b). On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että omaehtoisuus ei tarkoita asioiden tekemistä yksin. Useimmiten, ihmiset toimivat mielellään yhdessä toisten kanssa. Oleellista on vain, että heillä säilyy tunne omasta valinnanvapaudestaan ja toimimesta omasta vapaasta tahdostaan. (Lyness, Lurie, Ward, Mooney, & Lambert, 2013.) Autonomia ei myöskään poissulje ulkopuolista vaikuttamista. Muiden pyynnöstä suoritettavien tehtävien ja käytöksen tulee tukea omia ajatuksia johdonmukaisesti. (Ryan & Deci, 2004.)

Kyvykkyyden tarve kumpuaa ihmisen halusta kokea hallitsevansa ympäristöään ja halusta kehittää uusia taitoja (Van den Broeck ja muut, 2016). Yksinkertaistetusti kyse on siitä, että ihmiset haluavat tuntea olevansa hyviä siinä mitä tekevät. Kasvava hallinnan tunne tehtävien suorittamisessa pitää yllä sisäistä motivaatiota ja saa ihmiset kehittämään asiantuntemustaan, vaikka se olisikin työlästä. (Deci & Ryan, 2000b; Lyness ja muut, 2013.) Kyvykkyyden tarve saa ihmiset etsimään omille kyvyilleen sopivia haasteita ja sinnikkäästi ylläpitämään ja parantamaan näitä kykyjä toiminnan kautta (Ryan & Deci, 2004).

Yhteenkuuluvuuden tarve liittyy ihmisen haluun olla yhteydessä toisiin ihmisiin, rakastaa ja välittää vastavuoroisesti. (Deci & Ryan, 2000b). Yhteenkuuluvuuden tunne voi liittyä suoraan ihmistenväliseen yhteyteen, mutta se voi myös ilmentyä yhteydessä ryhmään, ryhmän yhteisiin ihanteisiin tai tavoitteisiin (Lyness ja muut, 2013). Yhteenkuuluvuuden tarve liittyy psykologiseen tunteeseen yhdessä olosta muiden kanssa turvallisessa yhteydessä. Yhteys toisiin ei siis sisällä tavoitteellista tulosten tai muodollisen aseman saavuttamista. (Ryan & Deci, 2004.)

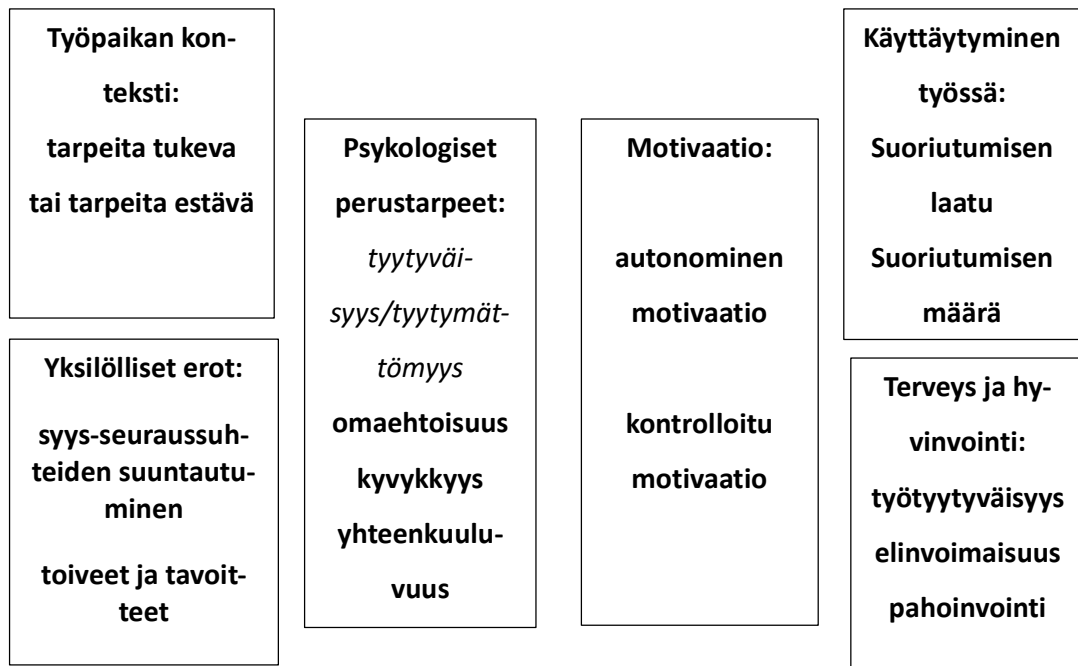
Itseohjautuvuusteorian perustarpeiden rinnalle on jatkuvasti tutkimusten kautta pohdittu uusia vaihtoehtoja (Deci & Ryan, 2000a, 2000b). Martela & Ryan (2016) nostavat kolmen psykologisen perustarpeen rinnalle neljännen tarpeen hyväntekeemisen (beneficence). Hyväntekeemisen tarpeella tarkoitetaan yksinkertaisesti iloa siitä, että voi antaa muille ja tehdä heille hyvää. Hyväntekeeminen on subjektiivinen tunne ja arvio siitä, että on tehnyt hyviä asioita toisille. (Martela & Ryan, 2016.) Martela & Ryan (2016) tutkimusten perusteella hyväntekeeminen vaikutti hyvinvointiin paitsi omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kautta, myös itsenäisenä tekijänä. Ryan & Deci, 2004 mukaan psykologisen tarpeen vaatimukset täyttääkseen, sillä täytyy olla suora vaikutus hyvinvointiin. Psykologisen tarpeen ehtojen täyttäminen vaatii kuitenkin monien muidenkin kriteerien täyttymistä. Psykologisen tarpeen tulee esimerkiksi saada aikaan tavoitteellista käyttäytymistä, pystyä osoittamaan kuinka se vaikuttaa ihmisiin kulttuurista riippumatta, todistaa miten se vaikuttaa kognitiiviseen prosessointiin ja antaa uskottava evoluutioperuste tarpeen olemassaololle. Hyväntekeemisen hyväksyminen psykologiseksi perustarpeeksi vaatii siis edelleen lisää tutkimustyötä. (Martela & Ryan, 2016.)

Kuten todettua itseohjautuvuusteoria on keskeinen ja laaja-alaisesti käytetty motivaatioteoria. Työelämän kontekstissa se on tällä hetkellä erittäin kiinnostava ja uusia tutkimuksia tämän teorian pohjalta julkaistaan jatkuvasti. Seuraavaksi perehdytään itseohjautuvuusteoriaan työelämän näkökulmasta ja sen tutkimusten kautta.

2.2 Itseohjautuvuus työelämässä

Itseohjautuvuusteorialla on ollut paljon vaikutuksia motivaation ymmärtämisessä työelämän kontekstissa. Itseohjautuvuusteoria eroaa muista työelämän motivaatioteorioista jakamalla motivaation autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon eikä tarkastele pelkästään motivaation kokonaismäärää. Motivaation tyyppien erottelu nähdään erityisen tärkeänä siksi, että tieteellinen tutkimus osoittaa autonomisen motivaation edesauttavan tehokasta suoriutumista ja hyvinvointia.

Kontrolloitu motivaatio taas vähentää tehokasta suoriutumista ja hyvinvointia. Nämä erot tulevat esille erityisesti silloin, kun kyseessä on tehtävä, joka vaatii luovuutta, tiedollista joustavuutta tai syvällistä tiedon käsittelyä. (Gagne & Deci, 2005.) Deci ja muut (2017) ovat koonneet yhteen viimeaikaisia itseohjautuvuusteorian tutkimuksia koskien työelämää ja kuvanneet yleisen itseohjautuvuuden työelämän mallin. Tätä mallia on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Yleinen itseohjautuvuuden työelämän malli (mukaillen Deci ja muut, 2017).

Työpaikan konteksti on yksilöllinen muuttuja, joka liittyy organisaation kykyyn tukea tai estää työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Esimiehen johtamistyylin nähdään vaikuttavan vahvasti omaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymiseen. Useat tutkimukset ovat selvittäneet omaehtoisuuden tarpeen tukemista. Organisaation ja esimiehen tukiessa omaehtoisuutta, he tukevat myös muiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Omaehtoisuutta tukiessaan esimiehet siis ikään kuin huomaamattaan tukevat myös muita tarpeita. Toisaalta työntekijät, jotka tuntevat työskentelevänsä omaehtoisesti, löytävät helpommin itsenäisesti keinot muiden psykologisten perustarpeiden

tydyttämiseksi. Näin ollen omaehtoisuuden tukeminen on ensiarvoisen tärkeää. (Deci ja muut, 2017.)

Toinen yksilöllinen muuttuja itseohjautuvuuden työelämän mallissa on yksilölliset erot. Yksilölliset erot tulevat näkyviin työntekijän ulkoisissa ja sisäisissä toiveissa ja tavoitteissa. Tämän lisäksi ne näkyvät syys-seuraussuhteiden suuntautumisena. Autonominen suuntautuminen on proaktiivista ja innostunutta. Kontrolloitu suuntautuminen taas on keskittynyt ulkoisiin tekijöihin, jotka ohjaavat käytöstä. Kolmas motivaatiosuuntautuneisuus liittyy siihen, että työntekijä pyrkii välttämään arviointia ja epäonnistumista, jolloin puuttuu tarkoituksellisuus. Jokainen näistä syys-seuraussuhteen suuntautumisista voi olla omalla tavallaan merkityksellinen työntekijälle. (Deci ja muut, 2017.)

Psykologisten perustarpeiden täyttyminen ja sisäinen sekä ulkoinen motivaatio ovat selittäviä tekijöitä itseohjautuvuuden työelämän mallissa. Useimmissa tutkimuksissa on käytetty joko psykologisia perustarpeita tai motivaatiotekijöitä, mutta muutamia tutkimuksia on tehty myös käyttäen molempia. Riippuvia muuttujia ovat yleensä olleet suoriutumisen laatuun ja määrään liittyvät tekijät sekä työtyytyväisyyteen, elinvoimaisuuteen ja pahoinvointiin liittyvät tekijät. (Deci ja muut, 2017.)

Itseohjautuvuuden työelämän mallissa autonominen motivaatio ja sen määrä on keskeinen muuttuja työn tulosten arvioinnissa. Toinen tärkeä muuttuja on psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen. Työntekijöiden työmotivaatio kasvaa, kun he ymmärtävät työnsä tärkeyden ja arvon. Useissa tutkimuksissa on tuotu esiin eri näkökulmia autonomisen motivaation lisääntymisen ja perustarpeiden tyydyttymisen vaikutuksista työntekijöihin, työn tekemiseen ja sitä kautta myös työntekijään. (Deci ja muut, 2017.)

Ensinnäkin autonominen motivaatio parantaa työstä suoriutumista. Kuvaas (2009) tutki autonomisen motivaation vaikutusta työstä suoriutumiseen julkisen sektorin

työntekijöiden osalta Norjassa ja havaitsi positiivisen yhteyden näiden välillä. Vahva yhteys löytyi myös hänen aiemmasta tutkimuksestaan koskien Norjalaisia pankkityöntekijöitä (Kuvaas, 2006). Autonomisen motivaation ja tuloksellisuuden positiivista yhteyttä on tutkittu samansuuntaisin tuloksin myös urheilun saralla ja opetusalan puitteissa (ks. esim. Callahan, Brtek, Brownlee, & Tosi, 2003; Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon, & Deci, 2004). Gagne & Deci, 2005 kuitenkin tähdentävät, että autonomisen motivaation ja työstä suoriutumisen välinen yhteys tulee tutkimusten mukaan esiin erityisesti, kun kyseessä on monimutkainen tehtävä, joka vaatii laaja-alaista ymmärtämistä ja asioiden yhdistämistä.

Autonomisen motivaation voidaan tutkimusten mukaan nähdä vaikuttavan työtyytyväisyyteen positiivisesti (Richer, Blanchard, & Vallerandi, 2002). Samaan lopputulokseen päätyivät myös Andreassen, Hetland, & Pallesen (2010) psykologisten perustarpeiden osalta. Van den Broeck ja muut, 2016 lisäävät vielä, että jokaisella perustarpeella itsenäisesti on nähtävissä positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

Autonominen motivaatio lisää myös tiedon jakamista, työhön sitoutumista ja vähentää työuupumusta ja työstressiä (Deci ja muut, 2017). Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens (2008) todistivat tutkimuksellaan myös kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisen vaikuttavan työuupumusta vähentävästi. Yritystasolla on myös nähtävissä kannattavuuden parantumista autonomisen motivaation kautta (Preneen, Oeij, Dhondt, Kraan, Karolus, & Jansen, 2016).

Valtaosa työelämän itseohjautuvuuden tutkimuksesta on tehty tutkien joko autonomista motivaatiota tai psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. (Deci ja muut, 2017.) De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte (2013) ovat kuitenkin tutkimuksessaan koskien työnsuunnittelun motivaatiopotentialia, itseohjautuvuusteoriaan nojaten, ottaneet huomioon sekä autonomisen motivaation että psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen lisää suoraan työn

tuloksellisuutta, mutta myös autonomista motivaatiota, joka taas osaltaan vaikuttaa positiivisesti työn tuloksiin (De Cooman ja muut, 2013).

Kuten edellä käsitellystä voidaan huomata, autonominen motivaatio ja psykologisten perustarpeiden täytyminen vaikuttavat työn tuloksiin positiivisesti monella tasolla. Deci ja muut (2017) mukaan esimiesten tukiessa työntekijöiden omaehtoisuutta lisääntyy sekä muiden psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen että autonominen motivaatio. Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin esimiehen keinoihin edesauttaa psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja autonomisen motivaation lisääntymistä.

2.3 Itseohjautuvuuden johtaminen

Esimiehellä on tärkeä rooli tukea työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä ja sitä kautta autonomisen motivaation lisääntymistä. Tämän tukemisen kautta on nähtävissä monia positiivisia tuloksia kuten työntekijöiden parempi sitoutuminen ja suoriutuminen, korkeampi työtyytyväisyys, vähemmän työuupumista, pahoinvointia sekä työntekijöiden vaihtuvuutta. (Deci ja muut, 2017; Gagne & Deci, 2005.) Esimiehen käytöksessä ja toimissa työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymisen tukeminen liittyy esimerkiksi kykyyn ottaa huomioon työntekijöiden näkökulma asioihin, kykyyn antaa vaihtoehtoja ja merkityksellistä palautetta, kykyyn rohkaista aloitteellisuuteen ja luoda optimaalisen haastavia työtehtäviä sekä antaa perustelut pyytäessään työntekijöitä tekemään tiettyjä tehtäviä. (Deci ja muut, 2017.)

Omaehtoisuuden johtaminen

Eriyisen tärkeänä voidaan pitää omaehtoisuuden tarpeen täyttymisen tukemista. Tutkimusten mukaan työntekijöiden autonominen motivaatio kasvaa, kun esimies tukee omaehtoisuuden tarpeen täyttymistä. (Deci ja muut, 2017; Otis & Pelletier, 2005.) Omaehtoisuutta tukeva toiminta on tekoja, jotka vahvistavat valinnanvapauden prosessia ja autonomiaa (Deci & Ryan, 1987).

Omaehtoisuuden tukemisessa keskeistä on rohkaista ja haastaa työntekijöitä tekemään työhön liittyviä valintoja ja päätöksiä. Työntekijät voivat osallistua esimerkiksi työyhteisönsä toimintatapojen ja sääntöjen kehittämiseen. Esimies ei kuitenkaan menetä johtamisen vastuutaan vaan ennemminkin luo selkeät puitteet ja rakenteet toiminnalle samalla rohkaisten eri vaihtoehtojen esiin tuomista ja minimoiden painostusta, uhkausta ja valvontaa. Aina työntekijöiden päätöksentekoon osallistaminen ei ole mahdollista. Tällöin omaehtoisuutta tukeva esimies pyrkii antamaan päätöksille hyvät perustelut ja huomioimaan työntekijöiden tunteet ja näkökulmat, vaikka ne poikkeaisivat hänen omistaan. (Otis & Pelletier, 2005.) Sundholm (2000) lisää vielä, että päätöksenteon perustelut ovat tärkeitä, jotta toimeenpano on mutkatonta. Baard, Deci, & Ryan (2004) kiteyttävät lisäksi, että omaehtoisuuden tukeminen liittyy siis erityisesti esimiehen luomaan ilmapiiriin suhteessa alaisiinsa. Tämä näkyy esimerkiksi tavoitteiden asetannassa, päätöksenteossa ja työn organisoinnissa. (Baard ja muut, 2004.) Martela & Jarenko (2015) painottavat, että tärkeä näkökulma on työntekijän kuunteleminen ja hänen arvostamiensa asioiden liittäminen osaksi hänen työnkuvaansa ja tavoitteitaan.

Martela & Jarenko (2015) puhuvat vapaaehtoisuuden johtamisesta käsitellessään työntekijän omaehtoisuuden kokemuksen tärkeyttä ja sen johtamista. Heidän mukaansa työntekijöiden omaehtoisuus tulee näkyviin päämäärien, toimintatapojen ja tekemisen innostavuuden kautta. Työntekijä kokee työnsä päämäärät eli tavoitteet sitoutumisen arvoisiksi ja omikseen. Esimies etsii yhdessä työntekijän kanssa sellaiset tavoitteet, joissa molempien osapuolten päämäärät voivat toteutua. Toimintatapojen vapaaehtoisuus näyttäytyy siten, että työntekijällä on vapautta määritellä niitä tapoja, joilla hän tavoitteisiinsa pyrkii. Erityisesti toimintatapojen vapaaehtoisuuden kohdalla niin sanottu mikromanagementointi eli pieniin työntekijän toimintatapoihin puuttuminen vähentää omaehtoisuuden tunnetta, sisäistä motivaatiota ja sitä kautta itseohjautuvuutta. Tekemisen innostavuus asettaa esimiehelle haasteen tunnistaa työntekijöiden erityiset innostuksen kohteet. Tämän kautta työtehtäviä on mahdollista muokata siten, että työntekijät pääsevät mahdollisimman hyvin toteuttamaan näitä heitä innostavia tehtäviä. (Martela & Jarenko, 2015.)

Sundholm (2000) viittaa väitöskirjassaan itseohjautuvuuden johtamiseen kiteyttäessään, että esimiesten tulee luoda enemmänkin tietoa jakava kuin kontrolloiva suhde työntekijöihin sekä rakenne työn tekemiselle. Ensinnäkin esimiehen tulee rohkaista työntekijöitä asettamaan optimaaliset tavoitteet ja kannustaa heitä seuraamaan niitä. Esimiehen on tärkeää antaa työntekijälle hänen oman arvionsa pohjalta rakentavaa ja kyvykkyyttä tukevaa palautetta. (Sundholm, 2000.)

Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyyden tarpeen tyydyttyminen työelämässä tarkoittaa halua kokea onnistumista ja hallinnantunnetta tekemästään työstä. Lisäksi se viittaa tarpeeseen saada käytettyä energiaansa aikaansaavasti sekä kehittää osaamistaan jatkuvasti. (Deci & Ryan, 2000b; Van den Broeck ja muut, 2016.) Hallinnan tunteen säilymisessä esimiehen viestinnällä on merkittävä rooli. Tämä tulee esiin erityisesti erilaisissa muutostilanteissa. (Martela & Jarenko, 2015.) Organisaatioiden jatkuva muutos on nykypäivän työelämän todellisuutta, jossa työntekijöiden täytyy oppia toimimaan (Wee & Taylor, 2018). Työntekijät kokevat hallinnantunteensa säilyvän, kun ovat tietoisia siitä mitä tapahtuu seuraavaksi (Martela & Jarenko, 2015).

Martela & Jarenko (2015) mukaan työntekijän aikaansaavuuden kokemusta voidaan tukea esimiehen palautteen avulla. Asiantuntijatyön määrä on kasvanut viime vuosina paljon (Contractor ja muut, 2012). Sitä leimaa pitkät prosessit ja se, ettei työn tulokset ole välttämättä konkreettisesti nähtävissä. Erityisesti tällöin välitavoitteet ja niiden seuraaminen on tärkeää, koska se lisää työntekijän aikaansaamisen kokemusta, joka osaltaan vastaa hänen kyvykkyyden tarpeensa tyydyttämiseen. (Martela & Jarenko, 2015.)

Työntekijöiden halu oppia uutta ja kehittyä työssään vaatii esimieheltä kykyä suunnitella työntekijöiden työtehtävät siten, että jokaisella olisi mahdollisuus välillä toimia myös osaamisensa ääri rajoilla. Uuden oppiminen mahdollistuu ja tunne kyvykkyydestä kasvaa. Esimiehen konkreettisen palautteenannon tärkeyttä ei voi myöskään korostaa liikaa.

Selkeä ja konkreettisiin asioihin perustuva palaute on ensiarvoisen tärkeää uuden oppimisessa ja työssä kehittämisessä. (Martela & Jarenko, 2015.) Asiantuntijatyön kasvu on jo pitkälle johtanut siihen, että esimiehellä ei voi olla kaikkein parasta tietoa substanssiasioista vaan asiantuntijat ovat parhaita osajia (Ropo ja muut, 2005). Martela & Jarenko (2015) toteavat tämän asian vaikuttavan osaltaan työntekijöiden kyvykkyyden tunteen täyttymiseen ja sitä kautta itseohjautuvuuden vahvistumiseen.

Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Martela & Jarenko (2015) kiteyttävät yhteenkuuluvuuden johtamisen vaativan ihmisyyden arvostamista. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymistä edistää, ettei organisaatiossa ole turhia jakoja työntekijäryhmien välillä, jotka haittaavat yhteisöllisyyden kokemusta ja vähentävät yhteisen edun tavoittelua. Esimiehen toiminnassa tämä tarkoittaa myös vahvaa sisäistettyä ajatusta siitä, että ei aseta itseään toisten yläpuolelle. Yhteenkuuluvuuden johtamisessa tärkeää on esimiehen esimerkillä johtaminen. Esimiehen tulee olla läsnä, kuunnella, kannustaa ja ennen kaikkea arvostaa työntekijöitä. (Martela & Jarenko, 2015.)

Turhien hierarkioiden purku edesauttaa yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä vähentämällä työntekijöiden eristäytymistä toisistaan. Organisaatiossa esiintyvä hierarkia voidaan jakaa niin sanottuun funktionaaliseen hierarkiaan ja statushierarkiaan. Funktionaalinen hierarkia on tärkeää, jotta työntekijät tietävät mitkä asiat kuuluvat kunkin vastuulle ja toisaalta itseohjautuvuus ei poista sitä tosiasiaa, että jonkun on tehtävä myös suuren linjan päätökset koskien organisaation toimintaa. Turhat hierarkiat liittyvät statushierarkioihin, jotka eivät ole tarpeellisia nykypäivän työelämässä. Tällä viitataan esimerkiksi aseman tuomiin etuihin työpaikalla. Itseohjautuvuutta painottavassa johtamisessa tulee painottaa tasa-arvoisuutta. Kaikkea hierarkisuutta on syytä tarkastella tasa-arvoisuuden lähtökohdasta ja perustella hierarkian olemassaolo. (Martela & Jarenko, 2015.)

Yhteenkuuluvuuden tunteen täytyminen liittyy vahvasti myös työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Ryhmähenki on ensiarvoisen tärkeä ulottuvuus yhteenkuuluvuuden tunteessa. (Martela & Jarenko, 2015.) Esimiesten tulee rohkaista työntekijöitä tukemaan toisiaan. Työntekijöiden auttaessa toinen toisiaan yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa, lisäten autonomista motivaatiota ja itseohjautuvuutta. (Hon, 2012.)

Kuten jo aiemmin on todettu, esimiehet eivät enää ole kaiken tiedon kerääjiä ja jakajia vaan useimmiten työntekijät osaavat substanssiasiat parhaiten. Näin ollen esimiestyö muuttuu yhä enemmän mahdollistajan ja tukijan suuntaan. Itseohjautuvuus edellyttää kuitenkin tukea, jota saadaan esimieheltä tai parhaassa tapauksessa myös muilta työntekijöiltä. (Hopen, 2010; Martela & Jarenko, 2015; Ropo ja muut., 2005.) Seuraavassa luvussa perehdytään jaettuun johtajuuteen ja sen mahdollisuuksiin itseohjautuvuuden edistämässä.

3 Jaettu johtajuus

Tässä luvussa käsitellään jaettua johtajuutta. Luku alkaa jaetun johtajuuden määrittelyllä, jonka jälkeen siirrytään kuvailemaan jaetun johtajuuden käytännön toteutuksia. Lopuksi tarkastellaan jaetun johtajuuden merkitystä tehokkaan itseohjautuvuuden tukena.

3.1 Jaetun johtajuuden määrittelyä

Johtajuutta ja johtamista on määritelty tieteellisen tutkimuksen valossa viimeisen sadan vuoden aikana paljon. Kuitenkaan yhtä ainoaa johtajuutta kuvaavaa määritelmää ei ole olemassa. Meillä jokaisella on kokemuksia johtajuudesta ja johdetuksi tulemisesta, sekä oma näkemyksemme sen sisällöstä. Tätä näkemystä muokkaavat mm. oma maailmankatsomuksemme, kokemuksemme ja kulttuurinen ympäristömme. (Juuti, 2013; Northouse, 1997.)

Perinteisesti johtajuus nähdään ylhäältä alaspäin suuntautuvana toimintana, jossa yhdelle henkilölle on nimetty johtajan tehtävä. Johtajuutta on historiassa tarkasteltu suhteessa alaisiin sen mukaan, kuinka johtaja on onnistunut inspiroimaan, johtamaan, suostuttelemaan ja valvomaan heitä. Johtajuutta on pyritty määrittämään erityisesti yhden henkilön piirteiden, käyttäytymisen, ajattelutavan, kyvykkyyden ja toiminnan kautta. (Barker, 2001; Koivunen, 2007; Pearce & Conger, 2003; Pearce ja muut, 2009; Wood, 2005.) Johtajuuden määritelmä pitää useimmiten sisällään ajatuksen siitä, että se on ihmisten välisen toiminnan kautta muodostuva prosessi ja muotoutuu vuorovaikutuksen edetessä. Vuorovaikutuksella toisten ihmisten kanssa pyritään tarkoituksellisesti ohjaamaan, organisoimaan ja helpottamaan organisaation toimintaa. (Juuti, 2013; Yukl, 2010.)

Eryityisesti 2000-luvulta lähtien jaettu johtajuus on ollut kasvavan tieteellisen tutkimuksen ja kiinnostuksen kohteena. Se on noussut haastamaan perinteistä johtajuutta. (Contractor ja muut, 2012.) Useat tutkijat ovat nostaneet esille, että

johtajuus koostuu rooleista ja aktiviteeteista, joita voidaan ja joita myös pitäisi jakaa organisaation jäsenten kesken. Henkilö, joka ei ole virallinen johtaja voi tilanteen niin vaatiessa nousta ilmentämään johtajuutta ja sopivan tilanteen tullen taas väistyä sivuun ja antaa muiden johtaa. (Pearce ja muut, 2009.)

Vaikka jaettua johtajuutta on tutkittu enenevässä määrin vasta viime vuosien aikana, sen juurien voidaan nähdä olevan peräisin pitkältä historiasta. Pearce & Conger (2003) pitävät ensimmäisinä viitteinä jaetusta johtajuudesta Mary Parker Follettin 1924 näkemystä siitä, että on parempi seurata henkilöä, jolla on paras tietämys kyseessä olevasta asiasta, kuin muodollista johtajaa. (Pearce & Conger, 2003). Follett oli aikaansa edellä teorioissaan koskien osallistavaa johtajuutta ja kommunikaatiota, jonka vuoksi hänen ajatuksiaan myös kyseenalaistettiin vahvasti (Wheelock & Callahan, 2006). Toisaalta Sally (2002) viittaa Rooman tasavallan aikaan, jolloin käytettiin yhteisjohtajuutta. Mielonen (2011) käy väitöskirjassaan läpi jaetun johtajuuden historiaa ja viittaa Gibbin 1954 määritelmään, jonka mukaan johtajuus todennäköisesti saavutetaan parhaiten siten, että se on ryhmän ominaisuus ja toimintojen joukko, joka ryhmän täytyy yhdessä suorittaa. Näin ollen voidaan todeta, että johtajuuden jakaminen ei ole uusi ilmiö, mutta sen tutkimiseen keskittynyt tutkimus on suhteellisen tuore ilmiö. (Mielonen, 2011.) Jaetun johtamisen pohja on luotu 1970-luvulta 1990-luvun puoliväliin mennessä tehtyjen moninaisten tutkimusten ja teorioiden kautta. Tästä eteenpäin aika oli kypsä tälle eittämättä uudentalaiselle johtajuuden lähestymistavalle, jossa johtajuutta ei luonnehdita vain yksisuuntaisena ylhäältä alas liikkuvana ilmiönä. (Pearce & Conger, 2003.)

Kuten johtajuudelle yleisesti, myöskään jaetulle johtajuudelle, ei ole yhtä kaikenkattavaa määritelmää. Määrittelyä hankaloittaa se, että jaetusta johtajuudesta käytetään useita eri termejä riippuen näkökulmasta, eikä yksiselitteistä määritelmää näin ollen ole muodostunut. Erityisesti määrittelyt siitä, kuinka suuri osa organisaation jäsenistä ottaa osaa johtajuuteen ja mihin määrään saakka johtajuuden rooleja toteutetaan yhdessä, ovat keskeisiä. (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010; Dust & Ziegert, 2016.) Tarkan

määritelmän puute onkin esitetty yhtenä kritiikin aiheena jaetun johtajuuden tutkimuksessa (Carson ja muut, 2007).

Englanninkielisessä jaetusta johtajuudesta käytetään termejä *shared leadership*, *dispersed / distributed leadership* ja *collective / collaborative leadership* (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Crevani ja muut, 2010). Avolio ja muut (2009) näkemyksen mukaan näitä termejä voidaan käyttää rinnakkain ja vaihtoehtoina toisilleen. Suomenkielessä kirjallisuudessa näistä englanninkielisistä termeistä käytetään yleisesti termiä *jaettu johtajuus* (Juuti, 2013; Ropo ja muut, 2005). Osa tutkijoista kuitenkin haluaa nähdä termeillä jonkin verran eroavaisuuksia. Spillane (2005) tekee eron *shared leadershipin* ja *distributive leadershipin* välillä. Hän näkee *distributive leadershipin* yläkäsitteenä, joka mahdollistaa tietyissä olosuhteissa *shared leadershipin* toteutumisen. *Distributive leadership* koostuu hänen mukaansa johtajan, alaisten ja tilanteen vuorovaikutuksesta, mutta voi esiintyä yhtä hyvin demokraattisena kuin itsevaltaisenakin. Myös Gronn (2000) puhuu mieluummin *distributive leadershipistä* ja korostaa johtajuuden olevan ilmiönä muuttuva ja kasvava. Bolden (2011) kuitenkin viittaa Leithwoodiin, jonka mukaan suurin osa tutkijoista sisällyttää *distributive leadership* termin sisään sen läheiset termit. Esimerkiksi Contractor ja muut, (2012) sisällyttävät tutkimuksessaan *collective leadershipin* sisälle kaikki siihen viittaavat termit. Jaettua johtajuutta kuvaavilla termeillä voidaan nähdä eroja myös sen suhteen, minkä alan tutkimuksesta on kyse. Liiketoiminnan ja johtajuuden tutkimuksessa nousee ensimmäisenä käsite *distributive leadership* ja toisena *shared leadership*. *Shared leadership* on esillä eniten sairaanhoidon ja lääketieteen tutkimuksessa. (Bolden, 2011.) Tässä tutkimuksessa käytetään sekä käsitteitä *distributive leadership* että *shared leadership* ja näihin liittyviä käsitteitä kuvaamaan jaettua johtajuutta.

Jaettu johtajuus tarkoittaa yhtäältä johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamista. Tällöin painopiste on tehtävien siirtämisessä, organisoinnissa ja delegoinnissa. Toisaalta se voidaan nähdä yhteiseksi tekemisen prosessina, jossa tavoitteena on näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen jakamalla tietoa, tietämättömyyttä,

arvostusta ja luottamusta. Yhteistä näille molemmille on, että ollakseen hyvä, johtajan ei tarvitse tietää kaikkea, vaan tärkeintä on olla läsnä auttamassa. (Ropo ja muut, 2005.)

Pearce & Conger (2003) määrittelevät jaetun johtajuuden dynaamisena prosessina ryhmän jäsenten välillä, jossa vuorovaikutteisesti johdetaan toinen toistaan ryhmän, organisaation tai molempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Pearce & Conger (2003) selitystä pidetään useimmin viitattuna määritelmänä jaetusta johtajuudesta (Avolio ja muut, 2009). Jaetussa johtajuudessa johtajan rooli liikkuu sujuvasti kulloisenkin ympäristön ja olosuhteiden vaatimalla tavalla ryhmän jäseneltä toiselle. Johtajuutta siirretään aktiivisesti ja tarkoituksellisesti. Yhteiseen päämäärään pyrkiminen on koko ryhmän vastuulla. (Pearce, Hoch, Jeppesen, & Wegge, 2011.)

Jaettua johtajuutta on tutkittu paljon tiimin johtamisen kannalta. Näin ollen sen määrittelyssäkin tiimi nousee esiin. Jaetun johtajuuden voidaan nähdä olevan tiimin kasvava ominaisuus, joka on seurausta siitä, että johtajuuden vaikutusvalta on jakautunut useamman tiimin jäsenen kesken. (Carson ja muut, 2007). Burke, Fiore, & Salas (2003) määrittelevät jaettua johtajuutta tehtävän siirtämisenä tiimiläisten keskuuteen siten, että jäsenten osaaminen, kyvykkyydet, käsitykset, näkökulmat, kontaktit ja käytettävissä oleva aika otetaan huomioon parhaalla mahdollisella tavalla. Jaettu johtajuus on dynaamista ja se kehittyy tiimin elinkaaren mukana. Se synnyttää vastavuoroisen vaikutuksen tapoja, jotka edelleen vahvistavat ja kehittävät tiimin jäsenten suhdetta. (Day, Gronn, & Salas, 2004.)

Pearce ja muut (2009) tähdentävät, että jaettu johtajuus ei ole vertikaalisen johtajuuden korvike. Jaettu johtajuus voi toimia siten, että se yhdistetään perinteisemmän hierarkkisen johtajuuden kanssa. Tällöin organisaatio saa joustavamman, dynaamisemman, vakaamman ja vastaanottavaisemman johtajuuden pohjan. Binci, Cerruti, & Braganza (2016) toteavat tutkittuaan vertikaalisen ja jaetun johtajuuden tarpeellisuutta muutosjohtamisen yhteydessä, että jaettu johtajuus johti tiimin toiminnan tehokkuuteen, mutta samanaikaisesti vertikaalinen johtajuus oli tärkeässä

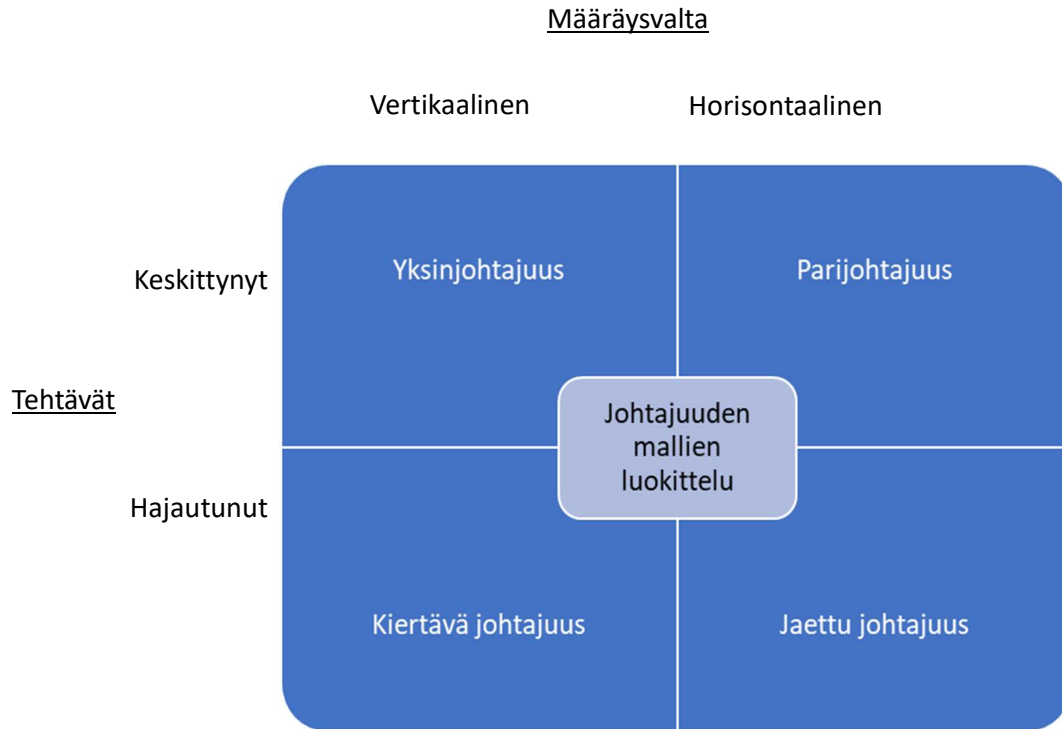
osassa hyvää onnistumista. Samansuuntaisesti ajattelevat myös Carson ja muut (2007). Vaikka jaettu johtajuus näyttäytyykin tehokkaampana johtamisen tapana, se ei tarkoita vertikaalisesta johtajuudesta luopumista. Jaettua johtajuutta voi hyödyntää nimetyn johtajan lisänä. (Carson ja muut, 2007.) Aiemmin myös Locke (2003) on ollut vahvasti sitä mieltä, että jaettu johtajuus kaipaakin rinnalleen edelleen myös nimetyn johtajan. Hän väittää, että yksikään voittoa tavoitteleva yritys ei voi olla pelkästään tiimin johdettavana (Locke, 2003). Myöhemmin Mielonen (2011) on kuitenkin tullut toisenlaiseen lopputulemaan omassa väitöskirjassaan tutkiessaan jaettua johtajuutta tiimeissä. Hänen mukaansa johtajuus voi nousta onnistuneesti tiimistä ilman virallista johtajaa, kunhan tiimiläiset tarjoavat toisilleen johtamisen palveluita ja tiimi on suostuvainen tulemaan johdetuksi useamman tiimiläisen toimesta (Mielonen, 2011).

