Katja Kortesoja

Yhteisöllisyyttä tukeva valmentava johtajuus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Katja Kortesoja
Tutkielman nimi: Yhteisöllisyyttä tukeva valmentava johtajuus
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Kasvuyrityksen johtaminen
Työn ohjaaja: Pekka Töytäri
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 99

TIIVISTELMÄ:

Tämä Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelmaan liittyvä pro gradu -tutkielma tarkastelee, millaisesta ilmiöstä valmentavassa johtajuudessa on kyse, ja mitä asioita ilmiöstä voi tuoda esille, kun sitä lähestyy kasvuyrityksen näkökulmasta kollektiivisena ilmiönä. Tutkimus tuo esille kolme eri johtamis- ja toimintaympäristöä. Mekaanista ympäristöä kuvaa toiminta, jossa tietyllä ennakoitavuudella johto kykenee ratkaisemaan organisaatioiden prosesseissa ilmaantuvat paineet muutoksille (esim. palvelutaso). Orgaaninen ympäristö rakentuu inhimillisen vuorovaikutuksen säädellyistä systeemeistä (esim. projektitiimien vuorovaikutussuhteet). Tällaisessa systeemikokonaisuuteen pohjautuvassa ajattelussa on muutoksen käsittelyyn käytettävissä virallisiin rooleihin ja organisaatiorakenteeseen ankkuroituva vuorovaikutus, jolla on kyky tulkita ja priorisoida muutospyrkimyksiä. Dynaamisessa ympäristössä, joka on tunnistettavissa myös käsitteellä kaoottinen, organisaation systeeminen kokonaisuus liittyy ympäristöönsä rajapintojen kautta ja ajattelussa korostuu sekä johtajuuden ja lukuisten sidosryhmien kautta tapahtuva eri systeemitasojen välinen vuorovaikutus. Systeemitasojen välisessä vuorovaikutuksessa yhteistyön voidaan ajatella koostuvan seuraavista dynaamisista prosessista; yhdessä tekemisestä, ja siitä, että saadaan asioita tehtyä, kuulumisesta johonkin yhteiseen ja joksikin tulemisesta eli muuntumisesta yhdessä tavoitetta kohti. Yhteistyö elää verkoston ja ekosysteemin kehittymisen mukana, joka tarkoittaa, että myös yhteistyön tavat vaihtelevat. Valmentavaa ja mahdollistavaa toimintaa ohjaa käsitys vastavuoroisesta vaikutuksesta, jolloin sekä tavoitteita, toimintatapoja että arvolupauksia pohdittaessa eri toimijat ovat mukana yhteiskehittämisen kautta. Tutkimus ilmentää johtajuutta, jota luodaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa, mikä mahdollistaa tavoitteellisen yhdessä työskentelyn tehden johtajuudesta dynaamisen ilmiön. Valmentava johtajuus on tämän tutkimuksen perusteella yhteinen sosiaalinen prosessi, joka ei ole rajoittunut pelkästään tarkkoihin hierarkkisiin asemiin ja rooleihin. Yhteistyössä olevat toimijat ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa rakentaakseen todellisuutta.

AVAINSANAT: Johtaminen, valmentava johtajuus, kollektiivinen toiminta, vuorovaikutus

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 6

1.2 Tutkimuksen rakenne 7

2 Teoreettinen kirjallisuuskatsaus 8

2.1 Kasvuyrityksen määrittely 8

2.2 Strateginen tekeminen ja ajattelu 12

2.2.1 Johtamisen teoreettisten juurien tarkastelua 13

2.2.2 Johtamis- ja toimintaympäristö 20

2.2.3 Johtajuuden määrittelyä 26

2.2.4 Hajautettu johtajuus 28

2.2.5 Johtajuuden kollektiivisuus 28

2.2.6 Uudistava johtajuus 32

2.3 Palvelukehitys osana yrityksen strategiaa 43

2.3.1 Palveluiden kehittäminen yhteistyössä 44

2.3.2 Ketterät toimintatavat 47

3 Metodologia 54

3.1 Laadulliset menetelmät 54

3.2 Aineiston tuottaminen 55

3.3 Laadullisen aineiston analyysi 58

4 Tutkimustulokset 62

4.1 Johtamis- ja toimintaympäristö 62

4.2 Toiminnan selkeys 64

4.3 Vuorovaikutus ja toimintakulttuuri 67

5 Johtopäätökset 78

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 82

5.2 Tutkimuksen eettinen arviointi 82

Lähteet 84

Liitteet 98

Liite 1. Saatekirje haastateltaville 98

Liite 2. Haastattelun teemat ja kysymykset 99

Kuvat

Kuva 1.	Kasvun edellytysten luonti ja johtajuusajattelu	12
Kuva 2.	Johtamis- ja toimintaympäristöt	25
Kuva 3.	Kollektiivinen johtajuus -ajattelu	29
Kuva 4.	Transformationaaliseen johtajuuden ulottuvuudet	34
Kuva 5.	Valmentajuus	37
Kuva 6.	Kestävän kehityksen teesit	45
Kuva 7.	Muutosta edistävä ajattelu	47
Kuva 8.	KPI -mittarit ja OKR -avaintulokset	53
Kuva 9.	Laadullisen aineiston analyysi, Gioia-metodologia	59
Kuva 10.	Tutkielman datarakenne eli aineiston rakennemallit	60
Kuva 11.	Vuorovaikutteisuus, yhteistyö ja sekä–että ajattelu	69

Taulukot

Taulukko 1.	Johtajuus eri paradigmoissa	16
Taulukko 2.	Tutkimusprosessin aikataulu	57
Taulukko 3.	Yhteenveto haastatteluista	58
Taulukko 4.	Aineiston rakennemallit ja kirjallisuus	61

1 Johdanto

Monialaisessa työn tutkimuksessa vallitsee yhteisymmärrys, että elämme keskellä neljättä teollista vallankumousta. Meneillään olevaa murrosta, joka liittyy erilaisten ilmiöiden ja jatkuvasti kehittyvien muutosprosessien havaitsemiseen ja läpiviemiseen, tuodaan esille erilaisissa keskusteluissa ja kirjoituksissa. Nämä ilmiöt liittyvät esimerkiksi kehittyvien ja jo vakiintuneiden teknologioiden vaikutuksiin, monimuotoistumiseen, työntekijäsukupolvien kohtaamiseen ja laaja-alaisiin verkostoihin, joissa työtä tehdään. Uusien teknologioiden uskotaan olevan perinteisiä työn rakenteita hajauttavampaa ja uudenlaiset työnteon muodot sekä liiketoimintamallit muuttavat työmarkkinoita edelläkävijöiden näyttäessä suuntaa kehittämiselle. Kaikkialla läsnä oleva tietotekniikka tuo yrityksiin ja organisaatioihin usein rakenteellisia muutoksia, jotka muuttavat perusteellisesti tapaa, jolla yritykset määrittävät arvolupaustaan (Vuorenmaa ja muut, 2023, luku 13). Erityisesti tekoälyn odotetaan muuttavan tietotyötä ja sen vaatimuksia nopeasti. Ihmisten ajattelua tarvitaan yhä enemmän, ja sen tulee olla entistä syvällisempää ja luovempaa erottuakseen tekoälyllä tehtävästä työstä. Sydänmaanlakka (2023, s.49) kuvaa meneillään olevaa murrosta merkittävämmäksi kuin siirtymistä verkostoyhteiskuntaan vuonna 2000. Tekoälyn arvioidaan vaikuttavan johtamisoppeihin radikaalilla tavalla ja johtajuudelta kysytään erityisesti selkeää visiota, hyvää päätöksentekoa ja innostusta. Tekoälymurroksen lisäksi virtuaalitiimien ja monimuotoisuuden johtaminen sekä metaversumin, robotisaation, lohkoketjujen ja virtuaalivaluuttojen vahvistuminen ovat ilmiöitä, joiden vaikutukset heijastuvat tavalla tai toisella ihmisten ajattelutapoihin ja toimintaan (Sydänmaanlakka, 2023, s.46-49).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelmaan liittyvä pro gradu -tutkielma tarkastelee johtajuuden ilmentymistä eri toiminta- ja johtamisympäristöissä. Tarkoituksena on ymmärtää, millaisesta ilmiöstä johtajuudessa ja valmentavassa johtajuudessa on kyse, ja mitä asioita ilmiöstä voi tuoda esille, kun sitä tarkastelee