Jaetun johtajuuden määritelmän laajuus riippuu tutkijan näkökulmasta. Laajimmillaan se käsitetään tiimin yhteisenä omaisuutena, joka muodostuu sen jäsenten johtaessa toinen toisiaan kohti tavoitetta, vastuun jakautuessa tiimin jäsenten kesken. (Wang, Waldman, & Zhang, 2014.) Tämän määritelmän mukaan jaettu johtajuus on luonnostaan tiimissä esiin nouseva asia ilman nimettyjä monia johtajuuden rooleja (Nordbäck, 2018). Toisessa päässä se voidaan nähdä johtajuuden roolien ja tehtävien jakamisena useampien henkilöiden kesken (Gronn, 2002). Myös kahden henkilön jakaessa johtajuuden tehtäviä, voidaan puhua jaetusta johtajuudesta (Döös, Hanson, Backström, & Wilhelmson, 2015). Jaetulla johtajuudella on näin useita erilaisia käytännön toteutusmahdollisuuksia, joihin tutustutaan seuraavaksi. (Zander & Butler, 2010).

3.2 Jaetun johtajuuden käytännön toteutuksia

Jaettu johtajuus on monitahoinen käsite, jota on pyritty konseptoimaan monien ulottuvuuksien kautta (Nordbäck, 2018). Tutkiessaan monikulttuurisia tiimejä Zander & Butler (2010) ovat jakaneet johtajuuden ilmenemisen neljään johtajuuden malliin: yksinjohtajuuteen, parihohtajuuteen, kiertävään johtajuuteen ja jaettuun johtajuuteen, sen mukaan onko määräysvalta päätöksenteossa vertikaalista vai horisontaalista ja onko

tehtävät keskitetyt vai hajautetut (ks. kuvio 2). Jaetun johtajuuden malleina näistä voidaan pitää kolmea viimeistä (Nordbäck, 2018).



Kuvio 3. Johtajuuden mallien luokittelu. (Mukaiillen Zandler & Butler, 2010.)

Parijohtajuudessa johtajuuden tehtävät ja toimet ovat jaettu kahden henkilön kesken. Molemmilla johtajilla on arvovaltaa ja määräysvaltaa päätöksenteossa. Heillä on yhteinen vastuu johtaa ryhmää, mutta usein eri toiminnot, joita he toteuttavat itsenäisesti. Parijohtajuus toteutuu todennäköisesti parhaiten tasa-arvoisessa ja valistuneessa organisaatiossa, koska se vaatii mahdollistavan, osallistavan ja avoimen johtajuuden tavan. Parijohtajuutta esiintyy erityisesti akateemisessa maailmassa, jossa esimerkiksi kaksi projektijohtajaa toimivat yhdessä. (Zander & Butler, 2010.) Kiertävä johtajuus muodostuu jaettujen tehtävien yhdistämisestä vertikaaliseen määräysvaltaan. Johtajuuden tehtävät ja toimet on jaettu osalle tiimin jäseniä, mutta päätöksenteko valta vaihtelee ja on yhdellä henkilöllä kerrallaan (Zander & Butler, 2010.) Myös Carson ja

muut, (2007) viittaavat kiertävään johtajuuteen ja pitävät sitä mahdollisena erityisesti tiimeissä, joissa on korkea jaetun johtajuuden taso. Heidän mukaansa tiimin elinkaaren ja kehityksen tietyissä vaiheissa yksi henkilö kerrallaan voi nousta edustamaan johtajuutta. Pearce (2004) on tutkinut jaetun johtajuuden kiertävää mallia tietotyöläisten osalta. Kiertävän mallin mukaista vertikaalista johtajuutta, hän pitää tärkeänä, mutta samaan aikaan tähdentää tehtävien jakautumisen tärkeyttä tiimin menestymisessä. Pearce (2004) korostaa jaetun johtajuuden toimivan parhaiten silloin, kun tietotyössä on paljon keskinäistä riippuvuutta, luovuutta ja monimutkaisuutta. Zander & Butler (2010) yhdistävät jaetut johtajuuden tehtävät ja horisontaalisen määräysvallan jaetuksi johtajuudeksi. Heidän mukaansa tässä mallissa johtajuus nousee tiimistä ja on tiimin yhteistä omaisuutta. Johtajuus rakentuu yhteistyölle, yhdessä oppimiselle ja yhdessä kehittymiselle. (Zander & Butler, 2010.) Pearce ja muut (2009) näkevät tämän mallin toimivan hyvin monenlaisissa organisaatioissa, kunhan työtehtävät ovat toisiinsa sidoksissa.

Contractor ja muut (2012) ovat hahmotelleet omaa jäsentynyttä jaetun johtajuuden malliaan kolmen merkityksellisen ydinulottuvuuden kautta. Nämä ovat ihmiset, roolit ja aika. Ihmiset, viittaa johtajaan, alaisiin ja heidän välisiin suhteisiinsa. Roolit kattavat ne tehtävät, joita johtajuudessa toteutetaan. Aika taas viittaa siihen, että jaetussa johtajuudessa useat yksilöt toteuttavat johtajuutta useissa rooleissa ja ajan kuluessa niiden suhteet muuttuvat. Mallissa on yhtymäkohtia Zander & Butler (2010) malliin. Vertikaalisessa johtajuudessa yksi henkilö toteuttaa kaikkia neljää johtajuuden roolia kaiken aikaa. Toisessa päässä taas on jaetun johtajuuden malli, jossa kaikki tiimin jäsenet toteuttavat kaikkia johtajuuden rooleja kaiken aikaa. Contractor ja muut (2012) korostavat, että nämä ovat kaiketi ääripäitä ja tiimit yleisesti toimivat jossain näiden mallien välissä.

Nordbäck (2018) on näiden aiempien tutkimusten pohjalta määritellyt jaetun johtajuuden kokonaisuutta neljän ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen ulottuvuus on johtajuuden alkuperä eli kuka kantaa johtajuuden vastuuta. Usein jaettu johtajuus on

peräisin useammasta lähteestä eli useampi henkilö kantaa johtajuuden vastuuta. Johtajuuden vastuu voi olla peräisin niin sisäisistä kuin ulkoisista lähteistä ja olla virallista tai epävirallista. Jaettuun johtajuuteen pyrkimistä voidaan tukea käyttämällä virallista työnsuunnittelua siten, että jaetun johtajuuden ei tarvitse välttämättä nousta itsestään tiimistä. Toisena ulottuvuutena on jakautuminen eli kuinka suuri osa tiimistä toteuttaa johtajuutta yhdessä. Jaetun johtajuuden rakenne muuttuu erittäin jaetusta vähemmän jaettuun, sen mukaan osallistuuko tiimin johtajuuteen kaikki sen jäsenet vai vain muutamat. Kolmantena ulottuvuutena ovat toiminnot eli ne johtajuuden tehtävät, toimet ja roolit, joiden kautta jaetun johtajuuden vaikutusvaltaa toteutetaan. Neljäntenä ulottuvuutena on ajallisuus eli vaihtelevuus johtajuuden alkuperän, jakautumisen ja toimintojen suhteen ajan kuluessa. Nordbäck (2018) tähdentää, että on hyvin epätodennäköistä ja jopa tehotonta, että kaikki tiimin jäsenet osallistuisivat johtajuuteen samaan aikaan.

Jaetun johtajuuden rakentuminen vaatii perinteisestä johtajan, alaisten ja päämäärien perustasta luopumista. Perusta jaetulle johtajuudelle tulee luoda suunnan, mukana olemisen ja sitoutumisen pohjalle. Johtajuuden pohja on tällöin yhteisten saavutusten prosessi. (Crevani ja muut, 2010; Drath, McCauley, Paulus, Van Velsor, O'Connor, & McGuire, 2008; Juuti, 2013.) Jaettu johtajuus rakentuu keskinäisestä luottamuksesta ja jaetusta vaikutusvallasta, joiden kautta saavutetaan tiimin tavoitteet (Chiu, Owens, & Tesluk, 2016). Tutkimusten valossa, jaettu johtajuus näyttyy hyvänä vaihtoehtona täyttää nykyisen työelämän vaatimukset. Seuraavaksi perehdytään jaetun johtajuuden mahdollisuuksiin itseohjautuvuuden tukemisessa.

3.3 Jaettu johtajuus itseohjautuvuutta tukemassa

Jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden ilmiöiden ajankohtaisuuden juuret on löydettävissä työelämän muutoksesta (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003; Lee & Edmondson, 2017). Työntekijöiden itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus saavat aikaan paljon positiivisia, organisaation ja yksilön kannalta merkityksellisiä tuloksia (ks. esim.

Deci ja muut, 2017; Zhu ja muut, 2018). Itseohjautuvuuden tukemissa keskeistä on johtamisen kannalta edistää työntekijöiden sisäisen eli autonomisen motivaation syntymistä. Tämä onnistuu tukemalla psykologisten perustarpeiden eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden täyttymistä työelämässä (Martela & Jarenko, 2015.) Jaettu johtajuus kannustaa perinteisestä ylhäältä alas suuntautuvasta johtajuudesta uudenlaiseen ajatteluun, jossa johtajuuden rooli liikkuu työntekijöiden kesken kulloistekin vaatimusten mukaisesti. Tärkeässä roolissa on ymmärtää yhteinen päämäärä sekä saavuttaa hyvä vuorovaikutus työntekijöiden välillä. (Pearce ja muut, 2011; Pearce & Conger, 2003; Pearce ja muut, 2009.)

Hooker & Csikszentmihalyi (2003) ovat tutkineet jaetun johtajuuden vaikutusta flow-tunteeseen. Flow-tunne kuvastaa tilannetta, jossa ihminen on täysin uppoutunut suorittamaansa tehtävään, unohtaen ajankulun, tietoisuuden itsestään ja paikastaan, keskittyen vain kyseessä olevaan tehtävään. (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003.) Flow-tunne syntyy sisäisen motivaation kautta, kun psykologiset perustarpeet on tyydytetty (Martela & Jarenko, 2015). Jaettu johtajuus siis tukee kolmen psykologisen perustarpeen täyttymistä vaikuttamalla sisäiseen motivaatioon. Hooker & Csikszentmihalyi (2003) ovat koonneet yhteen tutkimuksensa perusteella seikkoja, joiden avulla jaettu johtajuus tukee flow-tilan syntyä. Näiden asioiden kautta voidaan nähdä yhteys jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden tukemisen välillä.

Jaettu johtajuus edistää työntekijöiden omaehtoisuuden tunnetta työstään. Johtamisen tekoina se viittaa erityisesti esimiehen kykyyn jakaa vastuuta ja johtajuutta työntekijöille. Saadessaan vaikkapa vaikuttaa projektin päämääriin ja toimintatapoihin, työntekijät omaehtoisuuden tunne kasvaa. Samoin lisääntyy myös hallinnan tunne, joka vaikuttaa kyvykkyyden tarpeen täyttymiseen. Tutkimuksen mukaan tämä omaehtoisuuden ja hallinnan tunteen vahvistaminen lisää myös työntekijöiden oppimista toisiltaan ja parempaa yhteistyötä. Esimies voi siis jättäytyä päivittäisen rutiininomaisten työnjakojen ulkopuolelle ja jakaa vastuuta työn suorittajille. (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003; Martela & Jarenko, 2015.)

Jaettu johtajuus tukee kyvykkyyden tarpeen tyydyttymistä paitsi lisäämällä työntekijän hallinnan tunnetta työstään myös optimaalisella haasteiden ja kykyjen tasapainolla. Perinteisempi hierarkkisen johtamisen malli johtaa useammin siihen, että työntekijä joko kokee tehtävänsä ikävystyttävänä tai liian haasteellisina. Saadessaan vapautta toteuttaa työtään omalla tavallaan ja tuntiessaan olevansa aidosti mukana toiminnan kehittämisessä, työntekijät paljon todennäköisemmin löytävät tasapainon heidän kykyjensä ja tehtävien haastavuuden välillä. (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003.)

Jaetun johtajuuden kautta on myös mahdollista vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ensinnäkin, kun esimies jakaa valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia eteenpäin työntekijöille silloin, kun heidän kokemuksensa ja osaamisensa soveltuu parhaiten kyseessä olevaan tilanteeseen, työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja vaikuttaminen työn tekemisen tapaan lisääntyy. Tämä taas lisää työntekijöiden voimaantumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Houghton, Pearce, Manz, Courtright, & Stewart, 2015.) Jaettu johtajuus myös jättää turhat hierarkiat vähemmälle ja korostaa vastuun jakamista (Wang ja muut, 2014). Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä ja sitä kautta itseohjautuvuuden lisäämistä edesauttaa esimiehen tasavertainen suhtautuminen työntekijöihin. Johtajuuden jakautuminen poistaa turhia raja-aitoja ja luo pohjaa kollegiaaliselle yhteistyölle koko organisaatiossa. Yhteenkuuluvuus rakentaa luottavan ilmapiirin, joka kannustaa ideoiden esiin tuomiseen. (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003.)

Jaettu johtajuus pitää sisällään paljon elementtejä, jotka itsessään tukevat itseohjautuvuutta psykologisten perustarpeiden, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden, kautta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty itseohjautuvuutta ja sen johtamista työelämän kontekstissa sekä jaettua johtajuutta itseohjautuvuuden edistämiseksi, jotka luovat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Seuraavaksi edetään tutkielman empiiriseen osuuteen, jonka avulla selvitetään lisää jaetun johtajuuden mahdollisuuksia itseohjautuvuuden tukemisessa.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja perustellaan niiden valintoja. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen aineistonkeruutavasta ja kuvataan aineistoa. Lopuksi kerrotaan aineiston analysointimenetelmät.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää itseohjautuvuuden tukemista jaetun johtajuuden keinoin, perehtyä itseohjautuvuuden johtamisen ilmenemiseen ja jaetun johtajuuden teemaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille johtamisen toimia itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä itseohjautuvuudesta, sen johtamisesta ja jaetun johtajuuden teemasta sekä kuvata tutkittavien käsityksiä näistä ilmiöistä.

Hirsjärvi ja muut (2007) opastavat, että tutkimuksen tekijän on hyvä valita tutkimusmenetelmä sen mukaan, mikä menetelmä tuo parhaiten selville käsiteltäviin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen tarkoitus siis ohjaa vahvasti kaikkia valintoja. Tutkimuksen tarkoitus jaetaan sen piirteiden perusteella kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan tai ennustavaan tutkimukseen. Tutkimus voi toki sisältää useampia piirteitä ja tutkimuksen edetessä tarkoituskin voi muuttua. (Hirsjärvi ja muut, 2007.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on erityisesti kartoittaa itseohjautuvuuden johtamisen ja jaetun johtajuuden ilmiöitä sekä kuvailla näiden keskeisiä kiinnostavia piirteitä.

Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin (Kyrö, 2004). Näitä kahta on eroteltu erityisesti korostamalla eroja tutkimuskäytännöissä ja periaatteellisissa kysymyksissä (Hirsjärvi ja muut, 2007). Hirsjärvi & Hurme (2011) tuo esille näkemyksen, että näiden menetelmien vastakkainasettelulle ei ole kuitenkaan syytä vaan niitä voidaan käyttää myös toisiinsa integroiden. Tällöin puhutaankin monistrategisesta tutkimuksesta, jossa kvantitatiivinen

ja kvalitatiivinen ote vaihtelevat menetelmien järjestyksen ja tehtävien mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011).

Kvantitatiivinen menetelmä viittaa empiirisen tieteen kokeellisen menetelmän yhdistämistä matemaattiseen kuvaustapaan (Kyrö, 2004). Sen sanotaan etenevän yleisestä yksityiskohtaiseen, pyrkien yleistysten kautta ennustamaan, selittämään ja ymmärtämään. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla etsitään syyseuraussuhteita ja pyritään saavuttamaan tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.) Tällöin argumentoidaan lukujen ja niiden välisten yhteyksien avulla tilastollisesti (Alasuutari, 2011).

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin, jolloin lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tosiasioita löytäen tai paljastaen (Hirsjärvi ja muut, 2007). Laadullinen tutkimus etenee yksityiskohtaisesta yleiseen ja sen avulla selvitetään useaa yhtäaikaista tekijää, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Sen kautta pyritään suurempaan ymmärtämiseen tutkitusta teemasta ja tarkkuus ja luotettavuus pyritään saavuttamaan varmistamalla. (Kyrö, 2004.) Laadullinen tutkimus pitää sisällään ajatuksen siitä, että todellisuus on moninainen eikä sitä voi pilkkoa osiin oman mielensä mukaan. Tutkijan omat arvot myös vaikuttavat siihen, miten tutkittavaa ilmiötä ymmärretään. Täyttä puolueettomuutta on siis mahdoton saavuttaa. Laadullinen tutkimus tuokin tulokseksi tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuneita selityksiä. (Hirsjärvi ja muut, 2007.) Näiden seikkojen perusteella tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää juuri laadullista menetelmää.

4.2 Aineiston keruu

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kerätään todellisissa tilanteissa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Näin tutkittavan omat ajatukset ja näkökulmat pääsevät hyvin esille. Laadullisissa tutkimuksissa metodeina käytetään esimerkiksi teemahaastattelua, ryhmähaastattelua tai osallistuvaa havainnointia. (Hirsjärvi ja muut,

2007.) Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa tutkijan tehtävänä on luoda ymmärrystä haastateltavan omista kokemuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme, 2011). Haastattelu on joustava aineistonkeruun muoto, jota voidaan pitää sen suurimpana etuna. Haastattelua puoltaa usein myös sen tutkittavalle tuoma vapaus tuoda esille omia ajatuksiaan merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden syventää tietoja lisäkysymyksillä ja perusteluilla. Sen etuna pidetään myös sitä, että haastateltaviksi valikoituneet usein myös suostuvat mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ja muut, 2007.)

Tutkimushaastatteluilla on useita eri lajeja ja ne poikkeavat toisistaan erityisesti haastattelun strukturointiaseteen perusteella. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisesti tilanteisiin, joissa jokin haastattelun näkökohta on määritelty, mutta se jättää tilaa myös haastatteluiden varioinnille. Tällöin tietyt tutkimukseen liittyvät teemat on määritelty ja haastattelu etenee niiden varassa. Teemahaastattelu antaa tilaa haastateltavalle ja vuorovaikutukselle. Haastateltavien tulkinat haastattelun teemoista ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Ne syntyvät nimenomaan vuorovaikutuksen kautta haastateltavan ja haastattelijan välillä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemahaastattelua aineistonkeruun välineenä. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska sen voidaan nähdä parhaiten palvelevan tutkimuksen tarkoitusta. Tarkoituksena on tuoda tutkittavien oma ääni kuuluviin vapaasti heitä itseään ja työtään koskevista asioista.

Teemahaastatteluun valittujen tulee olla harkittuja ja tarkoitukseen sopivia, koska pyrkimyksenä on kuvata ja ymmärtää tiettyä ilmiötä sekä antaa sille teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta. Näin ollen on hyvä, että valituilla tutkittavilla on ilmiöstä mahdollisimman paljon kokemusta tai tietoa. Käytännössä haastateltavien määrään vaikuttaa usein käytettävissä olevat resurssit. Aineiston riittävyyden yhteydessä puhutaan myös saturaatiosta, joka tarkoittaa sitä, että haastateltavat eivät enää tuo esille uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimusongelmaan, jolloin teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyihin asioihin eli tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelun suunnittelussa onkin avain asemassa haastatteluteemojen määrittäminen teoreettisia pääkäsitteitä ja näiden alakäsitteitä ja luokkia apuna käyttäen. Haastattelukysymykset kohdistuvat näihin määriteltyihin teema-alueisiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Haastattelut vaativat hyvää perehtymistä aiheeseen, suunnittelua ja huolellista perehtymistä haastattelijan roolissa toimiseen. Haastattelija pitää itsellään puheenjohtajuuden ja ohjaa keskustelua, koska tarkoituksena on saada tiettyyn tutkimusongelmaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Oleellisinta on kuitenkin se, kuinka haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi ja muut, 2007.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin finanssialan yrityksen osastolla, jossa työskentelee satoja henkilöitä erilaisissa asiantuntija-, palvelu- ja esimiestehtävissä. Tutkimuksen teema liittyy vahvasti johtamiseen ja johtajuuteen, joten empiriaosuus toteutettiin haastatteleamalla esimiehiä. Tässä tutkimuksessa haastattelut jakautuivat itseohjautuvuuden, itseohjautuvuuden johtamisen ja jaetun johtajuuden teemojen ympärille.

Tutkimuskysymysten pohjalta haastatteluihin pohdittiin teemoihin sopivia avoimia kysymyksiä. Kysymysten laadinnassa otettiin myös huomioon kyseisen osaston käytännön työ ja sen johtaminen. Ensin koottiin teorian kannalta keskeiset teemojen ilmentymistavat paperille ja näiden pohjalta mietittiin kyseisen kohdeorganisaation toimintaan sopivia kysymyksiä. Tämän avulla kysymyksistä pyrittiin saamaan sellaisia, että ne tukevat tutkimuskysymyksiin vastaamista ja ovat haastateltaville helposti ymmärrettäviä. Haastattelukysymyksissä ei millään tavalla viitattu tutkimuksen teemoihin eli kysymykset eivät sisältäneet jaetun johtajuuden tai itseohjautuvuuden termejä. Haastattelun aluksi kysyttiin yleisesti työkokemusta esimiehenä sekä nykyistä

tehtävänkuvaa. Muutoin kysymykset pyrittiin pitämään sellaisina, että ne saavat haastateltavan kertomaan omin sanoin mahdollisimman paljon omista johtajuuskäytännöistään ja yksikkönsä toimintatavoista. Kysymysten runko oli kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys vaihteli jokaisen haastateltavan osalta riippuen keskustelun etenemisestä. Näin haastattelusta saatiin mahdollisimman luonnollinen keskustelua muistuttava tilanne. Lisäksi osalle haastateltavista esitettiin enemmän lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä riippuen heidän vastauksistaan. Kysymyksiä muokattiin vain hieman haastateltavan roolin mukaan.

4.3 Aineiston kuvaus

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä itseohjautuvuudesta, sen tukemisesta johtamisen keinoin ja jaetun johtajuuden mahdollisuuksista edesauttaa itseohjautuvuutta. Tutkimuskohteeksi valikoitui finanssialalla toimivan yrityksen yhden suuren osaston esimiestehtävissä toimivia henkilöitä.

Osaston kaikkia viittätoista esimiestä lähestyttiin sähköpostiviestillä, jossa pyydettiin suostumusta haastatteluun. Haastattelupyynnössä kerrottiin tutkielman aihe sekä haastattelua koskevat ylätasoon teemat. Viestissä painotettiin, että kyseessä on keskustelunomainen tilanne, jossa voi avoimesti ja anonymisti tuoda esille omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Lisäksi tuotiin esille, että haastattelun teemoihin ei tarvitse perehtyä etukäteen millään tavalla. Haastattelupyynnössä mainittiin myös, että osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista. Haastatteluun suostui 10 esimiestä, joista 9 kanssa haastatteluaikeita saatiin sovittua ripeällä aikataululla. Yhden haastatteluun suostuneen esimiehen kanssa ei yllättävien työkiireiden vuoksi saatu sovittua haastatteluaikeita.

Haastatteluja tehtiin 9 henkilön kanssa ja heistä 5 oli naisia ja 4 oli miehiä. Käytännössä haastateltavat toimivat tiimipäällikköinä tai johtajina yksikössään. Kaikilla yksikönjohtajilla

oli myös muita kuin esimiesalaisia. Kukaan haastateltavista ei ollut esimiesalaisuudessa keskenään. Haastateltavat ovat toimineet esimiestehtävissä vuodesta kuuteentoista vuoteen ja keskimäärin 7 vuotta. Haastateltavilla oli 10-65 alaista, jotka toimivat esimies-, asiantuntija- ja palvelutehtävissä.

Haastattelut toteutettiin 9.3.2020-19.3.2020 välisenä aikana. Neljä ensimmäistä haastattelua suoritettiin kasvotusten haastateltavien työpaikalla. Loput viisi haastattelua hoidettiin olosuhteiden pakosta Skype videopuhelun välityksellä. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutin ja 60 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto purettiin kirjalliseen muotoon parin päivän sisällä haastattelun toteutuksesta.

Tutkimustuloksia varten haastateltavat on koodattu heidän esimiesasemansa, tiimipäällikkö tai yksikönjohtaja, alaisten lukumäärän, sukupuolensa ja esimieskokemuksensa perusteella. Esimerkiksi haastateltu nainen, joka on toiminut esimiestehtävissä 12 vuotta ja toimii 40 työntekijän yksikönjohtajan tehtävässä, on koodattu tuloksia esiteltäessä *Yksikönjohtaja 40 N 12*. Oheisessa taulukossa on esitelty kaikki haastateltavat.

Taulukko 1. Haastateltujen taustatiedot.

Työtehtävä	Sukupuoli	Esimieskokemus vuosina	Alaisten lukumäärä
Yksikönjohtaja	Nainen	12	40
Yksikönjohtaja	Mies	8	15
Yksikönjohtaja	Mies	6	65
Yksikönjohtaja	Nainen	5	10
Tiimipäällikkö	Nainen	16	26
Tiimipäällikkö	Mies	8	14
Tiimipäällikkö	Nainen	2	23
Tiimipäällikkö	Mies	2	14
Tiimipäällikkö	Nainen	1	17

4.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysia voi tehdä monin eri tavoin, eikä yhtä oikeaa tapaa ole olemassa. Sen ominaisuuksiin kuuluu, että aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa, kun tutkijalla on samalla mahdollisuus havainnoida ilmiötä, tyyppitellä havaintojaan ja kerätä lisää aineistoa tarkentaakseen havaintojaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.) Analyysitavaksi valitaan sellainen, joka palvelee parhaiten vastauksen rakentumista tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ja muut, 2007).

Alasuutari (2011) kiteyttää, että laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa tulkitaan siten, että huomio kiinnittyy vain tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiin asioihin. Lisäksi yhdistellään havaintoja niiden yhteisten piirteiden perusteella ja pyritään mahdollisimman suppeaan havaintojen joukkoon. Näin saadaan aikaiseksi helpommin hallittava havaintojen joukko. Arvoituksen ratkaiseminen viittaa siihen, että tutkittavasta ilmiöstä tehdään havaintojen pohjalta merkitystulkinta eli havaintoja tulkitaan johtolankoina viitaten muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. (Alasuutari, 2011.)

Tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston analyysia lähdettiin tekemään sisällönanalyysin kautta. Sisällönanalyysi on sekä yksittäinen metodi että väljä teoreettinen kehys, jota voidaan käyttää erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. Sisällönanalyysi tarkoittaa sitä, että tutkittavaa ilmiöitä kuvaavasta aineistosta luodaan sanallinen selkeä kuvaus. Tutkimusaineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon eli aineistosta pyritään saamaan mielekäs, ymmärrettävä ja yhtenäinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Sisällön analyysi aloitettiin haastattelu kerrallaan, jolloin jokaisen haastateltavan haastattelusta litteroitu teksti käytiin tarkasti läpi. Kunkin haastateltavan litteroidusta tekstistä etsittiin hänen ajatuksiaan ja kokemuksiaan hänen omassa työssään

kohtaamista johtamiseen liittyvistä ilmiöistä. Tässä vaiheessa analyysiyksikkönä oli kunkin haastateltavan kokemukset.

Sisällönanalyysi on prosessi, jossa aineisto ensin pelkistetään eli redusoidaan ja sen jälkeen ryhmitellään eli klusteroidaan. Aineiston pelkistäminen tarkoittaa tutkimukselle epäolennaisten asioiden poistamista haastatteluaineistosta ja tutkimusongelmien mukaisten oleellisten ilmaisujen koodaamista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto on helpointa koodata käyttäen apuna haastattelurungon teemoja. Aineistoa voidaan koodata esimerkiksi väreillä etsien tutkimuskysymyksiin vastauksia teemoittain (Eskola & Suoranta, 2008). Aineiston ryhmittelyssä samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään sisältöä kuvaavaksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Viimeisenä vaiheena on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineiston perusteella luodaan teoreettiset käsitteet. Teorialähtöinen sisällönanalyysi taas perustuu aiempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysia lähdettiin tekemään ennemminkin teorialähtöisen ajattelun kautta, sulkematta kuitenkaan pois sitä, että aineistosta voi nousta uusia käsitteitä. Aiempaan teoriaan pohjautuva teemahaastattelurunko osoittautui tässä tutkimuksessa varsin toimivaksi pohjaksi myös analyysirungon laatimisessa (Eskola & Suoranta, 2008). Analyysirunko koostuu aineiston luokituksista ja kategorioista. Luokittelu lähtee siitä, että aineistosta poimitaan systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmauksia tutkittavista ilmiöistä. Jos kerätään pelkästään analyysirunkoon kuuluvia asioita, puhutaan strukturoidusta analyysirungosta. Analyysirunkoon kuulumattomista asioista voidaan puolestaan muodostaa uusia kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Aineiston luokittelua pidetään yksikertaisimpana tapana järjestää aineistoa. Tällöin aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelussa taas painottuu se, mitä kustakin temasta on

sanottu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aineistoa analysoitaessa tarkastellaan siis aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat toistuvat usean haastateltavan kohdalla. Analyysissa nousee esiin teemoja, joista ainakin osa on haastattelun lähtökohtateemoja. Keskiössä on tutkijan tulkinat haastatteluista. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Yksittäisten haastatteluiden käsittelyn jälkeen analyysiä jatkettiin siten, että kunkin haastateltavan haastatteluaineistosta kerättiin haastattelukysymyksien teema-alueisiin liittyvät maininnat ja ne liitettiin yhteen näiden teema-alueiden alle. Haastatteluiden vastaukset luettiin useaan kertaan läpi ja näin aineiston kokonaisuus hahmottui hyvin. Tämän jälkeen aineistoa karsittiin siten, että se sisälsi aiheeseen liittyvät ja tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavat asiat. Seuraavaksi aineistoa koodattiin teoriaan liittyviä teemoja apuna käyttäen. Kunkin haastatteluteeman alle koottiin siihen liittyvien kysymysten vastauksia. Edelleen pidettiin näkyvissä kunkin haastattelun numerointi sen yksilöimiseksi. Aineistosta poimittiin teoriarungon mukaisia ilmauksia tutkimuksen teemoista. Lopuksi voitiin huomata tiettyjen asioiden toistuvan usein ja joidenkin teemojen alle tuli vastauksia enemmän kuin toisten. Tämän datan pohjalta alettiin eritellä tutkimustuloksia sanalliseen muotoon ja analysoida niitä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin ja sitä pyritään tekemään kaikissa tutkimuksissa jollakin tasolla. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu reliabiliuden eli mittaustulosten toistettavuuden ja validiuden eli tutkimusmenetelmän pätevyyden käsitteiden kautta. Molemmat käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisen tutkimuksen piiristä. (Hirsjärvi ja muut, 2007.)

Reliabelius tarkoittaa yhtäältä sitä, että samasta tutkittavasta kohteesta saadaan toisellakin tutkimuskerralla sama vastaus. Toisaalta se tarkoittaa myös sitä, että kaksi eri tutkijaa päätyvät samaan vastaukseen tutkittavasta kohteesta. Reliabelius voidaan ymmärtää myös siten, että kahdella eri tutkimusmenetelmällä päädytään samaan

lopputulokseen. Hankaluutena etenkin laadullisen tutkimuksen osalta nähdään kuitenkin se, että tutkittava kohde muuttuu ajan kuluessa ja yksilön tulkinta tietystä kohteesta on aina hänen omien kokemustensa värittävä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Validius taas tarkoittaa tutkimusasetelman ja mittauksen validiuden eli pätevyyden arviointia. Yleisimmin tutkimuksen validiutta määritellään pohtimalla, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitettu koskevan. Tätä voidaan tarkastella vertaamalla tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ja tutkituksi aiottua ilmiötä. Jokaisen henkilökohtainen tulkinta kuitenkin vaikeuttaa tätä arviointia. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Laadullisen tutkimuksen piirissä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat ymmärrettävästi saaneet paljon kritiikkiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Siitä huolimatta myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida (Hirsjärvi ja muut, 2007). Laadullinen tutkimus on aina tutkijansa näköinen ja tutkija sen keskeinen tutkimusväline. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kiteytyy tutkimusprosessiin. (Eskola & Suoranta, 2008.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa sen johdonmukaisuus on avainasemassa. Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että tutkimuksen kohde ja tarkoitus on selkeästi määritelty. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Lisäksi tutkimuksen toteuttaminen tulisi kuvata tarkasti lähtien liikkeelle aineiston keruun olosuhteista ja paikoista. Haastattelutilanteista taas on hyvä kertoa niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat esimerkiksi kysymysten suhteen. (Hirsjärvi ja muut, 2007.) Oleellista on, että kuvataan tarkasti, miten on päädytty luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien käsityksiä ja maailmaa juuri tällä tavoin. Laadullisessa tutkimuksessa reliaabelius liittyy myös tutkijan toiminnan arviointiin. Näin ollen esimerkiksi aineiston litteroinnin oikeellisuus, kaiken käytettävissä olevan aineiston huomioon ottaminen ja tutkittavien ajatusmaailmojen oikea kuvaus ovat keskeisiä asioita. Tärkeää on kuitenkin pitää mielessä se tosiseikka, että haastattelujen tulokseen vaikuttaa aina niin haastateltava kuin haastattelijakin. Validiutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa vertaamalla

tutkimuksessa saatuja tietoja muiden lähteiden tietoihin. Tutkimuksen osallistujan kertomalle etsitään vahvistusta löytämällä tietty yksimielisyys. Toisaalta voidaan myös toimia siten, että tutkittavat saavat itse lukea tulkintoja tutkimuksesta, johon ovat osallistuneet. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tämän tutkimuksen teossa kiinnitettiin erityistä huomiota haastattelurungon hyvään muotoiluun ja mietittiin etukäteen myös teemoihin liittyviä lisäkysymyksiä. Tutkimuksessa oli tarkoitus tuoda esille nimenomaan esimiesten omia ajatuksia, tulkintoja ja käsityksiä tutkimuksen teemoihin liittyen. Jotta haastateltavien ääni pääsi mahdollisimman hyvin esille, haastattelukysymyksissä ei suoraan viitattu tutkimuksen käsitteisiin. Haastattelut litteroitiin nopeasti haastatteluiden jälkeen, mikä osaltaan nostaa haastatteluiden laatua. Kaikkien haastatteluiden nauhoitukset onnistuivat teknisesti hyvin eikä kuuluvuuden kanssa ollut ongelmia. Tulosten tulkinnassa on käytetty apuna suoria lainauksia haastatteluista paitsi tutkimustulosten rikastuttamiseksi myös tulkintojen ja päätelmien perustelemiseksi. Johtopäätökset on perusteltu teoreettisen viitekehyksen kautta ja uskon, että tästä tutkimusaineistosta toinen henkilö olisi päätenyt samansuuntaiseen tulokseen pienillä painotuseroilla. (Hirsjärvi ja muut, 2007; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään siihen, miten esimiehet tuovat esille itseohjautuvuutta työntekijöiden ja tarjoamansa työyhteisön kautta. Toisessa alaluvussa kerrotaan, miten jaettu johtajuus ilmenee esimiesten ajatuksissa ja kokemuksissa omasta työstään. Kolmannessa alaluvussa käsitellään itseohjautuvuutta tukevia johtamiskäytäntöjä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden perustarpeiden kautta. Lisäksi käydään läpi millä tavalla jaettu johtajuus liittyy itseohjautuvuuden johtamiseen tutkimustulosten valossa.

5.1 Itseohjautuvuuden ilmeneminen

Tutkimustuloksista kävi nopeasti ilmi, että esimiehet arvostavat työntekijöissä erityisesti aktiivisuutta ja kykyä ottaa vastuuta toiminnastaan. Tämä tuli esille ennen kaikkea, kun heiltä kysyttiin millaisia työntekijöitä he haluavat palkata, mutta myös muiden kysymysten vastausten osalta. Esimiehet korostivat aktiivisen työotteen merkitystä viittaamalla työntekijöiden reippauteen, hommiin tarttumiseen, proaktiivisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Nämä asiat nousivat esille lähes jokaisen esimiehen puheessa. Vastuunkantaminen nähtiin myös laajasti tärkeänä asiana. Se nousi vastauksissa esille kykyä miettiä asioita itse, tehdä itsenäistä työtä ja itsenäisiä päätöksiä sekä haluna ottaa vastuuta kokonaisuudesta.

”Hyvin avarakatseisia ja proaktiivisia. Mä tykkään ihmisistä, jotka miettii asiat jo itse. Sellainen reipas otteinen ihminen, niin mä tykkään sellaisista. Ottaa vastuuta kokonaisuudesta.” (Yksikönjohtaja 40 N 12.)