kasvuyrityksen näkökulmasta kollektiivisena ilmiönä. Valmentavan johtajuuden merkitys johtamismenetelmänä korostuu erityisesti johtamis- ja toimintaympäristössä, joissa luovan asiantuntijatyön motivaatio ja tuottavuus ratkaisevat organisaation ja yrityksen menestyksen. Tavoitteena on tehdä näkyväksi niitä asioita, jotka mahdollistavat hyvän johtajuuden toteutumisen. Tutkimus pyrkii myös tunnistamaan toiminta- ja johtamisympäristöön ja johtamisen käytäntöihin juurtuneita esteitä hyvän johtajuuden toteutumiselle.

Päätutkimuskysymykset tässä tutkielmassa ovat

Mitkä johtamiskäytännöt mahdollistavat hyvän johtajuuden toteutumisen ja

Millaisista vuorovaikutuksen tavoista nousee hyvää johtajuutta

Tutkimuksen tavoitteena on edistää hyvien johtamiskäytäntöjen kehitystä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvussa, luvussa yksi, avataan lukijalle tutkimustehtävä eli tutkimusaihe ja tuodaan esille tutkimuksen tarkoitus. Teoriaosuudessa, luvussa kaksi, kirjallisuuden avulla taustoitetaan johtajuuteen liittyvää ilmiötä sekä tehdään näkyväksi niitä asioita, jotka mahdollistavat hyvän johtajuuden toteutumisen. Luvussa kolme tuodaan esille tutkimuksen empiirinen toteutus kuvaamalla aineiston tuottamista ja käsittelyä. Lisäksi osiossa tarkastellaan tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimustulokset osiossa, luvussa neljä, esitellään tutkimuksen havainnot. Tutkimusraportin johtopäätös luvussa viisi vastataan tutkimuskysymykseen ja tehdään näkyväksi johtamiskäytäntöjä, jotka edistävät hyvän johtajuuden muodostumista.

2 Teoreettinen kirjallisuuskatsaus

2.1 Kasvuyrityksen määrittely

Viime aikaisissa kirjoituksissa Suomen seuraavasta kasvukäänteestä keskustellaan nyt enenevissä määrin. Yrityksillä ja yhteistyöllä on avainrooli kasvussa ja uudistumisessa, ja menestyksen keskiössä ovat kestävät ratkaisut. Kasvun kynnyksellä on tärkeää varmistaa, että yritysten palvelut ja kannusteet kasvuun ovat kunnossa. (EK, 2024, VTT, 2024).

Perttusen ja muiden (2016) mukaan suomalaista kulttuuria yhdistää pohjoismaisten naapureiden kanssa vahva usko avoimuuteen, neuvokkuuteen, tekemiseen, yhteistyöhön, tasa-arvoon, reiluuteen ja läpinäkyvyyteen sekä näiden voimaan muuttaa maailmaa. Edellä kuvatut arvot ja merkitykset ovat kansainvälisessä mittakaavassa erittäin edistyksellisiä, ja joitain mihin kannattaa panostaa, ei ainoastaan siksi, että arvot ovat tärkeitä ja nämä asiat meillä osataan, vaan myös siksi, että muu maailma on nyt liikkumassa vauhdilla samaan suuntaan ja meillä on tässä suunnassa toistaiseksi hyvä etumatka. Edelleen tutkijat tuovat esille, kuinka uuden sukupolven menestyvät yritykset sekä Suomessa että maailmalla ovat oivaltaneet näiden ajatusten ja arvojen voiman ja soveltavat nyt näistä johdettuja uusia periaatteita olemassa olevien organisaatioiden tarjoomaansa ja liiketoimintansa kehittämiseen.

Näkemykset kasvuyrityksen määrittelystä ovat vaihtelevia. Kasvuyrityksenä voidaan pitää yritystä, jolla on merkittävää liikevaihdon kasvua tai merkittävä mahdollisuus liikevaihdon ja viennin kasvattamiseen. Liikevaihto kertoo usein kasvuyrityksen onnistuneesta kehityksestä. Kasvua tavoittelevien yritysten tunnistaminen puhtaan numeerisen data perusteella voi osoittautua vaikeaksi. Kasvun edellytykset ovat sidoksissa erityisesti johdon näkemykseen ja tahtotilaan, markkinointiin, olemassa oleviin resursseihin ja kyvykkyyksiin sekä niiden hankkimiseen. Tällaisten yritysten löytäminen ja tunnistaminen on kuitenkin oleellista, jotta niiden toimintaa voidaan tukea tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämän perusteella kasvuyritykseksi voidaan siis

määritellä organisaatiot ja yritykset, jotka omaavat paljon kasvuedellytyksiä (Laukkanen, 2006, s.30-31).

Startup voidaan ajatella toiminnaksi, jossa jotain käynnistetään. Mielenkiintoinen määritelmä, jossa vakauden vastineeksi tarjotaan lupausta kasvusta sekä välittömän vaikutuksen tekemistä. Näkemys ilmentääkin enemmän startupiin liittyvää ajattelua ja toimintaa mielentilana (Business Insider, 2014). Tyypillisimmin startupia voi ajatella yritykseksi, jossa asiat tehdään uudella innovatiivisella tavalla.

Kirjassaan Järvilehto määrittelee startupin yrityksen esiasteeksi, josta onnistuessaan syntyy toimiva yritys. Joukko kokeiluja, jotka onnistuessaan synnyttävät yrityksen (Järvilehto, 2018, s. 27, 42-43). Edelleen kirjassa tuodaan esille, että startupit ovat nopeasti skaalautuvia teknologiayrityksiä, jotka uudistavat olemassa olevia markkinoita ja luovat uusia tuote- ja palveluinnovaatioiden kautta (Järvilehto, 2018, s.10).

Business Finlandin (2024) mukaan, innovatiiviset startupit kehittävät tuotetta tai palvelua, joka vastaa merkittäviin maailmanlaajuisiin tarpeisiin ja haasteisiin. Niillä on valtava potentiaali mullistaa kokonaisia toimialoja. Startupin kriteerit Business Finland määrittelee seuraavasti: kilpailuetu kansainvälisillä markkinoilla innovatiivisen ratkaisun tai liiketoimintamallin perusteella, mahdollisuus kasvavaan kansainväliseen liiketoimintaan, monipuolinen osaaminen ja tiimi, suunnitteilla tai käynnissä merkittävä tutkimus- ja kehitysprojektit, riittävät resurssit sekä halu ja kyky kerätä yksityistä rahoitusta, ja sitoutuminen kansainväliseen kasvuun.