”Mä arvostan työntekijöiltä itsenäistä otetta ja semmosta kyllä itseohjautuvuuttakin tietyiltä osin. Ja sitä asiantuntemusta työntekijöiltä, että sen osalta vaadin kyllä, että tekijät sitten ottaa vastuuta siitä työstään kanssa. Että ei voi esimiehenä olla jokaisessa käänteessä mukana.” (Tiimipäällikkö 26 N 16.)

Esimiehet toivat haastatteluissa vahvasti ilmi myös halunsa tarjota työntekijöilleen hyvän ilmapiirin omaavan työpaikan, jossa kaikki työntekijät voivat kokea tekevänsä tärkeää työtä. He korostivat yhteishengen merkitystä, avointa ja rentoa kulttuuria, jossa jokaisen mielipidettä arvostetaan ja kaikista asioista uskalletaan puhua. Avoimen toimintaympäristön avulla toivottiin työntekijöiden osallistuvan aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Muutama korosti myös innostuksen merkitystä ja koki tärkeäksi toiminnan johtamisen siten, että innostusta työhön syntyy.

”Semmonen niinku avoin ja motivoitunut. Semmonen missä olis energiaa ja innostusta. Mun mielestä se on tärkeää, että on innostus siinä työssä, että ei ole vain semmonen, että nyt tullaan ja 9-17 tehdään tätä ja sitte lähdettiin kotiin. Vaan semmonen, että innostutaan niistä jutuista ja jaetaan niitä ideoita.”
(Yksikönjohtaja 10 N 5.)

”Turvallisen työyhteisön, missä ihmisten on helppo puhua onnistumista ja epäkohdista mihin pitäisi puuttua ja se, että töihin tulee hyvällä fiiliksellä ja kokee, että mulla on vastuuta ja mä teen tärkeää työtä.”
(Yksikönjohtaja 40 N 12.)

Haastatteluista käy siis hyvin ilmi, että esimiehet arvostavat itseohjautuvuutta ja toivovat sen suuntaista käyttäytymistä työntekijöiltään. Toisaalta he kertovat myös itse pyrkivänsä tarjoamaan motivoivaa, innostavaa ja merkityksellistä työtä välittävässä ja arvostavassa työyhteisössä.

5.2 Jaetun johtajuuden ilmeneminen

Kaikkien haastateltujen esimiesten kertomusten perusteella heidän johtamisissaan tiimeissä oli havaittavissa jaetun johtajuuden piirteitä. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan tuonut esille suoraan jaetun johtajuuden termiä. Useampi haastateltava toi esille, että tärkeintä esimiestyössä on heidän mielestään olla auttamassa ei niinkään antamassa vastauksia kaikkiin työntekijöiden kysymyksiin. Toisaalta he myös tähdensivät, että esimiehellä ei ole välttämättä ajan lisäksi myöskään parasta osaamista kaikkiin käytännön työtä koskeviin asioihin.

”Eli mun tehtävä on auttaa niin, että mun tiimiläisillä on mahdollisuudet tehdä sitä omaa työtään mahdollisimman hyvin eli autan selventämään tehtäviä ja poistamaan esteitä, jos niitä on.” (Yksikönjohtaja 10 N 5.)

”Ja tekijät osaa sen parhaiten sanoa, että onko tämä järkevintä tehdä näin tai mikä on paras tapa.” (Tiimipäällikkö 26 N 16.)

Jaettu johtajuus kiteytyy haastatteluaineiston perusteella vastuun ja vallan jakamiseen, jonka perustana on luottamus niin esimiehen ja työntekijöiden kesken kuin koko tiimin kesken. Tuloksista käy ilmi, että valtaosa esimiehistä jakaa vastuuta tiimissä joko tiettyjen erityisroolien kautta tai antamalla hyvin vapaat kädet työntekijöille oman työnsä suunnitteluun ja suorittamiseen. Viimeinen päätäntävalta oli kuitenkin aina tiimin esimiehellä. Tämän suuntaisen toiminnan ja työn organisoinnin nähtiin tukevan työntekijöiden motivaatiota ja innostusta omasta työstään sekä sitouttavan heitä työhönsä. Vastauksista nousee lisäksi esiin esimiestyön kiireinen arki, jossa tasapainoillaan monien eri tehtävien välillä. Vastuun jakaminen tiimille nähdään keinoksi selviytyä myös tästä haasteesta.

”Arki on kuitenkin niin hektistä. Esimiehen ei ole mahdollista tehdä tänä päivänä tätä kaikkea. Jotta varmistetaan, että voidaan kehittää sitä tiimin toimintaa ja voidaan varmistaa, että se osaaminen on kohdallaan, niin se oikeastaan vaatii sitten näitä rooleja. Kyllä itse ajattelen niin, että mitä enemmän pystyy vastuuttaa sitä tiimiä ja delegoida niitä hommia eteenpäin niin kyllä ihmisetkin tykkää, kun ne saa olla mukana suunnittelemassa sitä päivää ja tekemässä siitä omannäköistään. Se sitouttaa ihmisiä. Ja sitten, kun antaa enempi vastuuta niin mä luulen, että se työkin on mielekkäämpää.” (Yksikönjohtaja 15 M 8.)

”Mä olen esimiehenä vain siinä alussa, kun projekti aloitetaan. Muutenhan he hyvin itsenäisesti hoitaa sen siinä projektissaan. He itse suunnittelee aikataulunsa, ja mitä tehdään minäkin päivänä. Ja jos on useampi siinä projektissa niin kuka tekee mitäkin. Mä luulen, että innostus syntyy siitä vapaudesta tehdä omalla tyylillään. Kuitenkin löytyy sitä tukimatsua ja löytyy tukea, mutta siinä ei ole kukaan sanomassa, että just näin sun pitää tehdä. Vaan on sitä omaa taitoa löytää just se paras tapa tehdä siinä projektissa niitä hommia.” (Yksikönjohtaja 10 N 5.)

5.3 Itseohjautuvuutta tukevat johtamiskäytännöt

Haastatteluissa käytiin läpi konkreettisia esimiesten johtamistapoja koskien päivittäistä työjohtamista, tavoitteiden asetantaa ja seuraamista, päätöksentekotapoja, toiminnan kehittämistä, palautteenantokäytäntöjä sekä tiimien yhteishenkeen liittyviä asioita. Näiden kautta tarkastellaan seuraavaksi itseohjautuvuutta tukevien johtamiskäytäntöjen ilmenemistä tutkimusaineistossa. Lisäksi käydään läpi millaiset jaetun johtajuuden käytännöt tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta.

5.3.1 Omaehtoisuuden johtaminen

Tutkimusaineiston perusteella jaetun johtajuuden toimintatavat loivat erityisesti pohjaa omaehtoisuuden johtamiselle. Jaettu johtajuus tuli haastatteluissa esille lähinnä delegoinnin, tehtävien siirtämisen ja vastuiden organisoinnin kautta siten, että perinteisesti esimiehelle ajateltuja vastuita oli jaettu tiimille ja tiimiläisille. Suurin osa tiimeistä oli organisoitunut siten, että tiimistä oli nimetty yksi henkilö vastaamaan päivittäisistä rutiineista ja työnjaosta. Tämän palvelupäälliköksi nimetyn henkilön tehtävänä oli paitsi osallistua suorittavaan työhön myös vastata tiimin päivittäisestä työstä laatimalla tarpeelliset työvuorot, jakamalla työtehtäviä, hoitamalla raportointia ja osittain myös toimimalla esimiehen sijaisena hänen ollessaan poissa. Haastatteluista käy ilmi, että palvelupäällikkö vastasi hyvin pitkälle päivittäisestä työstä ja johti tiimiä näissä asioissa.

”Meillä palvelupäällikkö pyörittää sitä päivittäistä tehtävänjakoa ja rutiineja. Ilman palvelupäällikköä ei pärjäisi. Ei vain riitä aika. Se on kyllä tosi hyvä. Ja se on koko ajan siinä paikalla. Esimies on kuitenkin koko ajan jossain palaverissa. Se auttaa tiimiä. Ja sitten kun joutuu vähän vahtimaan ja muistuttamaan, että aukaskaa puhelinta. Olen antanut palvelupäällikölle vapaat kädet käydä sanomassa, että nyt linjat auki.” (Tiimipäällikkö 23 N 2.)

Tämän lisäksi valtaosassa tiimejä oli nimetty myös muita tärkeitä tehtäviä yhdelle henkilölle tai muutaman henkilön ryhmälle. Tiimeissä oli jaettu koulutusvastuu

lähtökohtaisesti jonkun muun kuin esimiehen hoidettavaksi. Kouluttajan vastuulla oli huolehtia koulutussuunnitelmien laadinnasta, relevanttien koulutusasioiden järjestämisestä tiimille ja pakollisten koulutusten suorittamisen seurannasta. Lisäksi hän osallistui mahdollisuuksien mukaan myös itse kouluttamiseen. Palvelupäällikön ja kouluttajan lisäksi tiimeissä oli nimetty myös pari henkilöä vastaamaan toiminnan kehittämisen organisoinnista. Käytössä oli niin kutsuttu ideataulu, johon työntekijät konkretisoivat toimintaa koskevia parannusideoitaan. Tästä vastaavien henkilöiden tehtävänä oli kannustaa muita ideointiin, käydä ideoita ja niiden toteutusmahdollisuuksia läpi sekä organisoida toteutusta. Kaikki nämä roolit olivat pysyviä siten, että niitä vaihdettiin vain tarpeen vaatiessa eli silloin, kun puolin tai toisin ei oltu tyytyväisiä toimintaan tai joku muu osoitti mielenkiintoa tehtävään.

”Meillä on lean supportterit tai oikeastaan 2. Ne lean supporterit tekee kehitystyötä. Ja sitten meillä on kouluttajanrooli, joka on myös erityisrooli. Hänelle on jaettu tiettyjä tehtäviä, kuten koulutuksiin liittyvien seurantojen järjestämistä. Hän vastaa myös koulutuksen järjestämisestä. Ja Jos homma ei luonnistu niin sitten täytyy kierrättää.” (Tiimipäällikkö 14 M 2.)

Palvelupäällikkö toimi tiimipäällikön rinnalla monissa asioissa ja hänen vaikutusvaltansa tiimin toimintaan oli selkeästi roolituksista vaikutusvaltaisoin. Kuitenkin kaikki tiimien erityisroolit vaikuttivat haastattelujen perusteella olevan tehtäviä, joissa henkilöt pääsivät johtamaan muuta tiimiä oman erityisvastuunsa kautta. Vaikutusvalta näissä tietyissä sovituisissa asioissa oli näin ollen ennen kaikkea yhdellä tai kahdella tiimiläisellä.

”Kyllä ne meillä ihan itsenäisesti sitä tehtävää hoitaa. Tietysti yhteistyössä tiimin kanssa, siis niitä kuunnellen. Että en mä siihen juuri puutu. Eli voi esimerkiksi päättää tehtävistä, että kuka mitäkin tekee tai millainen koulutus nyt järjestetään. Annan kokeillakin kaikenlaista. Oikaistaan sitten, jos menee ihan vikaan.” (Tiimipäällikkö 14 M 2.)

Yhden haastattelun vastauksista taas oli nähtävissä, että jaettu johtajuus toteutui enemmänkin yhteiseksi tekemisen prosessina. Vaikutusvalta jakautui laajasti koko tiimiin ilman erityisiä johtajuuden rooleja.

”Mietittiin aluksi siihen tämmöistä scrum masteria, joka olisi vähän johtajatyylinen, että ottaisi vähän sitä leadia. Mutta sitten päädyttiin että ei. Ja haluttiin että jokainen pääsee siihen rooliin vuorollaan. Ja se on osoittautunut aika hyväksi. Ei ole yhtä henkilöä, vaan jokainen hoitaa. Sitten joku joka tulee aikaisemmin niin katsoo jo vähän valmiiksi, että mitä meillä on ja briiffaa muut ja sitten tehdään suunnitelma, että miltä se päivä tulee näyttämään.”
(Yksikönjohtaja 40 N 12.)

Tämän toiminnan kautta kaikille oli kyetty luomaan parempi kokonaisnäkemys tiimin toiminnan tavoitteista ja päämääristä. Ymmärrys omasta toiminnasta suhteessa koko tiimin tuloksellisuuteen oli myös parantunut. Samoin työtyytyväisyys tiimiläisten keskuudessa oli kasvanut. Työntekijöiden palaute oli hyvää.

”Se on lähtenyt tosi kivasti rullaamaan. Mä tuun hyvällä fiiliksellä töihin, suunnittelen mun päivän mun työkavereiden kanssa ja päivä on tosi vaihteleva. Tässä mä haluan jatkaa. Palaute on ollut tosi positiivinen.”
(Yksikönjohtaja 40 N 12.)

Näiden jaetun johtajuuden kautta luotujen erityisroolien tai laajasti tiimissä olevan vaikutusvallan kautta esimiehet loivat puitteet tiimiläisten valinnanvapaudelle. Vallan ja johtajuuden jaon kautta pyrittiin saamaan kaikki tiimiläiset osallistumaan keskusteluun ja mukaan toimintatapojen kehittämiseen. Lisäksi pyrittiin vähentämään esimiesten mikromanageerausta.

Tutkimusaineistosta nousi vahvasti esille, että esimiehet haluavat työyhteisössään kannustaa kaikkia siihen, että omista ajatuksistaan voi helposti puhua ja kaikki mielipiteet otetaan huomioon. Heidän omassa esimiestyössään tämä tuli esiin valtaosin painottaen kuuntelun merkitystä. Esimiehet kertoivat pyrkivät toimimaan siten, että kaikki saavat äänensä kuuluviin kannustamalla kaikkia osallistumaan keskusteluun. Lisäksi muutama esimies korosti myös sitä, että on valmis tarpeen tullen muuttamaan omaa kantaansa asioihin työntekijöiden kanssa keskusteltuaan. Näin he osoittivat toimivansa siten, että aidosti kuuntelevat työntekijöitään ja ottavat heidän ajatuksensa konkreettisesti huomioon.

”Minä kyllä kuuntelen ja pyrin siihen, että kuuntelen. [...] Päätöksenteossa pyrin ottamaan huomioon kaikkia mielipiteitä valmisteluvaiheessa. Kaikki mielipiteet ei tietenkään ole oikeita, mutta pyrin siihen, että kaikki saa äänensä kuuluviin. Ja sitten, jos tulee hyvä vasta-argumentti niin olen valmis, vaikka muuttamaan omaa kantaani, jos se on parempi.” (Tiimipäällikkö 14 M 2.)

Valtaosa esimiehistä toi jollakin tavalla esille sitä, että he pyrkivät välttämään liian tarkalla tasolla työntekijöiden päivittäisen työn tekemiseen puuttumista eli niin sanottua mikromanageerausta. Tämä näkyi haastatteluissa korostamalla työntekijöiden parempaa osaamista työn tekemiseen ja substanssiasioihin suhteessa esimieheen. Lisäksi esimiehet kuvailivat itseään esimerkiksi suurempien toimintalinjojen asettajaksi ja työntekijöidensä auttajaksi ja palvelijaksi. Yksi haastateltava toi kuitenkin esiin myös, että suuren organisaation toimintaan liittyi käytäntöjä, jotka osaltaan lisäsivät mikromanageerausta. Kaikki esimiehet kertoivat, että työntekijät voivat esimerkiksi tehdä etätöitä, mutta valtaosassa tiimejä siihen oli liitetty paljon sääntöjä ja rajoituksia. Samoin työaikajoustoja sallittiin, mutta monen tiimin toiminnan luonteeseen liittyen joustot olivat hyvin pieniä.

”Kyllä mun rooli on kuitenkin olla se suunnannäyttävä isossa kuvassa, että mihin tässä ollaan menossa. Organisaatio ohjaa meidät siihen, että se ois enempi semmosta mikromanageerausta. [...] Sen sijaan, että mittaisiin sitä, että kaikki on 7 1/2 tuntia liikuttamassa hiirtä niin mittaisin enempi tuloksia ja mitä sinä aikana, kun tekee töitä niin saa aikaiseksi. Se olis merkityksellisempää. Että kun annat luottamusta ja vastuuta, niin sitten voit saadakin tietyllä tavalla enemmän. Että jos mitataan vaan vaikka sitä aikaa, niin ihmisethän vaan tekee sitten sen verran, muttei yhtään enempiä. [...] Jos ihan rehellisiä ollaan niin ei meidän pankki hirveästi tue tätä etätöitä. Siihen on varmaan syynsä ja omat taustansa. Varmasti muissa organisaatioissa ollaan paljon edellä tässä. Meillä tähän liittyy tällaisia toimialaan liittyviä juttuja.” (Yksikönjohtaja 15 M 8.)

”Olishan se nyt kauheeta, jos mun esimies joka päivä kertois mitä nyt tänään teet, ja näin teet ja mee tonne ja ole tossa. Olisi vähän sellainen niinku ohjattu olo. Hänkään ei ole tuossa mun niskaan hengittämässä ja mullakin on hyvä fiilis. Niin näinhän se on pakko ajatella. Heillä on nyt parempi fiilis, kun mä en ole koko ajan kertomassa mitä heidän pitää tehdä.” (Yksikönjohtaja 40 N 12.)

Toimintatavat ja niiden kehittäminen nousivat kaikissa tiimeissä esiin erityisen tärkeänä tehtävänä, jonka haluttiin olevan jokaisen vaikutuspiirissä. Kaikki esimiehet korostivat

sitä, että toimintatapoja, joilla pyritään kohti tavoitteita, tulee kehittää jatkuvasti koko tiimin voimin. Lisäksi he olivat yhtä mieltä siitä, että parhaita asiantuntijoita työn ja toimintatapojen kehittämiseen ovat juuri kyseistä työtä tekevät työntekijät. Haastattelujen perusteella heillä oli ajatuksia siitä miksi näin pitäisi tehdä ja tahtotila kehittää toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Valtaosassa tiimejä esimies oli luonut hyvät puitteet sille, että toimintatapoja kehitettiin jatkuvasti tiimin toimesta. Heillä oli käytössä niin kutsuttu jatkuvan parantamisen malli, jossa kaikki tiimin työntekijät olivat aktiivisesti ideoimassa toimintatapojen parannuksia. Työntekijöiltä tulleita ideoita käytiin säännöllisesti yhdessä läpi ja vietiin eteenpäin mahdollisuuksien mukaan toteutettavaksi.

”Meillä on semmoinen kaizentaulu missä vähän edellytetäänkin, että ihmiset tuo parannusehdotuksia. Jos joku kysyy vaikka omasta työstään, että käykö, että mä teen näin niin kyllä mä silloin sanon, että jos se on fiksun tuntuinen idea niin joo ja käydään koko porukan kanssa läpi. Eli jos vaikka pystytään nopeuttamaan meidän tekemistä tai parantamaan. Tai joku on vaikka löytänyt hyvän tulkinnan ohjeeseen niin pyritään saamaan se tieto mahdollisimman nopeasti jakeluun.” (Tiimipäällikkö 14 M 2.)