Vaikka julkisessa keskustelussa huomio kiinnittyy usein nopean kasvun (*scale up*) yrityksiin, on merkityksellistä tarkastella myös maltillista kasvua tavoittelevia yrityksiä ja niiden kasvuhakuisuutta. Suomeen on yrittäjien ikääntymisen seurauksena muodostunut arvokasta yrittäjäkokemusta ja – osaamista. Tämä osaaminen ja kertynyt varallisuus kuitenkin liian harvoin löytää esimerkiksi alkuvaiheen kasvuyritysten tueksi. Toisaalta perinteisillä pk-yrityksillä saattaa olla puutteita digiosaamisessa tai

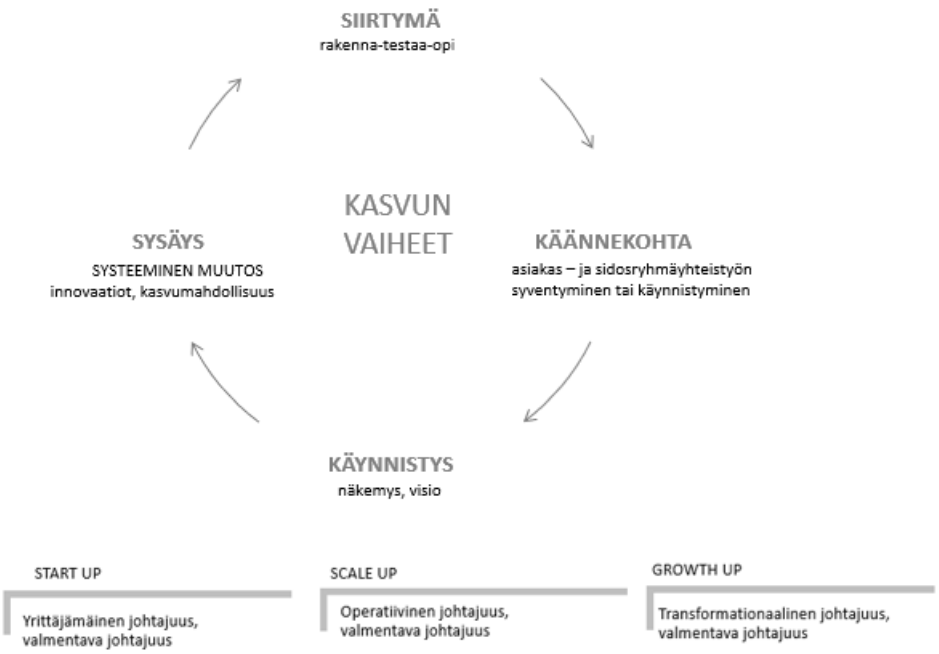
kansainvälistymisvalmiuksissa, joiden varaan uuden sukupolven menestyjät toimintansa rakentavat (EK, 2016).

Aineeton tuotanto on yrityksen oman älyllisen eli aineettoman pääoman, kuten osaamisen, asiakasymmärryksen, yrityskulttuurin ja brändien merkitystä hyödyntävää tuotteiden ja palveluiden luontia ja muokkaamista. Erilaiset verkostot ja yritysten ekosysteemit mahdollistavat kasvun ja tien uudenlaiseen tekemiseen. Digitalisoituminen on luonut uusia alustoja ja ansaintamalleja, jakelumalleja ja palvelukonsepteja sekä uudenlaisen mahdollisuuden globaaliin liiketoimintaan. Yhä suurempi osa taloudesta liittyy aineettomuuteen kuten palveluihin, t&k-toimintaan ja brändeihin. Yritykset ja organisaatiot ovat murroksen keskellä, jota on usein vaikea hahmottaa jokapäiväisessä arjessa, kun kaikki tuntuu tapahtuvan kuten ennenkin, mutta samalla jotenkin oudosti, eri tavalla. (Perttunen ja muut, 2016, Rikama, 2015). Ne yritykset menestyvät, jotka aidosti ymmärtävät talouden rinnalla myös teknologiasyklit (Nyström, 2023, luku 11.).

Nopeasti kasvavien yritysten toiminnassa käynnistämisvaiheella tarkoitetaan ajanjaksoa rahoituksen saamisesta myönteisen ja vakaan kassavirran toteutumiseen. Käynnistysvaiheessa toiminta ohjautuu näkemykseen ja visioon pohjautuen, jossa innovaatiot ja kasvumahdollisuus toimivat sysäyksenä yrityksen rakenteen ja toiminnan systeemiseen muutokseen, joka edelleen saa aikaan siirtymävaiheen. Siirtymävaihe on kasvuun valmistava vaihe, johon sisältyy sekä toiminnan että palveluiden kehittämistä, onnistumisten ja epäonnistumisten käsittelyä. Siirtymävaiheessa keskitytään kannattavuuden rakentamiseen ja rahoituksen varmistamiseen. Kehittämisen periaatteet rakenna-testaa-opi (Ries, 2011, s. 22) kuvaavat vaiheeseen liittyvää kehitystyötä. Ensin rakennetaan palvelu, sitten testataan palvelun soveltuvuutta asiakkaiden kanssa ja muokataan palvelu opitun mukaan. Usein tätä vaihetta kuvaa nopeasti muuttuvat tilanteet ja olosuhteet, joita yritys pyrkii hallitsemaan itseorganisoitumisen keinoin. Itseorganisoituva yritys pystyy suoriutumaan tehokkaasti päivittäisistä toiminnoista, eikä ainoastaan suoriutumaan vaan samalla myös luomaan innovatiivisia tapoja reagoidessaan yllättäviin ja ennakoimattomiin tilanteisiin.

Siirtymävaiheessa yritys pyrkii mukautumaan uudenlaisiin haasteisiin ja löytämään keinot systemaattisen kasvun toteuttamiseen. Itseohjautuvuuden syntymistä voidaan vahvistaa selkeyttämällä yrityksen liiketoimintalogiikka, luomalla toimintaa tukeva tietojärjestelmä sekä suhteet yritysten eri sidosryhmien kanssa ja omaksumalla johtajuusajattelu, joka keskittyy kasvuprosessin edellytysten luontiin ja valmistaa kasvuprosessin seuraavaan vaiheeseen. Itseohjautuvassa toimintaympäristössä, jossa tähdätään asiakaslähtöiseen palveluun, yrityksen toimijat, siis ihmiset, tarvitsevat ymmärrystä ja tietoa päätöksenteon tueksi. Teknologian avulla hajallaan oleva data tuodaan yhteen, jolloin kokonaiskuvan muodostaminen mahdollistuu ja ihmisillä on mahdollista saada informaatiota toiminnan ja päätöksenteon tueksi yllättäviä tilanteita esiintyessä. Käännekohta tarkoittaa vaihetta, joka vie kasvuun ja kehitykseen. Käännekohta ilmenee esimerkiksi asiakas- ja sidosryhmäyhteistyön syventymisenä tai käynnistymisenä. (Monteiro, 2019, s. 99-100, Nicholls-Nixon, 2005, s. 84-86).