”Isommassa kuvassa meidän pitää tätä toimintaa kehittää. Koko ajan pankissa on vähempi henkilökuntaa ja töitä kuitenkin tuppaa olemaan enempi, niin miten me selvittääm tästä yhtälöstä. Että tänne ei tule ketään, joka ratkaisee tämän vaan meidän pitää itse tätä toimintaa kehittämällä varmistaa, että me selviydytään tästä työmaasta. Ja sillä porukallahan ne ideat on. Enhän mä osaa mennä kertoa niille, että miten kannattaa työtä tehdä ja mitkä siinä on ongelmakohtat.” (Yksikönjohtaja 15 M 8.)

Tutkimusaineiston perusteella esimiehet arvostavat sitä, että työntekijät osaavat tehdä itsenäisiä päätöksiä. Suurin osa esimiehistä kertoi, että he pyrkivät kannustamaan työntekijöitään itsenäiseen päätöksentekoon sekä keskustelemaan hankalista ja mietityttävistä asioista keskenään tiimissä. Moni esimies pidättäytyi tietoisesti antamasta valmiita vastauksia työntekijöilleen ja auttoi heitä mieluummin keskustelun kautta itse oivaltamaan oikean ratkaisun. Useampi esimies toi esille keskustelun tärkeyden työntekijöiden päätöksentekoon rohkaisussa. Yksi esimies toi lisäksi esille, että pyrkii luomaan tietyt reunaehdot työntekijöiden päätöksenteon helpottamiseksi. Näin

hän kannustaa tiimiläisiään itsenäiseen päätöksentekoon, mutta auttaa samalla vastuunottamisessa. Itsenäistä päätöksentekoa kuitenkin rajoitti jonkin verran alaan liittyvä sääntely tai tietyn tiimiin toimenkuvaan liittyvät seikat.

”Eli kun ne tulee kysymään jotain niin ensin pohditaan, että mikä on sun näkemys tästä, että mä en ala tekemään sitä niiden puolesta. Keskustellaan ja kuunnellaan ja ohjaan sitä kautta löytämään sen ajatuksen.” (Tiimipäällikkö 14 M 2.)

”Me ollaan haluttu viedä sitä niin, että siinä tiimin sisällä ollaan tähdätty siihen, että he keskenään keskustelisi tämmöisistä vaikeimmista tapauksista ja vaikeista päätöksistä. Jos tarvitaan tukea niin tottakai esimiehet auttaa.” (Yksikönjohtaja 65 M 6.)

Esimiehet korostivat, että tietyt erityisesti henkilöstöön liittyvät päätökset he haluavat pitää itsellään. Lisäksi finanssialan toimintaan liittyvistä päätöksistä esimerkiksi luottopäätökset olivat sellaisia, joissa vain tietyin edellytyksin päätäntävaltaa voitiin siirtää eteenpäin. Korkein päätäntävalta haluttiin kuitenkin pitää esimiehellä. Haastatteluissa nousi esille, että esimiehet korostivat omassa päätöksenteossaan avoimuutta, keskustelevuutta ja vankkoja perusteluita päätökselleen. He kertoivat, että näillä keinoin hankalatkin päätökset, joista työntekijät ovat ehkä erimieltä, on onnistuttu viemään hyvin läpi.

”Yritän aina sanoa sen muotoillen sanani niissä asioissa. Pysin tuomaan sen asian perustellen, että miksi näin on. Mun mielestä se on aina parempi. Kun sen perustelee niin ihmiset ymmärtää sen. Kaikki on kuitenkin aikuisia ja fiksuja ihmisiä niin ne ymmärtää sen, että miksi näin tehdään, vaikka se joskus kolahtaisi omalle kohdalle. Vaikka se ei mulle nyt olis se kaikista kivoin, niin joskus on vaan kestettävä. Että perustelee sen hyvin ja yrittää kertoa sen positiivisen kautta.” (Tiimipäällikkö 23 N 2.)

”Mä olen vain miettinyt sen asian sillä tavalla, että mä tuon sen asian esiin semmoisena kuin se on. En tietenkään läväytä sitä että näin, vaan laitan siihen jotain, mikä helpottaa ihmisiä, kun he vastaanottaa sen viestin. Mä uskon siihen, että kun mä kerron asiat rehellisesti ja kerron, että mä olen tässä läsnä ja käydään niitä asioita sitten läpi, vaikka kahdenkesken tai pienemmässä porukassa sellaisessa missä kaikkien on hyvä puhua. Mun mielestä se on kyllä kantanut aika pitkällekin.” (Yksikönjohtaja 40 N 12.)

Tutkimusaineistosta nousi esiin, että vain yhdessä tiimissä työtehtäviä jaettiin erityisesti työntekijöiden oma kiinnostus ja sisäinen motivaatio huomioiden. Kaikki muut esimiehet toivat esille, että tiimin toiminnan luonteen vuoksi varsinaisia tiimin työtehtäviä ei ollut mahdollista jakaa työntekijöiden kiinnostuksen mukaan. Kaikki haastatellut kuitenkin painottivat, että he pyrkivät huomioimaan työntekijöidensä kiinnostuksen tiimin erityistehtävien suhteen. Tiimeissä oli esimerkiksi koulutukseen, raportointivälineisiin ja teknisiin asioihin perehtyneitä henkilöitä. Nämä henkilöt osallistuivat tehtäviin oman erityisen kiinnostuksensa pohjalta. Esimiehen johtamisen näkökulmasta perusedellytys oli, että hän tuntee työntekijänsä riittävän hyvin, ymmärtää heidän tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa.

”Mun pitää tietää ja tuntee ne mun ihmiset niin hyvin, että mä tiedän mitä niistä kutakin draivaa. Ja pyrin auttamaan heitä löytämään sellaisia asioita. Ja tämmöisessä projektityössä pyrin miettimään vielä, että kun tulee uusi projektitehtävä, että kenelle tämä erityisesti sopii. Tehtävät on erilaisia ja ihmiset on erilaisia. Niin ketä vaan ei voi laittaa mihin vaan tehtävään. Niin pyrin löytämään sellaisen parhaan mätsin ihmisen ja työn välille.”

(Yksikönjohtaja 10 N 5.)

”Kun on näitä excel ja gdpr juttuja, jotka ei siihen varsinaiseen työhön liity, niin hän on siinä tosi hyvä ja tekee mielellään, kyllä hän saa niitä hoitaa.”

(Tiimipäällikkö 14 M 2.)

Kaikki esimiehet toivat esille, että toiminnan päämääriin ja tavoitteisiin kukaan tiimiläisistä ei voinut suoranaisesti vaikuttaa. Vaikuttamismahdollisuudet suhteessa tavoitteisiin myös esimiesten omalta osalta olivat käytännössä hyvin marginaaliset. Haastatellut esimiehet kuvailivat, että suuressa konsernissa tavoitteet asetetaan korkealla tasolla ja sieltä ne vyörytetään alaspäin. Keinoksi sitouttaa jäi käytännössä säännöllinen keskustelu tavoitteista.

”Ei paljoa voi vaikuttaa. Kyllä se tulee ylempää, että sieltä se putoaa alaspäin se tavoitteiden asettaminen. Me käydään kerran viikossa meidän aamupalavereissa tavoitteita läpi, että ollaanko me päästy niihin ja keskustellaan miten niihin päästään. Käydään datan kautta sitä läpi. He tietää mihin meidän tiimin pitää päästä niin sitten me käydään noissa keskusteluissa

läpi, että mitä sinä voit tehdä, että me tiiminä päästään tähän ja kirjataan ylös niitä.”

(Tiimipäällikkö 26 N 16.)

5.3.2 Kyvykkyyden johtaminen

Haastatteluaineistosta nousi esille, että kaikki esimiehet korostivat tavoitteiden seurannan tärkeyttä. Lisäksi he olivat yhtä mieltä palautteenannon tärkeydestä ja korostivat sen merkitystä monella tasolla. Ensinnäkin he kävivät itse säännöllisesti työntekijöidensä kanssa läpi tavoitteita ja saavutettuja tuloksia. Osittain niitä käytiin kerran viikossa jonkin toisen palaverin yhteydessä tai tätä varten erikseen kokoon kutsutussa palaverissa. Lisäksi kaikki esimiehet kertoivat kävänsä vähintään kerran kuukaudessa työntekijöidensä kanssa kahdenkeskisen keskustelun, jossa yhtenä teemana on työntekijän työn tulokset ja palautteenanto. Useampi esimies toi vielä esille, että he pyrkivät toiminnassaan myös siihen, että työntekijät rohkaistuvat antamaan palautetta myös toisilleen. Näin kaikki palautteenanto työstä ei ole vain esimiehen vastuulla. Tähän oli järjestetty avuksi esimiesten toimesta esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuuksia tutustua käytännössä toistensa työntekeksen tapoihin ja antaa niistä toisilleen palautetta. Esiin nousi myös, että matalalla kynnyksellä palautteen pyytämistä ja antamista tuettiin myös koko organisaation tasolta. Heillä oli käytössä sivusto, jonka kautta kuka tahansa pystyi pyytämään toisilta palautetta omasta työstään ja toisaalta antamaan sitä muille.

”Sitten joskus välillä ollaan tehty sellaisia, että voi vierailta toisen projektissa havainnoimassa, että miten siellä menee ja voi antaa palautetta siitä, että mitä huomasit, että mitä hyviä juttuja mitä voisi tehdä erilailla. Positiivisessa hengessä.” (Yksikönjohtaja 10 N 5.)

”Kuukausittain pitäisi olla esimiehen ja alaisen one to one -keskustelu. [...] Palautetta kyllä annetaan. Itse annan palautetta one to one -keskusteluissa. Sitten meillä on käytössä semmoinen portaali missä voi antaa jollekin toiselle palautetta. Joku henkilö voi mennä sinne ja lähettää palautepyynnön ihmisille, joilta hän haluaa palautetta ja sitten se näkyy joko nimellä tai anonyymisti siellä ja mä voin käydä sitten katsomassa sen sieltä vuosikeskusteluita tai one to one -keskusteluita varten.” (Yksikönjohtaja 65 M 6.)

Palautteenantamisen osalta viitattiin usein positiivisen palautteen kannustavaan voimaan. Lisäksi haastatelluista esimiehistä noin puolet mainitsi jollakin tavalla valmentavan esimiestyön tärkeäksi toimintatavaksi. Tämä tuli esille muun muassa korostamalla heidän omaa vastuutaan innostavan työyhteisön luomisessa, työntekijöiden sparraamisessa ja auttamisessa.

”Olen aika sellainen kannustava, pyrin aika paljon kehumaan porukkaa, jos on pienintäkään aihetta, että koitan nostaa sitä yhteishenkeä ja motivaatiota porukalla, että yritän koko ajan kehua, kun vaan pystyy.” (Tiimipäällikkö 14 M 8.)

”Esimiehenä erityisen tärkeää on motivoiva asenne eli osaa innostaa. Ja että löydetään niitä hyviä puolia asioista. Minä olen sparraajana siinä matkan varrella.”

(Yksikönjohtaja 10 N 5.)

Työntekijöiden uuden oppimista ja kehittymistä tuettiin tutkimusaineiston perusteella ennen kaikkea työssä oppimisen kautta. Toki tarpeen vaatiessa oli myös osaamisen arvioinnin pohjalta järjestettyä työhön liittyvää koulutusta. Haastatellut esimiehet toivat esille, että tiimiläisten toisiltaan oppimista tuettiin esimerkiksi järjestämällä eri työtä tekeviä istumaan vierekkäin, jolloin kokonaisuuden ymmärtäminen paranee. Lisäksi vierekkäin saattoi istua kokeneempia ja uudempia tiimiläisiä, jolloin työn tekemisen mentori löytyi vierestä. Esimiehet siis loivat mahdollisuudet keskustelulle ja ajalle, jotta toisilta oppimista voi tapahtua.

”He istuu siellä perintä ja luotonvalvonta sekaisin, niin he oppii toisiltaan ja tuetaan sitä, että heillä on mahdollisuus ja aikaa keskustella.” (Yksikönjohtaja 40 N 12.)

”Ollaan pyritty jakamaan istumapaikkoja niin, että siinä on kokenut tekijä ja kokemattomampi vierekkäin. Ja sitten siinä on mentori vieressä, jonka kanssa pystyy sparraamaan ja kysymään neuvoa.” (Tiimipäällikkö 14 M 2.)

Useampi esimies toi myös esille, että he pyrkivät toimimaan työtehtävien osalta siten, että halukkailla on mahdollisuus jatkuvasti kehittää itseään. Työntekijällä oli paitsi

työtehtäviä, jotka olivat hänelle tuttuja ja helposti hallittavia, mutta myös tehtäviä, joissa hän vasta hankki parempaa osaamista harjoittelun kautta.

”Nuorempi kaarti jatkuvasti haluaisi oppia lisää. Heillä on oikeastaan jatkuvasti joku osa-alue, jossa he vasta opettelee ja on osaamisensa ääri rajoilla ja sitten on niitä tutumpia tehtäviä. Se on oikeastaan meidän tiimin elinehto, että jatkuvasti laajennetaan osaamista, koska meillä on monta työjonoa ja suhteellisen pieni porukka tekemässä sitä.”
(Tiimipäällikkö 14 M 8.)

”Että mä yritän etsiä niille, että tulisi aina vähän haastetta ja uusi alue vaikka pankkiliiketoiminnassa, että ei tee aina samalla alueella töitä. Ja sitten tietenkin parittaa kokeneita ja vähemmän kokeneita konsultteja, että tulis sitä sparraamista.” (Yksikönjohtaja 10 N 5.)

Muutama esimies toi myös esille, että työntekijöiden halu kehittyä ja oppia uutta vaihteli. Parissa haastattelussa tuli esille, että nuoremmat sukupolvet olivat halukkaampia oppimaan uutta ja uskalsivat mennä epämurkavuusalueelle, vaikka työtehtävät eivät vielä olleet perusteellisesti hallussa.

5.3.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Kaikki haastatellut esimiehet pitivät työntekijöiden yhteenkuuluvuutta tärkeänä tekijänä niin tuloksellisen toiminnan, työhön sitoutumisen kuin työssä viihtymisenkin kannalta. Työn kuvattiin vaativan paljon yhteistyötä, keskustelua ja toisten auttamista.

”Kyllä mä näen, että sillä on tosi iso merkitys. On tärkeää että on hyvä henki ja kemiat kohtaa, että ihmiset pystyy tekemään työtä täysillä.”
(Yksikönjohtaja 40 N 12.)

Haastatellut kuvailivat paljon pyrkivänsä luomaan avointa ja välittävää ilmapiiriä. Keskustelu ja kuuntelu olivat heille keskeisiä välineitä tuoda esille arvostavansa työntekijöitään. Useampi esimies toi esille, että he pyrkivät omilla toimillaan tuomaan esiin, että kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä ja kaikki kysymykset ovat sallittuja. Oman esimerkin kautta johtamista korostettiin. Parin esimiehen vastauksista oli myös

pääteltävissä, että he pyrkivät olemaan samalla tasolla työntekijöidensä kanssa nostamatta itseään erityisesti jalustalle esimiehenä.

”Mä olen itse pyrkinyt rakentamaan sellaista aika avointa ilmapiiriä. Esimiehenä nauran itselleni ja teen pilkkaa itsestäni. Yritetään arvostaa kaikkien mielipiteitä.” (Tiimipäällikkö 26 N 16.)

”Esimiehenä kannattaa kyllä olla oma itsensä eikä yrittää esittää mitään muuta mitä on. Semmonen omalla esimerkillä johtaminen. Sanonta mistä tykkään on, että kauppa on niinku vetäjänsä näköinen.” (Yksikönjohtaja 15 M 8.)

Esimiehet järjestivät työntekijöilleen erilaisia mahdollisuuksia tutustua toisiinsa paremmin. Käytössä oli esimerkiksi yhteisiä aamu- tai iltapäiväkahvitteluita, joissa tarkoituksena oli keskustella keskenään muustakin kuin työasioista. Osa kokoontui kerran viikossa koko tiimin voimin yhdessä syömään ja osassa tiimejä järjestettiin myös työajan ulkopuolista yhteistä toimintaa. Välillä järjestettiin myös tiimien sisällä tai tiimirajat ylittäviä leikkimielisiä kisailuja, joiden tavoitteena oli auttaa työntekijöitä tuntemaan toisiaan paremmin.

”Maanantaisin meillä on yhteinen aamukahvi eli sellainen vapaamuotoisempi alku viikolle. Ja silloin sitten jaetaan vähän, että mitä viikonloppunakin on tullut tehtyä.” (Tiimipäällikkö 14 M 2.)

Useampi esimies myös viittasi vahvasti siihen, että heille on tärkeää ennemminkin luoda huipputiimi kuin löytää yksittäisiä hyviä työntekijöitä. Haastatellut esimiehet kokivat, että parhaaseen lopputulokseen päästään, kun tiimissä on erilaisella taustalla, osaamisella ja persoonalla varustettuja työntekijöitä. Lisäksi painottui yhteistyön tärkeys ja koko tiimin onnistuminen eikä niinkään yksilösuoriutuminen.

”Mä usein vertaan urheiluun, että jos on vaikka fudisjengi, jossa ei kemiat toimi ja vähän sellaisia yksityisyrittäjiä, niin ei siitä tule mitään. Sitten voi olla vähän heikompikin joukkue, mutta jos niillä on uskomaton yhteishenki ja kaikki antaa oman panoksensa tiimille niin sillä pääsee kyllä pitkälle.” (Tiimipäällikkö 14 M 8.)

*"Mä yritän, että olis aika erilainen porukka. Ei liian heterogeeninen. Joskus palkkaan aloittelevampaa ja joskus kokeneempaa. Että meillä olis sellainen balanssi. Olis kokemuksen pohjalta erilaisia ja sitten voi olla osaamisten kannalta. Että olis sellainen hyvä yhdistelmä. Olis ekstroverteja ja introvertejä."
(Yksikönjohtaja 10 N 5.)*

6 Johtopäätökset

Johtopäätökset luvussa avataan tutkimustuloksia suhteessa aiemmin esitettyyn teoreettiseen kirjallisuuteen ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvun lopuksi käsitellään tutkimuksen pohjalta nousseita jatkotutkimusehdotuksia sekä tutkimuksen käytännön antia työelämälle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli alan kirjallisuuden ja laadullisen tutkimuksen avulla selvittää itseohjautuvuuden johtamista, jaettua johtajuutta sekä näiden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastausta siihen, millaisilla johtamiskäytännöillä esimiehet voivat tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja sen syntyä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään jaetun johtajuuden toimintatapojen roolia itseohjautuvuuden johtamisessa. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten itseohjautuvuutta johdetaan?
2. Miten jaettu johtajuus ilmenee?
3. Millainen rooli jaetulla johtajuudella on itseohjautuvuuden johtamisessa ?