Yritystoiminnassa, on kyseessä sitten yrityksen esiaste, toimintaansa aloitteleva yritys, nopean kasvun yritys tai jo vakaasti toimiva yritys, kyse on jatkuvasta uudistumisesta, kasvusta. Innovaation, oppimisen ja kasvun synnyttämiseksi tarvitaan yrittäjämäistä johtajuutta (*startup*). Operatiivisella johtajuudella pyritään muuttamaan innovaatiot uudeksi mukautuvaksi järjestelmäksi, jolla parannetaan suorituskykyä ja tuloksia (*scale up*). Mahdollistava johtajuus pyrkii antamaan tilaa sopeutumiselle, jolla varmistetaan elinkelpoisuus ja jatkuvuus (*growth up*). (Uhl-Bien ja Arena, 2017, s. 19). Muuttuvassa toimintaympäristössä toimiminen edellyttää valmentavaa johtamisotetta, jolloin johtajuudessa on toisinaan enemmän kyse uusiin tilanteisiin valmentamisesta ja valmentautumisesta kuin suorituskykyyn liittyvästä johtamisosaamisesta. Nopeasti kasvavien yritysten neljä vaihetta (Monteneiro, 2019) ja johtajuusajattelu (Uhl-Bien ja Arena, 2017), kehittämisen kehämäisyyden periaatteet ja käytännöt (Ries, 2011) sekä toiminnan rakentaminen jatkuvan palautteen (Blank, 2013) avulla tuodaan esille kuvassa 1.



Kuva 1. Kasvun edellytysten luonti ja johtajuusajattelu (mukaillen Uhl-Bien ja Arena, 2017, Monteneiro, 2019, Ries, 2011)

2.2 Strateginen tekeminen ja ajattelu

Asiayhteydestä lähtevä johtamiskäytäntöjen tarkastelu kiinnittää huomion johtamisen toimintaympäristöön ja sen edustamaan kulttuuriin. Organisaatioiden uudistumiseen liittyvät prosessit pohjautuvat perinteisesti ylhäältä-alas ohjautuviin rationaalisiin ja tavoitteellisiin toimintoihin. Hallinnon ja prosessien myötä asiat tapahtuvat johdonmukaisesti, taloudellisesti ja jäsennellysti. Hallinto ja prosessi mahdollistavat yhteistyössä syntyvien ideoiden toteuttamisen. (Aaltonen ja muut, 2020, luku 3.3, 3.8).

Strateginen suunnittelu on eniten omaksuttu näkemys strategian muodostumiseen, joka vastaa kysymykseen, miten strategiaa kehitetään ja luodaan muodollisten prosessien, käsitteiden ja kehysten avulla. Strateginen suunnittelu mielletään rationaalisena prosessina (Ansoff, 1965, Andrews, 1971, March, 1963, Weick, 1986, Pettigrew, 1980, Burgelman, 1992, Quinn, 1980), jossa strategiset päätökset tehdään yleensä seuraavin oletuksin: organisaatiot ovat mekaanisia, hierarkkisia ja rationaalisia järjestelmiä,

strategia on lineaarinen prosessi, ja systemaattinen analyysi on strategiatyön lähtökohta. Strateginen suunnittelu on myös yksi yleisimmistä johtamiskäytännöistä integraatioissa sekä perusta organisaation päätöksenteon keskittämiselle ja hajautukselle (Whittington, 2020, ym., s.186, s.404).

Yhä useammin strategiatyössä on myös kysymys ajattelun ja tekemisen jatkuvasta kehkeytymisestä eli emergenttisyydestä (Minzberg, 2007, s.4-6). Isoimmissa organisaatioissa perinteiset, muutaman vuoden välein tehdyt raskaat strategiaprosessit luovat vain harvoin tunnetta tehtävän merkityksellisyydestä. Osallistava strategiatyö antaa yhteisölle mielikuvan siitä, että nyt ollaan yhdessä tekemässä jotain merkittävää. Strateginen tekeminen on tulevaisuuden hahmottamista realistisesti, skenaarioiden rakentamista ja selkeiden keskustelu – ja kehitysprosessien fasilitointia (Aaltonen ja muut, 2020, luku 3.3, 3.8, Kim ja Mauborgne, 2017).

Kun ihmiset avautuvat ajattelemaan työtään ja johtajuuttaan laajemmin, vahvistuu ajattelu siitä, että on jokaisen vastuulla luoda organisaatio – ja yritystoiminnalle sellaiset olosuhteet, jotka tukevat ihmisten kasvua ja ihmisyyttä. Laadukas ajattelu, arvon luonti ja työn merkitys määrittyvät yhä useammin ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta.

2.2.1 Johtamisen teoreettisten juurien tarkastelua

Johtamisen tarkastelu erilaisten näkökulmien kautta tuo esille vallitsevia johtamiskäsityksiä eri aikakausina. Johtamisopit ja käsitykset ilmentyvät usein uusina tapoina liike-elämän ja työyhteisöjen organisoitumisessa. Uudet työn organisoitumis- ja johtamistavat kytkeytyvät myös yhteiskunnalliseen kehitykseen. Rationaaliset johtamisopit korostuvat vakaissa tilanteissa ja ilmenevät talouden nousukaudella. Kun taas normatiiviset opit soveltuvat epävakaisiin oloihin ja ilmenevät talouden laskukausina. Johtamisoppien omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. taloudellinen kilpailu, valtion sääntelytoiminta ja ammattiyhdistysliikkeiden asema yhteiskunnassa. (Seeck, 2008, luku 1, 7).

Johdanto-osiossa esille nousseen tekoälymurroksen arvioidaan vaikuttavan johtamisoppeihin radikaalilla tavalla. Kun johtajuudelta kysytään erityisesti selkeää visiota, hyvää päätöksentekoa ja innostusta, on perusteltua ensin tehdä tarkastelua eri aikakausina vallinneista johtamiskäsityksistä (taulukko 1.). Tarkastelu tuo selkeyttä siihen, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä vanhaa (Stacey, 1996, s. 509). Kun tiedetään, mitä on jo tehty ja mille traditiolle johtamista rakennetaan, voidaan kehittää uutta. Eri aikoina vallinneet käsitykset ovat kohdistuneet yrityksen eri osa-alueisiin. 1940- 1960 luvulla vallalla ollut tieteellinen liikkeenjohto keskittyi tuotannon tehostamiseen ja täydentyi ihmissuhdeopeilla, joka ilmentyi henkilöstötoimintojen lisääntymisenä ja kasvuna. Rakenteiden muokkaaminen ja ympäristön vuorovaikutus korostui rakenneteorioiden aikana 1960-1990. Kulttuuriteoriat puolestaan toivat organisaatioiden korostaman asiakasnäkökulman tarkasteluun 1990-luvulla. Asiakasnäkökulma on perinteisesti yhdistetty markkinointiin ja myyntiin. Innovaatioteoriat nousivat merkittävään asemaan vasta 2000-luvulla. Vaikka innovaatioteoriat perinteisesti liitetään tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan, sovelletaan niitä usein laajasti koko organisaatioon. Agile manifeston neljä kulmakiveä ja 12 ohjelmistokehityksen periaatetta (Beck ja muut, 2001) synnytti kokonaisen ketterän kehityksen liikkeen. Tuolloin myös tehdasprosessien tehostamiseen kehitetty Lean -ajattelu tavoitti asiantuntijaorganisaatiot, kun ymmärrettiin, että tehdastyöstä on siirrytty ajatustyöhön ja edistymistä ja ahkeruutta on arvioitava aikaansaamisen perusteella tekemiseen kuluneen ajan mittaamisen sijaan ja sisäisen johtamisen laatua on nostettava ulkoisen johtamisen rinnalla. Eli edellä kuvatut kolme paradigman muutosta synnytti organisaatioihin ja työyhteisöihin kokeilukulttuuria. Organisaatioissa ja yhteisöissä luovuus ilmentyi haluna tehdä eri tavalla, paremmin, ja luovuus ulottui organisaation jokaiselle tasolle. Luovuus ymmärrettiin toimintatapana, ei luonteenpiirteenä. Tällaista toimintatapaa kuvaa uskallus kokeilla uusia asioita, vaikka jo etukäteen tiedostetaan, että vain osa niistä johtaa onnistumisiin, osa ei (Tuominen ja Pohjakallio, 2014). Moderneihin johtamisparadigmoihin lukeutuvat erilaiset uudistumista, innovatiivisuutta, eettisyyttä, vastuullisuutta, ympäristöasioita ja hyvinvointia edistävät johtamistavat (Seeck, 2008, luku 1.). Modernit taloudet, siis talous