6.1 Jaettu johtajuus itseohjautuvuuden johtamisen tukena

Itseohjautuvuuden johtaminen ja jaettu johtajuus

Odotus työntekijöiden itseohjautuvuudesta on noussut viime vuosien aikana keskeiseksi puheenaiheeksi (Martela & Jarenko, 2017; Savaspuro, 2019). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat sitä, että esimiehet odottavat työntekijöiltään itseohjautuvuutta. Päätöksentekokyky ja vastuunkantaminen kokonaisuudesta olivat haastateltujen esimiesten mielestä tärkeitä ominaisuuksia työntekijällä. Tämä johtui paitsi jatkuvasta muutoksesta ja asiantuntijatyön lisääntymisestä myös siitä, että esimiehillä ei ollut aikaa olla mukana kaikissa päätöksissä. Haastattelujen perusteella itseohjautuvuus nähtiinkin mahdollisuutena käyttää esimiesten rajallista aikaa tehokkaasti. Toisaalta siitä etsittiin

myös apua työntekijöiden sujuvaan toimintaan tilanteessa, jossa työtä oli enemmän kuin tekijöitä. Tämä korostui nimenomana päätöksenteon osalta siten, että tekemällä itsenäisiä päätöksiä asioita saatiin nopeammin eteenpäin kuin odottamalla esimiehen päätöstä jokaiseen asiaan. Aiemman tutkimuksen valossa kiinnostus itseohjautuvuutta kohtaan nousee juuri organisaatioita jatkuvasti haastavasta muutoksesta ja kyvystä mukautua sen vaatimaan nopeaan päätöksentekokykyyn (Burke, 2018; Gilley ja muut, 2009; Martela & Jarenko, 2017). Toisaalta automatisaatio ja digitalisaatio lisäävät myös itseohjautuvuuden tarvetta työntekijöiden keskuudessa. Työssä täytyy yhä enemmän osata hahmottaa kokonaisuuksia ja yhdistellä asioita uusilla tavoilla. Innostus työstä nousee keskiöön ja sen saavuttamisessa itseohjautuvuus on avain asemassa. Itseohjautuvuuden teeman ajankohtaisuutta lisää myös työmarkkinoiden uudet sukupolvet, jotka arvostavat työssään mahdollisuutta vaikuttaa itse asioihin ja kokevat näin työn merkityksellisyyden tärkeämpänä kuin aiemmat sukupolvet. (Lee & Edmondson, 2017; Martela & Jarenko, 2017.) Työelämän uusien sukupolvien odotukseen itseohjautuvasta työstä viitattiin tämän tutkimuksen haastatteluissa lähinnä kertomalla uusien sukupolvien suuremmasta kiinnostuksesta ja tarpeesta kehittää organisaation toimintaa.

Tässä tutkielmassa itseohjautuvuutta tarkasteltiin itseohjautuvuusteorian kautta peilaten sitä työelämän kontekstiin. Itseohjautuvuus perustuu autonomiaan eli itsemääräämisoikeuteen. Itseohjautuvuus syntyy henkilön uskosta omaan päätäntävaltaansa ja mahdollisuudesta määrittellä työnsä tekemisen tapoja ja prosesseja. (Deci & Ryan, 1987; Deci ja muut, 2017.) Itseohjautuvuusteoria on kokonaisvaltainen ihmisen psykologisia tarpeita ja motivaatiota käsittelevä teoria (Van den Broeck ja muut, 2016). Itseohjautuvuusteoriassa motivaatio jaetaan autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon. Lisäksi puhutaan motivaation puutteesta. Työntekijöiden motivaation ollessa autonomista, he toimivat omasta halustaan ja tahdostaan sekä sitoutuvat tehtäviin suurella mielenkiinnolla. Autonomisen motivaation syntyyn vaikuttaa itseohjautuvuusteorian perusteella kolmen psykologisen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyminen. (Deci ja muut, 2017.) Näiden

kolmen perustarpeen täytyminen myös työelämässä johtaa autonomisen motivaation lisääntymiseen ja vaikuttaa positiivisesti työstä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, tiedon jakamiseen ja työhön sitoutumiseen. (Deci ja muut, 2017; Kuvaas, 2009; Richer ja muut, 2002).

Esimiehellä on tärkeä rooli tukea itseohjautuvuuden syntymistä luomalla johtamiskäytännöillään perusteet psykologisten perustarpeiden täyttymiselle työelämässä. Puhutaankin itseohjautuvuuden johtamisesta, jonka avulla tuetaan omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen täyttymistä. (Deci ja muut, 2017; Gagne & Deci, 2005.)

Jaetun johtajuuden rooli itseohjautuvuuden johtamisessa

Omaehtoisuuden johtaminen nähdään erityisen tärkeänä tekijänä autonomisen motivaation lisääntymiselle ja sitä kautta itseohjautuvuuden syntymiselle. Omaehtoisuus viittaa työntekijän tunteeseen siitä, että hänellä on valinnanvapautta koskien työtään ja mahdollisuus tehdä päätöksiä sekä kehittää toimintaa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiehen tulisi luopua johtamisen vastuustaan. (Deci ja muut, 2017; Martela & Jarenko, 2015; Otis & Pelletier, 2005.) Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että jaettu johtajuus toimi itseohjautuvuuden johtamisen perustana kohdeorganisaatiossa ja vahvisti varsinkin omaehtoisuuden johtamista. Erityisesti jaetun johtajuuden kautta organisaatiossa luotiin kulttuuria, jossa kaikkien sen jäsenten vaikuttaminen ja valta olivat tärkeitä asioita. Jaettu johtajuus on dynaaminen prosessi tiimin jäsenten välillä, jolloin he vuorovaikutteisesti osallistuvat toinen toisensa johtamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuuden vastuuta ja valtaa siirretään tarkoituksellisesti esimerkiksi erilaisten roolien kautta tietyille tiimiläisille tai johtajuuden annetaan nousta tiimistä kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan. (Pearce ja muut., 2011; Pearce & Conger, 2003.)

Tutkimusaineiston perusteella jaetun johtajuuden käytännön toimet vaikuttivat erityisesti tapaan jakaa valtaa ja vastuuta organisaatiossa. Toisaalta sen voidaan nähdä myös madaltavan kynnystä sille, että jokainen tiimiläinen saa äänensä kuuluviin ja pystyy vaikuttamaan työhönsä. Tiimeissä oli käytössä erilaisia erityisrooleja, jolloin tietyistä tehtävistä ja sen organisoinnista tiimissä vastasi siihen nimetty henkilö. Lähinnä parijohtajuutta oli tiimipäällikön ja palvelupäällikön suhde. Parijohtajuudessa johtajuuden tehtävät on jaettu kahden henkilön kesken, joilla molemmilla on valtaa päätöksenteossa (Zander & Butler, 2010). Edelleen tiimipäälliköllä oli lopullinen päätäntävalta asioihin, mutta palvelupäälliköllä oli hyvin vapaat kädet tehdä päätöksiä koskien päivittäistä työnorganisointia. Perinteisesti esimiehen päätäntävällän alle kuuluvia asioita oli näin annettu tiimiläisen hoidettavaksi. Osaltaan tämä varmasti loi pohjaa myös muiden tiimiläisten mukaan ottamiselle toiminnan kehittämiseenkin.

Jaettua johtajuutta, jossa valtaa siirrettiin delegoinnin ja tehtävien siirron kautta tiimiläisille käytettiin myös toiminnankehittämisen ja koulutuksen tukena. Toiminnankehittämisestä vastasi tietyt tiimiläiset itsenäisesti ja samoin koulutus oli annettu yhden tiimiläisen vastuulle. Toiminnankehittämistä tai koulutusta eivät kuitenkaan hoitaneet vain niistä vastaavat henkilöt vaan heidän tarkoituksenaan oli nimenomaan organisoida toimintaa siten, että mahdollisimman moni tiimiläinen oli näissäkin toimitissa mukana. Toiminnankehittämisen ja koulutuksen vastuuhenkilöt loivat toimintatavat sille, että kaikki tiimiläiset pääsivät mukaan vaikuttamaan. Tämä oli pohja omaehtoisuuden tunteen täyttymiselle. Vaikutusvaltaa jaettiin siis koko tiimille näiden toiminnankehittämisestä ja koulutuksesta vastaavien roolien kautta.

Päivittäiseen työntekemiseen puuttuminen esimiehen taholta eli niin sanottu mikromanageeraus vähentää työntekijöiden omaehtoisuuden tunnetta (Martela & Jarenko, 2015). Tämän tutkimuksen osalta on nähtävissä, että esimiehet pyrkivät tietoisesti välttämään mikromanageerausta ja näin edesauttamaan työntekijöiden omaehtoisuuden tunteen täyttymistä. Jaetun johtajuuden kautta vastuuta oli siirretty tiimiläisille ja osaltaan myös tämä toimintatapa esti esimiehiä liiaksi puuttumasta

päivittäiseen työntekemiseen. Periaatteena kuitenkin oli, että kun vastuuta on jaetun johtajuuden kautta annettu, sitä täytyy myös olla mahdollisuus käyttää ilman jatkuvaa puuttumista.

Aiemmassa kirjallisuudessa ei varsinaisesti viitattu keskustelun ja kuuntelun merkitykseen omaehtoisuuden johtamisen osalta. Kuitenkin tässä tutkimuksessa se nousi esiin keinona viestiä työntekijöille, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja ne otetaan huomioon. Lisäksi tuli esiin, että esimies on myös aidosti valmis muuttamaan omaa kantaansa työntekijöiden kanssa keskusteltuaan. Näin vahvistettiin myös omaehtoisuuden kokemuksen syntyä, kun työntekijät pääsivät vaikuttamaan asioihin omalta osaltaan. Kuuntelu ja keskustelu nostettiin esille myös itsenäiseen päätöksentekoon kannustamisen osalta. Valmiita vastauksia pyrittiin välttämään ja pikemminkin keskustelun kautta auttaa työntekijää itse oivaltamaan päätöksen perusteet. Näin tuettiin työntekijöiden harjaantumista itsenäisiksi päätöksentekijöiksi. Omaehtoisuuden tukemisessa itsenäisten päätösten ja valintojen tekeminen onkin keskeinen teema (Otis & Pelletier, 2005).

Organisaatioissa tehdään monenlaisia ja tasoisia päätöksiä kaiken aikaa. Kaikkea päätöksentekoa ei ole mahdollista jakaa tiimille. Omaehtoisuuden tarpeen täyttymisen kannalta on tällöin tärkeää antaa päätöksille paitsi hyvät perustelut myös huomioida työntekijöiden näkökulmat ja tunteet asiassa (Otis & Pelletier, 2005; Sundholm, 2000). Hyvin samansuuntaisesti ajattelivat myös tähän tutkimukseen haastatellut esimiehet. He korostivat vankkoja perusteluita päätöksilleen ja ottivat työntekijöiden ajatuksen huomioon keskustelemalla niistä avoimesti.

Toiminnan päämääriin vaikuttaminen on yksi omaehtoisuuden tunteeseen vaikuttava tekijä. Tällä ajatellaan lähinnä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin. Kokiessaan työnsä päämäärät omikseen ja tavoittelemisen arvoiseksi työntekijä sitoutuu niiden saavuttamiseen. (Martela & Jarenko, 2015.) Tässä tutkimuksessa päämääriin vaikuttamisen mahdollisuus ei noussut esiin. Käytännössä

kaikki tavoitteet tulivat annettuna eikä työntekijä ja työnantaja voineet keskenään sopia molempien päämäärät täyttävistä tavoitteista. Tämä johtui erityisesti siitä, että organisaatio kuului suureen konserniin, jossa tavoitteet määriteltiin korkealla tasolla ja haastattelut esimiehet kokivat itsekkin, että tavoitteet tulevat heille annettuna ilman mahdollisuutta vaikuttaa niiden sisältöön.

Aiemmassa tutkimuksessa nostetaan esille, että omaehtoisuutta tuetaan myös huomioimalla työntekijöiden erityiset kiinnostuksen kohteet ja pyrkimällä tuomaan nämä osaksi heidän työnkuvaansa (Martela & Jarenko, 2015). Tässä tutkimuksessa tuotiin esiin, että varsinaisia työtehtäviä ei ollut mahdollista jakaa työntekijöiden oman kiinnostuksen mukaan. Tämä johtui siitä, että suurin osa työtehtävistä tuli suoraan asiakkaalta puhelimitse tai viestien kautta, joten niitä ei ollut mahdollista juurikaan jakaa tehtävän sisällön mukaan niistä kiinnostuneille henkilöille. Silloin, kun tiimin toiminta oli puhtaasti asiantuntijatyötä ja tiimin asiakkaat konsernin sisäisiä, voitiin työtehtävien suorittamisessa ottaa huomioon työntekijöiden erityiset kiinnostuksen kohteet. Omaehtoisuuden vahvistaminen tekemisen innostavuuden kautta osoittautui hankalaksi varsinaisen tiimin perustyön osalta. Esimiehet olivat kuitenkin huomioineet omaehtoisuuden tarpeen täyttymistä myös työn innostavuuden osalta siten, että tiimeissä oli jaettu varsinaisen työn ulkopuolisia tehtäviä niistä erityisesti kiinnostuneille. Erityistehtävissä, joita oli jaetun johtajuuden kautta siirretty tiimiläisille, oli huomioitu heidän oma kiinnostuksensa kyseisiin tehtäviin. Lisäksi tiimeissä oli teknisiin asioihin, raportointi- ja työvälineisiin perehtyneitä henkilöitä, jotka hoitivat mielellään näitä asioita. Näillä toimintatavoilla pystyttiin lisäämään jonkin verran omaehtoisuuden tarpeen täyttymistä myös tekemisen innostavuuden osalta.

Kyvykkyyden tarpeen täytyminen työelämässä tarkoittaa aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella työntekijän halua saada aikaiseksi, halua hallita tekemäänsä työtä ja saada onnistumisen kokemuksia työssään sekä mahdollisuutta päästä kehittämään osaamistaan (Deci & Ryan, 2000b; Van den Broeck ja muut, 2016). Esimiestyön näkökulmasta kyvykkyyden tarpeen täyttymistä voi tukea palautteenannolla,

välitavoitteiden asettamisella ja niiden seuraamisella sekä mahdollistamalla työntekijöiden uuden oppimista suunnittelemalla työtehtävät siten, että välillä toimitaan osaamisen äärirajoilla (Martela & Jarenko, 2015). Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että esimiehet pitivät tärkeänä työntekijöiden mahdollisuutta uuden oppimiseen. Heillä oli erilaisia käytännön toimi, joilla he pyrkivät luomaan työntekijöille mahdollisuuksia syventää osaamistaan työn lomassa. Tiimien istumajärjestykseen kiinnitettiin huomiota siten, että lähekkäin istui kokeneempia ja vasta-alkajia, jolloin keskinäinen kehittyminen oli mahdollista. Aiempaa teoriaa vahvisti myös se, että tämän tutkimuksen mukaan esimiehet pyrkivät jakamaan työtehtäviä siten, että työntekijöillä oli jo ennestään hyvin hallitsemiensa työtehtävien lisäksi myös sellaisia tehtäviä, joissa he toimivat osaamisensa äärirajoilla kerryttäen kokemuksen kautta uutta oppia. Näin toimittiin paitsi kyvykkyyden tarpeen täyttymiseksi myös sen vuoksi, että sen koettiin olevan elinehto tiimin toiminnalle. Pienellä työntekijäjoukolla moninaisten tehtävien parissa toimiessaan tiimissä oli pakko opetella jatkuvasti uusia asioita. Palautteenannon merkitystä korostettiin myös tässä tutkimuksessa laajasti. Palautetta annettiin jatkuvasti ja säännöllisesti myös tavoitteiden täyttymisestä. Tämän toteutumiseksi oli luotu erinäisiä käytäntöjä ja foorumeita, joilla varmistettiin palautteenannon mahdollisuuksia.

Palautteensaaminen omasta työstä nähtiin niin tärkeäksi asiaksi organisaatiossa, että sen tueksi oli luotu myös käytäntöjä, joiden kautta työntekijät voivat rohkaistua antamaan palautetta toisilleen. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskinäisen palautteenanto vaikuttaa paitsi kyvykkyyden tarpeen täyttymiseen myös yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseen. Yhteenkuuluvuuden tarve työelämässä tarkoittaa halua olla yhteydessä toisiin ihmisiin välittävässä, kunnioittavassa ja arvostavassa työyhteisössä (Deci ja muut, 2017; Deci & Ryan, 2000b). Johtamistyön näkökulmasta se tarkoittaa näiden asioiden tukemista vaikuttamalla työntekijöiden keskinäiseen hyvään ryhmähenkeen, rohkaisemalla työntekijöitä tukemaan toisiaan, välttämällä turhaa esimiesaseman korostamista ja painottamalla kuuntelun, kannustamisen ja läsnäolon merkitystä (Hon, 2012; Martela & Jarenko, 2015).

Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä edesautettiin tässä tutkimuksessa ensinnäkin esimiehen oman esimerkin kautta johtamisella. Lisäksi kuuntelun ja kannustamisen merkitystä korostettiin ja pyrittiin myös rohkaisemaan työntekijöitä toistensa kannustamiseen. Tämän myötä voidaan ajatella tiimin avoimen ilmapiirin ja hyvän ryhmähengen lisääntyvän. Työntekijöiden välittävää suhtautumista toisiinsa lisäsi myös erilaiset vapaamuotoiset yhdessä vietetyt hetket, joiden tarkoituksena oli oppia tuntemaan toisiaan paremmin muutenkin kuin työn kautta. Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös, että esimiehet pyrkivät rekrytoinneissa huomioimaan ennemminkin henkilön sopivuuden kyseiseen työporukkaan kuin korostamaan yksittäistä huipputekijää.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että jaettu johtajuus ja itseohjautuvuuden johtaminen kietoutuvat vahvasti toisiinsa. Jaetun johtajuuden käytännöt vaikuttavat tapoihin, joilla esimiehet johtavat myös omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Monilta osin se, että vastuuta on jaetun johtajuuden periaatteiden kautta jaettu joillekin tiimiläisille tai koko tiimille luo pohjan myös itseohjautuvuuden johtamiselle.