ja laajemmin koko sosio-ekonominen rakenteemme kehittyy sykleissä, jotka kestävät suunnilleen kaksi sukupolvea eli noin 40-60 vuotta (Wilenius ja Kurki, 2017, s.407, luku 7). Johtamisopit sekä heijastavat että muokkaavat sitä yhteiskunnallista ympäristöä, jossa ne ovat syntyneet. Vaikka yksittäisiä uusia oppeja ja teorioiden täydennyksiä nousee esille, johtamisparadigma eli johtamisen kokonaisvaltainen tulkintakehys muuttuu kuitenkin perin hitaasti (Luoma ja Lindell, 2020).

Taulukko 1. Johtajuus eri paradigmoissa (mukaillen Seeck, 2008, luku 7.3)

		PYRKIMYS	TOIMINNAN KUVAUS	TRANSAKTIONAALINEN JOHTAJUUS	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS
Normatiivinen	**Innovaatioteoriat 2000-**	Tuottavuuden parantaminen jatkuvan uudistumisen avulla	Mukautuminen, uudistuminen, Luovuus	Johtamistyöllä selkeytetään ja jäsennetään kaoottiseksi miellettyä toimintaympäristöä, suunnataan toimintaa ja vahvistetaan innovatiivisuutta	Johtamistyöllä varmistetaan, että toimintaympäristön rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstökäytännöt mahdollistavat luovuuden ja innovatiivisuuden esiintymisen
Normatiivinen	**Kulttuuriteoriat 1990-luku**	Arvoihin ja tavoitteisiin sitouttaminen	Toimijuus kulttuurin jäsenenä, sitoutuneisuus, lojaalius	Johtamistyön tehtävä on sitouttaa yhteisen jaetun vision avulla ihmiset sekä organisaatioon että tehtäviin	
Rationaalinen	**Rakenneteoriat 1960-1990**	Rakenteiden muokkaaminen ja vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa	Asiantuntemus ja toiminnan rationaalisuus, virallinen koulutus asiantuntijuuden oikeutus	Johtamistyö keskittyy tavoitteiden selventämiseen, palautekäytäntöihin ja päätöksentekoon sekä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen valvontaan	
Normatiivinen	**Ihmissuhdeopit 1940-1960**	Työmoraalin vahvistaminen, vaihtuvuuden ja poissaolojen syiden tunnistaminen ja korjaaminen	Joustavuus, sosiaalisuus		Johtamistyö keskittyy innostamiseen ja motivointiin sekä mielekkään ympäristön luomiseen
Rationaalinen	**Tieteellinen liikkeenjohto 1940-1960**	Tuhlaus ja epäjärjestys kuriin	Tottelevaisuus, tehokkuus, rahalla motivointi, sosiaaliset suhteet ja työn merkitys ei suurta	Johtamistyössä korostuu suunnittelu ja valvonta	

Rakenne- ja systeemiteoriat, toisin sanoen strategisen johtamisen juuret, ovat olleet Suomessa perinteisesti vahvassa asemassa. (Seeck, 2008, luku 7. s.787). Rakenneteorioissa on vahva pyrkimys rationalisoida toimintaa. Johdon näkökulmasta organisaatio on muutettavissa tehokkaammaksi muuttamalla rakenteita ja päätöksentekoprosesseja. Päätöksenteko on johtamisen ydintoimintoja ja johtaminen kiteytyy johdon kyvykkyyteen tehdä suunnitelmia ja päätöksiä. Rakenneteoriat toivat aikoinaan esille ihmisten rationaalisuuteen liittyvän rajoittuneisuuden käsitteen, tarkoittaen, että ihmisillä on rajallinen kyky käsitellä eri vaihtoehtoja tai analysoida ongelmia. Ajattelussa päätöksenteonprosesseihin ehdotettiin sisällytettäviksi myös intuitiivisia ja kehämäisiä piirteitä rationaalisen ominaisuuksien lisäksi. Erityisesti rajoittuneen rationaalisuuden tutkimukset ja sovellukset ovat vaikuttaneet ensin

taloustieteeseen, päätöksenteon tutkimukseen ja organisaatioihin ja myöhemmin tietotekniikkaan ja erityisesti tekoälyyn. Rakenneteorioihin pohjautuva Selznickin (1975) teos, Leadership In Administration, ennakoi suosituksi tullutta transformationaalista johtajuutta (Seeck, 2008, luku 4.). Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus tulivat alkujaan tunnetuksi 1970-luvun lopulla Burnsin teoksessa Leadership. Transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta tarkastellaan tutkielman luvussa 2.2.6.

Tavoitejohtaminen tuli tunnetuksi Druckerin The Practice of Management teoksen myötä vuonna 1954 pohjautuen ajatteluun, jossa tehtävän suorittaminen piti aina aloittaa määrittelemällä tavoitteet, toimintatavat ja strategiat (Seeck, 2008, luku 4. s. 395). Ajattelussa korostui tulevaisuuteen suuntautuminen. Druckerin mukaan pidemmän aikavälin suunnittelua tarvitaan, koska emme voi ennustaa tulevaisuutta. Kyse ei siis ole siitä mitä tulevaisuudessa tapahtuu, vaan siitä mikä tulevaisuus on otettava huomioon nykyisessä ajattelussa ja toiminnassa (Drucker, 1959, s. 238-240.). Druckerin työskentelytapa perustui oikeiden kysymysten esittämiseen: mikä on meidän liiketoimintamme, kuka on asiakkaamme, mitä asiakas ostaa, mistä on asiakkaalle hyötyä, mitä meidän liiketoimintamme on tulevaisuudessa, mitä meidän liiketoimintamme tulisi olla. Drucker määritteli kahdeksan pääaluetta: markkina-asema, innovaatiot, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, tuloksellisuus, johtajien suoriutuminen ja kehittyminen, työntekijän suoriutuminen ja asenteet, yhteiskuntavastuu, joille tuli asettaa tavoitteet ja joilla tuli mitata tuloksia. Näistä muodostui seuraavat johtamisen periaatteet: liiketoimintaa on johdettava kannattavasti, johtamistyön ydin on esimiestyön johtaminen, työtekijöiden ja työn johtaminen on osallistavaa, yhteistyöhön ja selkeisiin odotuksiin perustuvaa, rakenteen on tuettava toiminnan suuntaamista oikeiden asioiden tekemiseen ja johdon tehtävä on luoda kokonaisuus integroimalla osa-alueita (Drucker, 1959, s.2, s.83). Druckerin ajatuksia edustaa erityisesti seuraavat toteamukset: kaikki päätökset, joilla on todellista merkitystä, ovat strategisia ja liiketoiminnan tarkoitus on luoda asiakas (Seeck, 2008, s.393). Druckerin tavoitejohtamiseen pohjautuva OKR (Objectives & Key Results) -malli on viime vuosina noussut esille useissa keskusteluissa.

Malliin liittyviä toimintaperiaatteita tarkastellaan tarkemmin ketterien toimintatapojen yhteydessä tutkielman luvussa 2.3.2.

Käytännössä johtaminen nähdään usein keinona saavuttaa halutut päämäärät erilaisilla ajanmukaisilla tai mielellään aikaansa edellä olevilla johtamisinnovaatioilla – ja järjestelmillä. Niitä myös perustellaan tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamisella. Eri paradigmat hahmottavat taustalla olevat ongelmat eri tavoin, tarkoittaen, että keinot, joilla tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen pyritään, eroavat toisistaan. Erilaiset johtamisparadigmat pitävät sisällään myös erilaisia valtakäsityksiä (Seeck, 2008, luku 1. s.31-32, luku 3.6 s.319, 2023, luku 11). Johtamisopit ovat pohjimmiltaan käsitteiden ja niiden välisten yhteyksien hahmottamista. Opit eivät ole neutraaleja ja objektiivisia, vaan perustuvat mielikuviin ja metaforiin, jotka saavat niiden käyttäjät näkemään, ymmärtämään ja lopulta johtamaan organisaatioitansa erityisillä tavoilla (Luoma ja Lindell, 2020).

Kirjallisuudessa on myös tunnistettavissa johtamis- ja organisaatioteorioiden yhteydessä esiintyvät klassiset, modernit ja postmodernit opit. Klassisessa organisaatioteoriassa oletetaan, että operationaalinen kontrolli ja organisaation rakenteellinen muoto voidaan rationaalisesti määrittää ja formalisoida jo ennen varsinaisia työsuorituksia. Työsuoritusten ajatellaan olevan automaattinen seuraus virallisen organisaatiorakenteen määrittämistä kontrollikäytännöistä ja organisaation muodosta. Suunnittelulla ja rakenteella määritetään organisaation toimivuus. Modernien oppien mukaan organisaatio ymmärretään selvästi määriteltävissä olevaksi kokonaisuudeksi. Postmodernit opit tarkastelevat johtajuutta konstruktionistisista näkökulmista (Seeck, 2008, luku 1 s. 54).

Maailman muuttumattomuutta on pidetty metafyysisenä lähtökohtana filosofiassa, mikä on heijastunut organisaatiotutkimusta koskeviin teorioihin. Organisaatiokeskeiseen tulkintakehykseen rakentuvien johtamis- ja strategiaoppien mukaan organisaatio on suhteellisen pysyvä hallinnollinen rakenne. Ihmiset organisoituvat vähentääkseen tiedon

epävarmuutta, joka on osa jokapäiväistä elämää. Ihmiset organisoituvat, koska he tarvitsevat toistensa apua. Yhteistyössä on mahdollista tulkita monimutkaisia ongelmia ja kehittää toimivia strategioita omien ja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Seeck, 2008, luku 1. s.56). 1990-luvulla laajaa kiinnostusta herättänyt ajatus oppivasta organisaatiosta (Senge, 2006) on edelleen erittäin ajankohtainen systeemistä ajattelua mahdollistama asia. Sengen pääajatus oli, että organisaatio nähdään kokonaisuutena, joka lisää jatkuvasti mahdollisuuksiaan luoda omaa tulevaisuuttaan.

Johtamisajattelun ymmärtäminen asiakkaalle arvoa tuottavana dynaamisena ja systeemisenä toimintana (Prahalad ja Venkat, 2004, s. 4-9) tuo erilaista näkökulmaa johtamisen perinteisen organisaatiokeskeisen tulkintakehyksen rinnalle. Työn moninaistumisen myötä teolliselle yhteiskunnalle tyypilliset työn – ja johtamisen mallit saavat rinnalleen uusia kehittyneempiä muotoja, jolloin katseen suuntaaminen toiminnan systeemiseen kokonaisuuteen auttaa joko-tai – ajattelun kehittymistä sekä- että –ajatteluun. Vastuullisen arvonluonnin tulkintakehys tuo keskusteluihin ajattelua siitä, että olemme täällä tuottamassa arvoa asiakkaille, työntekijöille ja muille sidosryhmille siis myös omistajille ja tuleville sukupolville. Erityisesti 2020-luku tuo ajattelutavan muutoksen ihmislähtöiseen johtamiseen. Inhimillinen ajattelu tähtää siihen, että kun saadaan ihmiset kukoistamaan ja antamaan parastaan, olemaan luovia ja innostuneita, se näkyy myös tuloksessa. Luottamuksen kasvattamiseen keskittyminen luo edellytykset ihmiskeskeisemmälle ja sosiaalisesti mielekkäämmälle organisatoriselle elämälle. Viime aikoina kiinnostusta on herännyt siihen, kuinka ratkaisevasti organisaation kokonaistuottavuuteen vaikuttavat vastuun ja vallan tietoisempi delegointi läpi organisaation ja uudet tiimiperustaiset työnteon mallit. Itseohjautuvien organisaatioiden nousu ajoittuu aikakauden laajempaan ja syvällisempään murrokseen (Wilenius ja Kurki, 2017, s.407, luku 7).

Systeemisessä lähestymistavassa tarkasteluun nostetaan se, miten johtajuus on hajautunut sekä eri ihmisten välille että laajemmin ympäristöönsä: tilanteeseen, kontekstiin, toimintatapoihin ja työvälineisiin. Ryhmän eri toimijoiden roolit,

vuorovaikutteisuus ja tilanteen merkitys korostui jo 1920 -luvulla Mary Parker Folletin (Greenlane, 2024, Tonn, 2003) johtajuusajattelussa. Kyse on silti uudesta johtajuustutkimuksen näkökulmasta, joka on saanut huomiota pääasiassa vasta 2000-luvulla. Johtajuutta ilmentää ryhmän emergenttisyys, joka nousee ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ajattelussa johtajuuden rajat ovat melko avoimet ja asiantuntemuksen eri muodot ovat jakaantuneet ryhmässä usean ihmisen välille. Hajautuneen johtajuuden muodoista toiset ottavat normatiivisen lähestymistavan tarkoittaen, että johtajuutta tulee aktiivisesta jakaa useammalle ihmiselle. Toiset taas esittävät, että jaetun johtajuuden pyrkimys on kuvailla sitä, miten johtajuus toteutuu organisaatioissa usean ihmisen toiminnan tuloksena (Kostamo, 2017, s. 229, 233).