Jaettu johtajuus näyttäytyy tutkimusaineiston valossa itseohjautuvuuden johtamisen perustana. Aiemman tieteellisen kirjallisuuden mukaan jaettu johtajuus lisää työntekijöiden omaehtoisuuden tunnetta, kun valtaa ja vastuuta jaetaan työntekijöille. Voidessaan aidosti vaikuttaa työn tekemisen päämääriin ja toimintatapoihin lisääntyy myös hallinnan tunne työstä, joka edesauttaa kyvykkyyden tarpeen täyttymistä. Lisäksi vaikutusvallan lisääntyminen kasvattaa myös työntekijöiden yhteenkuuluvuutta. (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003; Houghton ja muut, 2015.) Tämäkin tutkimus osoittaa, että jaetun johtajuuden vallan jaon kautta on mahdollista rohkaista ja sitouttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta työstään. Perusedellytys on, että valtaa täytyy antaa, jotta sitä voi oppia ottamaan vastaan ja käyttämään oikein. Jaettu johtajuus tukee näin itseohjautuvuuden johtamista kolmen psykologisen perustarpeen omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden täyttymisen kautta. Haastateltujen esimiesten ajatuksista on havaittavissa, että käyttämällä jaettua johtajuutta esimiestyönsä

välineenä, he samalla johtavat erityisesti omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarpeen täyttymistä. Toisaalta jakamalla vastuuta itseltään laajemmalle tiimiinsä, he johtavat myös yhteenkuuluvuuden tunteen täyttymistä luoden pohjaa kollegiaaliselle yhteistyölle organisaatiossaan.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Valtaosa itseohjautuvuutta ja sen johtamista koskevista tutkimuksista ovat poikkileikkaustutkimuksia. Tutkijat peräänkuuluttavatkin enemmän pitkittäistutkimuksia aiheesta. (Deci ja muut, 2017; Van den Broeck ja muut, 2016.) Tämäkin tutkimus luo ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta esimiesten näkökulmasta tietystä ajassa eikä ota huomioon sen kehittymistä ajan kuluessa. Näin ollen olisikin hyvä selvittää millä tavalla esimiesten ajatukset itseohjautuvuuden johtamisesta kehittyvät vuosien saatossa ja toistaa tutkimus uudelleen, jolloin tuloksia voidaan verrata tämän tutkimuksen tuloksiin.

Jaetun johtajuuden tutkimusta leimaa sen vahva keskittyminen tiimin kannalta positiivisten vaikutusten tutkimiseen (ks. Wang ja muut, 2014; Zhu ja muut, 2018). Eittämättä voidaan kuitenkin ajatella, että jaettu johtajuus pitää sisällään myös haasteita. Kokonaiskuva jaetun johtajuuden hyödyistä ja haitoista jääkin vielä ohueksi. Jaetun johtajuuden tutkimus kaipaa myös lisätietoa virallisen esimiehen ja jaetun johtajuuden välisestä vuorovaikutuksesta (Wang ja muut, 2014; Zhu ja muut, 2018). Esimiesten jakaessa johtajuutta työntekijöille voi osa heistä kokea oman asemansa uhatuksi ja osa taas voi nähdä jaetun johtajuuden mieluisana tukena omalle esimiestyölleen. Samoin voi osoittautua myös vahvasti itseohjautuvan tiimin esimiehenä. Tämän tutkimuksen osalta ei löytynyt juurikaan viitteitä siitä, että esimiehet olisivat kokeneet asemansa uhatuksi toimiessaan itseohjautuvuuden johtamisen periaatteiden mukaisesti tai jakaessaan johtajuutta eteenpäin, mutta aihe ei sinällään kuulunutkaan tämän tutkimuksen piiriin. Olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin millä tavalla esimiehet kokevat jaetun johtajuuden ja oman esimiestyönsä välisen suhteen. Erityisesti olisi kiinnostavaa tutkia

millaisia ajatuksia ja tunteita esimiehillä herää jaetun johtajuuden toimintatapojen käyttöönottovaiheessa ja tehdä seurantatutkimusta, kun jaettua johtajuutta on hyödynnetty pidempään sekä verrata tuloksia keskenään.

Tämän tutkimuksen toteutuksessa kysyttiin haastateltavilta esimiehiltä myös heidän kokemustaan esimiestyöstä ja alaistensa määrää. Varsinaisesti esimieskokemuksen pituus tai alaisten lukumäärä eivät olleet tämän tutkimuksen sisältöön kuuluvia asioita, mutta niiden ajateltiin kuitenkin antavan lisää perspektiiviä haastatteluihin. Oletus oli, että vähemmän esimieskokemusta omaavat esimiehet olisivat olleet haluttomampia jakamaan johtajuutta, kiinnittyneempiä perinteisiin johtamisenmalleihin ja korostaneet vähemmän itseohjautuvuuden johtamisen toimintatapoja. Toisaalta ennakoajatus oli myös, että suurempi alaisten määrä vaatisi esimieheltä kykyä jakaa johtajuutta eteenpäin tiimissä, jotta toiminta pysyisi tehokkaana. Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella tällaisia johtopäätöksiä ei kuitenkaan voitu tehdä. Olisikin mielenkiintoista tutkia esimieskokemuksen ja alaisten määrän vaikutusta esimiehen halukkuuteen jakaa johtajuutta työntekijöille ja kannustaa heitä johtamisen toimillaan kohti itseohjautuvuutta. Haastatteluiden määrän tulisikin olla tätä tutkimusta suurempi, jotta tällainen vertailu olisi mahdollista tehdä.

Tässä tutkielmassa perehdyttiin itseohjautuvuutta lisääviin johtamisen käytäntöihin ja tutkittiin jaetun johtajuuden merkitystä itseohjautuvuuden johtamisessa. Mielenkiintoista olisi tutkia myös itseohjautuvuuden syntyä estäviä johtamiskäytäntöjä. Kaikissa organisaatioissa on varmasti käytäntöjä ja johtamismalleja, jotka vähentävät työntekijöiden itseohjautuvuutta. Näiden selvittäminen tutkimuksen keinoin olisi mielekästä tehdä sekä esimiesten että työntekijöiden ajatuksia keräten.

Työntekijöiden ajatuksia olisi kiinnostavaa tutkia myös suoraan tämän tutkimuksen teemaan liittyen ja tutkia työntekijöiden näkökulma tässä tutkielmassa tehtyihin havaintoihin. Työntekijöille voisi tehdä kyselytutkimuksen, jota olisi hyvä täydentää myös muutamien haastatteluiden kautta. Tämä vahvistaisi kokonais kuvaa itseohjautuvuuden

johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta selvittämällä kokevatko työntekijät esimiesten käytännön toimet juuri omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta edistäviksi.

6.3 Tutkimuksen anti työelämälle

Itseohjautuvuutta pidetään tärkeänä teemana tämän päivän työelämässä. Sen suuntaista toimintaa toivotaan työntekijöiltä ja organisaatioita rakennetaan itseohjautuvuuteen kannustaviksi niin johtamisen kuin rakenteidenkin avulla. Itseohjautuvuuteen kannustavat johtamistavat lisäävät työntekijöiden hyvää suoriutumista ja työtyytyväisyyttä. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan synny itsestään vaan se vaatii esimiestyöltä toimintatapoja, jotka edesauttavat sen kehittymistä. Näistä lähtökohdista onkin tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään laajasti mistä itseohjautuvuus kumpuaa, miten sitä johdetaan ja millaisia apukeinoja jaetun johtajuuden toimintamalli tarjoaa itseohjautuvuuden johtamiselle.

Itseohjautuvuuden taustalla vaikuttavat teoreettiset lähtökohdat on hyvä tuntee ennen kuin sen lisäämistä tavoitellaan organisaatioissa. Paitsi esimiesten myös työntekijöiden on hyvä olla selvillä siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja millaisia odotuksia kyseisellä organisaatiolla on itseohjautuvuudesta. Tämän tutkielman teoriaosuudesta käy hyvin ilmi, miten itseohjautuvuusteorian perusteella omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttyminen lisää autonomista motivaatiota ja vaikuttaa itseohjautuvuuden syntymiseen. Itseohjautuvuusteorian perusajatuksen sisäistäminen onkin tärkeää kaikille itseohjautuvuutta tavoittelevien organisaatioiden jäsenille.

Esimiehille tämä tutkimus tarjoaa teoreettista ja käytännön tietoa siitä, miten itseohjautuvuutta johdetaan ja miten jaettu johtajuus tukee itseohjautuvuutta. Tämä tutkimus osoittaa, että esimiesten kannattaa jaetun johtajuuden kautta siirtää vastuutta koko tiimille tai osalle tiimiä esimerkiksi erilaisten roolitusten tai erityistehtävien kautta. Vastuun ja vallan jakamisessa on myös hyvä huomioida työntekijöiden omat

kiinnostuksen kohteet. Näin tuetaan työntekijöiden omaehtoisuuden tunteen täyttymistä. Merkittävä työntekijöiden omaehtoisuuden tunteeseen vaikuttava tekijä on toiminnan päämääriin vaikuttaminen ja niiden hyväksyminen omiksi tavoitteiksi. Esimiesten tulee luoda työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työnsä tavoitteisiin ja päämääriin. Ymmärrettävää on, että etenkin suurissa konserneissa tavoitteet tulevat hyvin pitkälti annettuina. Kuitenkin ne jättävät esimiehelle mahdollisuuden miettiä tavoitteita yhdessä työntekijän kanssa hänen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan käsin. Suositeltavaa on näissä tilanteissa isojen tavoitteiden lisäksi asettaa välitavoitteita työntekijän kehittymistarpeiden kautta yhdessä keskustellen ja yhteiseen päämäärään sitouttaen.

Tämä tutkimus tuo esille, että palautteenannon tärkeyttä ei voi koskaan korostaa liikaa. Palautteenanto työntekijöiden kesken vaatii luottamusta ja avointa ilmapiiriä, mutta sen rakentaminen kannattaa, sillä palautteensaaminen tehdystä työstä on erityisen tärkeää kyvykkyyden tarpeen täyttymisen kannalta. Toisaalta myös uuden oppimisen mahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti kyvykkyyden tarpeen täyttymiseen. Tämän tutkimuksen perusteella perinteisten koulutusten rinnalla on hyvä luoda sellaiset puitteet, joissa työntekijöiden toisilta oppimista voi tapahtua työn lomassa. Helposti se käy esimerkiksi kiinnittämällä huomiota työntekijöiden istumapaikkoihin siten, että mentorointiparit muodostuvat kuin itsestään.

Esimiesten on syytä huomioida, että heidän johtaessaan oman esimerkkinsä kautta lisääntyy työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne. Esimiesten on hyvä huomioida, että oman esimiesaseman nostaminen toisten yläpuolelle ei ole suotavaa. Esimiehen tulee suhtautua työntekijöihin vertaisinaan ja pyrkiä eroon statushierarkioista. Yhteenkuuluvuuden tunteen johtamisessa on keskeistä myös luoda puitteet, joissa työntekijöiden keskinäinen ryhmähenki pääsee kehittymään suotuisasti. Erilaiset keinot, joiden avulla työntekijät voivat tutustua toisiinsa paremmin edesauttavat ryhmähengen muodostumista. Työntekijöiden tutustuesssa toisiinsa paremmin myös muiden kuin

työasioiden kautta lisääntyy yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteiset kahvihetket, lounaat, leikkimieliset kisat ja illanistujaiset vievät asiaa eteenpäin pala kerrallaan.

Jaettu johtajuus on tämän tutkielman perusteella hyvä pohja, jolle voi lähteä rakentamaan myös itseohjautuvuuden johtamista. Itseohjautuvuus lisääntyy pikkuhiljaa käytännön johtamistyön tuloksena. Tämän tutkielman esittämiä käytännön toimia on helppo ottaa osaksi esimiehen toimintaa pala kerrallaan. Kaikissa organisaatioissa on lisäksi toimia ja rajoitteita, jotka estävät itseohjautuvaan toimintaan kannustavan johtamisen ilmentymisen. Kuitenkin tämänkin tutkimuksen kautta on nähtävissä laajasti esimiestyön peruseriaatteita ja toimintamalleja, joiden kautta itseohjautuvuutta on mahdollista johtaa. Lisäksi jakamalla johtajuutta työntekijöille ja kannustamalla toimimaan oman näkemyksensä mukaisesti, esimies samalla johtaa myös omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä, autonomisen motivaation lisääntymistä ja itseohjautuvuuden syntyä.

Lähteet

- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. Noudettu 2020-01-10 osoitteesta https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The Relationship Between “Workaholism”, Basic Needs Satisfaction at Work and Personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1002/per>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469–494.
- Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management? *Leadership and Organization Development Journal*, 37(5), 558–578. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0166>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>

- Burke, Warner, W. (2018). *Organizational Change Theory and Practice* (Fifth Edit). California: SAGE Publications.
- Burke, S. C., 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, California: SAGE Publications Thousand Oaks.
- Callahan, J. S., Brtek, M. D., Brownlee, A. L., & Tosi, H. L. (2003). Examining the Unique Effects of Multiple Motivational Sources on Task Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(12), 2515–2535. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02778.x>
- 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(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Chiu, C., Owens, B., & Tesluk, P. (2016). Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705–1720. <https://doi.org/http://dx.doi.org.nduezproxy.idm.oclc.org/10.1037/apl0000159>
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *Leadership Quarterly*, 23(6), 994–1011. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.010>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>

- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342–1352. <https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Deci, Edward L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, Edward 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(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, Edward L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Deci, Edward L., & Ryan, R. M. (2000b). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

- Deci, Edward L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., & Wilhelmson, L. (2015). *Leadership as co-operation: The existence of sharing managers in Swedish work life*. Noudettu 2020-01-20 osoitteesta https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/15-1_doos_hanson_backstrom_wilhelmson.PDF
- Drath, Wilfre, O. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly, 19*(6), 635–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Dust, S. B., & Ziegert, J. C. (2016). Multi-Leader Teams in Review: A Contingent-Configuration Perspective of Effectiveness. *International Journal of Management Reviews, 18*(4), 518–541. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12073>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fletcher, J. K., & Käufer, K. (2003). Shared Leadership Paradox and Possibility. Teoksessa C. L. Pearce & J. A. Conger (Toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 21–47). Thousand Oaks, California.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(June 2004), 331–362.

- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Gronn, P. (2000). A New Architecture for Leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317–338. <https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Pirkko, R., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13., osin). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hon, A. H. Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53–64. <https://doi.org/10.1177/1938965511424725>
- Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, Creativity, and Shared Leadership. Teoksessa C. L. Pearce & J. A. Conger (Toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 217–234). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hopen, D. (2010). The Changing Role and Practices of Successful Leaders. *Journal for Quality and Participation*, 33(1).

- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2015). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25(3), 313–327. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.12.001>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivunen, N. (2007). The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 285–305. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.05.006>
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – Challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101–114. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01425450910916814>
- Kyrö, P. (2004). *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

- Locke, E. A. (2003). Leadership. Starting at the top. Teoksessa C. L. Pearce & J. A. Conger (Toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 271–283). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lyness, J. M., Lurie, S. J., Ward, D. S., Mooney, C. J., & Lambert, D. R. (2013). Engaging students and faculty: Implications of self-determination theory for teachers and leaders in academic medicine. *BMC Medical Education*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6920-13-151>
- Martela, F., & Jarenko, K. (2015). *Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2017). Mistä itseohjautuvuudessa on kyse? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (Toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua jatkossa?* (s. 9–18). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Mielonen, J. (2011). *Making sense of leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context.* (Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-165-5>
- Nordbäck, E. (2018). *Shared Leadership in Global Virtual Teams: Building Conditions for its Emergence and Team Effectiveness.* (Väitöskirja Aalto-yliopisto). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8177-9>
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership Theory and Practice.* California: SAGE Publications Thousand Oaks.

- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, Edward, E. (2003). The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. When Two (or More) Heads are Better Than One. Teoksessa C. L. Pearce, & J. A. Conger, (Toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 250–267). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Otis, N., & Pelletier, L. G. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193–2214. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02215.x>
- Pearce, C., Hoch, J., Jeppesen, H., & Wegge, J. (2011). New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 151–153. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000022>
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57. <https://doi.org/10.1177/004051759906900707>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All Those Years Ago. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 1–18). California: SAGE Publications Thousand Oaks.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2009). Where Do We Go From Here?.. Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234–238. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.008>

- Preneen, P. T. Y., Oeij Peter, R. A., Dhondt, S., Kraan, Karolus, O., & Jansen Emma. (2016). Why Job Autonomy Matters For Young Companies' Performance: Company maturity as a moderator between job autonomy and company performance. *Word Review of Entrepreneurship, Management And Sustainable Development*, 12(1), 74–100.
- Richer, Sylv. F., Blanchard, C., & Vallerandi, R. J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (Toim.), *Handbook of Self-Determination Research* (s. 3–33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Sally, D. (2002). Co-leadership: Lessons from republican Rome. *California Management Review*, 44(4), 84–99. <https://doi.org/10.2307/41166144>
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

- Syrjänen, T., & Tolonen, A. (2017). Tanssia kaaoksen veitsen terällä - itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (Toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua jatkossa?* (s. 201–220). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. *Advances in Motivation and Achievement*, 16 PARTA, 105–165. [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007)
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246–260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Viitala, R., Järnlström, M., & Uotila, T.-P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 1–241). Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Wee, E. X. M., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology, 103*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/apl0000261>
- Wehmeyer, M. L. (1992). Self-determination and the education of students with mental retardation. *Education and Training in Mental Retardation, 27*(4), 302–314.
- Wheelock, L. D., & Callahan, J. L. (2006). Mary Parker Follett: A Rediscovered Voice Informing the Field of Human Resource Development. *Human Resource Development Review, 5*(2), 258–273. <https://doi.org/10.1177/1534484306287258>
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies, 42*(6), 1101–1121. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00535.x>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management, 26*(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.06.002>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastateltavat: Esimiesasemassa toimivia henkilöitä, tiimipäälliköitä ja johtajia

Teemat: itseohjautuvuus, itseohjautuvuuden johtaminen, jaettu johtajuus

Kokonaiskuva

- Työkokemus
- Kuvaile lyhyesti tehtäväkuvaasi
- Kuvaile lyhyesti työyhteisöäsi

Itseohjautuvuus

- Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
- Millaisia työntekijöitä pyrit palkkaamaan?
- Millaisen työyhteisön pyrit tarjoamaan työntekijöillesi?

Jaettu johtajuus

- Miten päivittäisten rutiinien hoito on tiimissä/yksikössäsi on suoritettu?
- Miten tiimissä/yksikössäsi jaetaan vastuuta?
- Millaisia konkreettisia esimerkkejä sinulla on vastuun (ja johtajuuden) jaosta työntekijöiden kesken?
- Millä tavoin yksikössäsi jaetaan tietoa ja kokemuksia muiden kanssa?

Itseohjautuvuuden johtaminen

Omaehtoisuus

- Miten tiimissä määritellään tavoitteet?
- Miten työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen liittyviin päätöksiin?
- Millaisia käytännön esimerkkejä sinulla on työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista?
- Minkälaiset asiat päätät itse? Miten silloin pyrit varmistamaan työntekijöiden sitoutumisen päätöksiin?
- Miten työntekijät osallistuvat työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen?
- Millä tavoin yksikössäsi/tiimissäsi jaetaan päivittäiset työtehtävät?

Kyvykkyys

- Miten tiimissäsi/yksikössäsi seurataan tavoitteita?
- Millaisia palautteenanto käytäntöjä sinulla on?
- Miten tuet työntekijöiden uuden oppimista ja kehittymistä?

Yhteenkuuluvuus

- Mikä merkitys yhteenkuuluvuudella on mielestäsi yksikön toiminnassa?
- Miten yksikön yhteenkuuluvuus näkyy käytännössä?
- Millaisia käytännön toimia yksikössäsi on edistää yhteenkuuluvuutta?