Johtajuuden määrittely kompleksisuuden viitekehyksessä, sitoo johtajuusajattelun kaaosteoriaan pohjautuvaksi, jossa kontrolli muuntuu kaaokseksi. Kaaoksen jäsentäminen puolestaan suuntaa johtajuusajattelua uudenlaiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutussuhteisiin. Yhteistyön ja vuorovaikutussuhteiden myötä muodostuu oppivia, kehittyviä ja mukautuvia eli dynaamisia yhteistyöverkostoja. Innovatiivinen näkökulma johtajuusajatteluun usein tarkoittaa myös epäjärjestyksen ja kyseenalaistamisen sietämistä sekä tilaa itseorganisoitumiselle ja spontaaniudelle. Tieteenä kaaosteoria ymmärtää ja selittää eri tavoin ilmenevää epäjärjestystä ja tunnistaa epäjärjestyksessä piileviä lainalaisuuksia. Kaaokseen ja kompleksisuuteen pyritään etsimään ja löytämään selityksiä ja muotoja, jotka yhdistävät ja rohkaisevat ajattelemaan uudella tavalla. Kaaos – ja kompleksisuusajattelussakin on tunnistettavissa järjestystä ja tietyissä sykleissä jakautuvaa logiikkaa. Kompleksisuusteorian mukaan aiempaan mekanistiseen ja tasapainoon perustuvalla ajattelulla ei ymmärretä riittävästi alati muuttuvaa yhteiskuntaa – kompleksisuusajattelu myös kyseenalaistaa hierarkkiset suhteet, joilla esimerkiksi julkista toimintaa on perinteisesti johdettu. (McMillan, 2004, s.14-22, Rosenau, 2000, s. 172-180).

Mielikuvat ja metaforat muodostavat johtajuutta. Luoman ja Lindellin (2020) mukaan kukin teoria, malli tai johtamistyökalu on itsessään valinta, joka korostaa joitakin

näkökulmia ja sulkee pois toisia. Tutkijat tuovat esille, kuinka johtamisopit toimivat yhdistävänä tekijänä käytännön johtamistyön ja teorianmuodostuksen välillä. Opit lisääntyvät ja jalostuvat käytännön elämästä tulevien havaintojen monipuolistuessa ja käytännön johtamistyö puolestaan soveltaa ja hyödyntää ainakin joitakin teorianmuodostuksen tihentymiä. Tutkijat tuovat johtamisen esille dynaamisena, alati muuttuvana ilmiönä, joka itse muuttuessaan muokkaa myös kohteitaan ja ympäristöään. Edelleen tutkijat korostavat, ettei ole yhdentekevää, mihin oppeihin yksittäiset johtajat uskovat, sillä niiden vaikutuksesta työyhteisöjen, työpaikkojen, toimialojen ja vähitellen kokonaisten yhteiskuntien toiminta saa uusia muotoja ja suuntia. Kun johtamisopit sisäistetään organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintafilosofiaan ja kulttuuriin, niistä tulee kollektiivista viisautta (Seeck, 2008, luku 1. s. 48). Tämän tutkimusprosessin myötä johtamisoppeihin liittyvien käsitteiden ja niiden välisten yhteyksien hahmottumista on edistetty itseohjautuvalla otteella. Kun ymmärrys siitä, mille traditiolle johtamista rakennetaan, lisääntyy, on mahdollista tehdä myös vastuullisempia valintoja aiheita käsiteltäessä. Ajatellen, että kukin teoria, malli tai johtamistyökalu on itsessään valinta, joka korostaa joitakin näkökulmia ja sulkee pois toisia, kysymys kuuluukin, miten ilmaisu näyttäytyy tämän tutkielman valossa. Tämän syvempää tarkastelua johtamisoppien historiallisiin juuriin ei tässä tutkielmassa tehdä. Tämän tutkielman johtajuusajattelussa korostuu yritysorganisaatioon liittyen sekä mekaaninen että systeeminen ajattelu. Tarkempaa organisaatioteorioiden tarkastelua ei tässä tutkielmassa kuitenkaan tehdä. Lisääntynyt dynaamisuus edellyttää tilannetajuista, luovaa, monipuolista ja kokonaisvaltaista ajattelua, jota tarkastellaan seuraavassa luvussa kolmea eri johtamis- ja toimintaympäristöä kuvaavan käsitteen avulla.

2.2.2 Johtamis- ja toimintaympäristö

Filosofian ydin on siinä, että se pyrkii laajentamaan mahdollisuuksien näkymää, jonka sisältä ihmiset valitsevat tavat tulkita ympäröivää maailmaa. Tätä mahdollisuuksien näkymää tarkastellaan tässä luvussa kolmen eri toimintaympäristön kautta. Jokaisessa tietointensiivisessä yrityksessä on sekä mekaanisia, orgaanisia että dynaamisia toimintaympäristöjä (kuva 2.). Uudistumisen ja kilpailuedun etsimisen näkökulmasta

yritys tarvitsee niitä kaikkia ja painotus vaihtelee. Organisaation voidaan ajatella olevan vaikuttajien verkosto, jossa vaikuttaminen tapahtuu johtamisjärjestelmän ja rakenteiden eli organisoitumisen kautta. Organisoituminen synnyttää instituutioon erilaisia tietoympäristöjä. Tietopääomaksi voidaan määritellä yrityksen aineettomat, ei-fyysiset arvontekijät, jotka ilmenevät työntekijöiden kyvykkyyksinä, organisaation resursseina ja toimintatapoina sekä sidosryhmäsuhteina. Organisaatiolla tulee olla strategia ja toimintamallit inhimillisen pääoman muuntamiseksi rakennepääomaksi ja sitä kautta suhdepääomaksi, jotta tietämys ja osaaminen konkretisoituvat taloudelliseksi hyödyksi (Intezar ja muut, 2017, s. 493-502, Lönnqvist ja muut, 2005). Yrityksen tietoympäristön tunnistaminen on aineettoman johtamisen lähtökohta. Tieto on aineettomana pääomana strateginen resurssi, joka edellyttää strategista johtamista ja on näin osa johtajuutta. Jokaisessa näissä, mekaanisessa, orgaanisessa ja dynaamisessa tietoympäristössä tietoa käsitellään, hyödynnetään ja jalostetaan eri tavalla.

Mekaaninen ympäristö tuottaa pysyvyyttä ja laatua. Se pohjaa rationaalisuuteen, vahvaan johtajuuteen ja pysyviin organisaatiorakenteisiin. Silloin kun tehokkuuteen pyritään automatisoinnilla ja mittakaava-eduilla, organisaatiorakenteen on oltava mekaaninen. Mekaanisuutta ilmentää selkeä hierarkia, määritellyt tehtävät ja kodifioitu tietovaranto sekä ylhäältä alas kulkevat hallitut informaatiovirrat. Mekaanisessa ympäristössä tieto otetaan annettuna ja siellä vahvistetaan vain staattisia olemassa olevia rutiineja. Muutos ei ole toivottavaa, koska toiminta perustuu jo ennalta testattuun tehokkuuteen, ja niinpä työntekijöillä ei juuri ole vaikutusmahdollisuuksia. Tieto, jota tässä ympäristössä käytetään ja arvostetaan, on tarkasti dokumentoitua, kirjattua tai koodattua. Tavoitteena on tiedon nopea sovellettavuus ja yksiselitteisyys ilman moninaisten tulkintojen mahdollisuutta. Tiedon virta kulkee ylhäältä alas eli korkeammilta hierarkkian tasoilta alemmille. Johtaminen on suoraa ja selkeää, myös valvontaan, sääntöjen ja normien seuraamiseen liittyvää, jolloin toiminnan ajatellaan olevan joko normien mukaista tai sitten ei. Koska inhimillinen toiminta on aina jossain määrin myös normeja rikkovaa, rajoja kokeilevaa, on myös mekaaniseen ajatteluun sisältynyt autoritäärisiä poikkeamien korjaamistapoja. (Nylander ja muut, 2003, s.6-7).

Toinen tietoympäristö on sopeutuva eli orgaaninen rakenne, joka sopii maltillisesti muuttuvaan yritystoimintaan. Nylander ja muiden (2003, s.7) mukaan kyse on jatkuvasta ja asteittaisesta parantamisesta. Tällainen organisaatio perustuu joustaviin prosesseihin, projekteihin ja itseohjautuviin tiimeihin sekä valtuuttaviin ja osallistaviin johtamiskäytäntöihin. Johtaminen on valmentavaa. Tietointensiivisyys vaatii eksplisiittisen tiedon hallitsemisen lisäksi etenkin hiljaisen eli kokemuksellisen tiedon käsittelyä. Ei-kopioitavissa oleva asiantuntemus ja tilannekohtainen tieto, sen jakaminen ja prosessointi sekä soveltaminen käytäntöön vaativat organisaatiossa sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat tiedon nopean soveltamisen käytäntöön. Tutkijoiden mukaan lisäksi tarvitaan myös sosiaalisia rakenteita ja selkeäasti ilmaistuja normeja, jotka tukevat vuorovaikutusta. Tutkijat kuvaavat, kuinka avoin orgaaninen järjestelmä ylläpitää itseään jatkuvien data-informaatiovirtojen ja palautesysteemin avulla. Informaatiovirrat kulkevat sisään (input), prosessoituu rakenteissa (throughput) ja tulee ulos uusina tuotoksina (output). Dataa ja informaatiota on tarkoitus kehittää organisaatiossa jatkuvasti ja datan kerääminen, hyödyntäminen, rikastaminen, käyttö ja tuotteistaminen toimivat tehokkuuden, laadun ja kehityksen perusedellytyksenä. Tämä tarkoittaa, että organisaation on kyettävä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen eli sisäsyntyiseen kasvuun. Varsinainen tiedon kasvu ja varastoituminen syntyvät siitä vuorovaikutuksesta, jolla työntekijät liittävät hiljaisen, kokemuksellisen tietonsa käytössä oleviin tietovarantoihin (koodattuihin tai koodaamattomiin). Edelleen tutkijat kuvailevat kuinka orgaaninen vuorovaikutuskeskeinen tiedonkäsitys tähtää hallittuun tiedon kasvuun, toiminnan kokonaishallintaan. Hallittavuus merkitsee osaamista. Organisaatiossa osataan käyttää hyväksi vuorovaikutteisuutta ja vastuullista vapautta. Orgaaniseen malliin sisältyy oletus, että kaikki osallistuvat osaamispääoman kartuttamiseen. Data-informaatio syntyy vuorovaikutteisessa tilanteessa, jossa johdon tehtävä on viime kädessä tehdä synteesiä, muutoksia ja päätöksiä suunnasta ennalta asetettujen tavoitteiden rajoissa. Toimintaa pidetään samanaikaisesti sekä liikkeellä että jatkuvassa tasapainossa. Nylanderin ja muiden (2003, s.7) mukaan näitä periaatteita on korostettu paljolti oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa. Kyse ei

pelkästään ympäristön vaatimista muutoksista tai sopeutumisesta (adaptivity learning), vaan sellaisesta muutoksesta, jonka seurauksena kyky uuden luomiseen kehittyy jatkuvasti (generative learning).

Nylanderin ja muiden (2003, s.8) mukaan dynaaminen tietoympäristö perustuu verkostoitumiseen, jatkuvaan, radikaaliinkin uudistumiseen sekä luottamuksellisiin kumppanuussuhteisiin monen eri alan osaamisen solmukohdissa. Dynaaminen ympäristö perustuu paitsi verkostomaiseen rakenteeseen myös luottamuksellisiin suhteisiin, informaation runsauteen, ristiriitoihin sekä ns. potentiaalisen tiedon tunnistamiseen ja käsittelyyn, esimerkiksi heikkojen signaalien havaitsemiseen, vahvistamiseen ja jalostamiseen. Tutkijat kutsuvat ympäristön tiedonvirtaa kaoottiseksi ja johtajuutta on visionääriseksi. Potentiaalinen tieto tarkoittaa tuntumia, intuitioon perustuvia aavistuksia, joita on vaikea ilmaista, samoin se edellyttää kuuntelun kykyä ja taitoa tulkita tilanteita. Tutkijoiden mukaan dynaaminen tieto – ja toimintaympäristö rakentuu sinne, missä asiantuntijoilla on paljon vapautta kommunikoida ja tietotulvaa osataan käsitellä. Tämä tarkoittaa korkeatasoisia sosiaalisia ja teknisiä valmiuksia. Dynaaminen tietoympäristö on äärimmäisen kompleksinen, sitä on vaikea kontrolloida, toimijoilla on paljon itsenäisyyttä ja asiantuntijavaltaa, muutokset ovat nopeita ja heilahtelut suuria. Tutkijat täsmentävät kuinka tietoa osataan käsitellä tehokkaasti sen kaikissa muodoissa: ei ainoastaan kodifioitua ja piilevää vaan myös kokemuksellista ja potentiaalista tietoa osataan hyödyntää. Koska suuri osa käsiteltävästä tietoaineksesta on keskenään ristiriitaista, organisaation on kestettävä paljon ristiriitoja, myös intressiristiriitoja ja perusteltujen näkökulmien erilaisuutta. Dynaamisessa ympäristössä tehdään paljon ideointia, kokeilua, erehdyksiä ja joudutaan kestämään paljon epävarmuutta ja hämmennystä. Valmius omien ajatusten ja käsitysten kyseenalaistamiseen tuottaa välillä niin sanottuja paradigman muutoksia: tässä ympäristössä voi syntyä aitoja innovaatioita, jotka kyseenalaistavat ja kumoavat vanhat käsitykset, toimintatavat tai teknologian. Toiminta on erittäin riskialtista, mutta myös uusien innovaatioiden mahdollisuudet ovat suuret. (Nylander ja muut, 2003, s.8).

Edelleen tutkijat kuvailevat, kuinka tietointensiivinen organisaatio on rakenteeltaan kuin hologrammi, jossa kaikki kolme tietoympyrää toimivat samanaikaisesti ja liittyvät tarkoituksenmukaisesti toisiinsa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio osaa käsitellä ja luoda tietoa sen kaikissa ilmenemismuodoissa ja saa myös niistä koituvan optimaalisen hyödyn. Mitä paremmin organisaatio kykenee luomaan tehokkaita mekaanisia toimintamuotoja, sitä enemmän se kykenee lisäämään kustannustehokkuuttaan skaalaetujen ja automatisoinnin kautta. Ja toisaalta, mitä joustavampi ja itseohjautuvampi organisaatio on, sitä tehokkaammin jatkuvaa kehitystä kyetään ylläpitämään (Nylander ja muut, 2003, s. 8). Edelleen tutkijat tuovat esille, kuinka instituution valta- , toiminta- ja teknologiarakenteet määrittävät paljolti sitä, millaisia tietoympäristöjä organisaatioon syntyy. Tietoympäristöt puolestaan luovat edellytykset ja kehykset sille vapaaehtoiselle tiedon vaihdolle, luomiselle ja hyödyntämiselle, jota ihmiset organisaatiossa toteuttavat.

Dynaaminen tietoympäristö perustuu jatkuvaan muutokseen, jossa myös systeemin perusteet ovat jatkuvasti perusteineen uhanalaisia. Mekaaninen malli perustuu riskin minimointiin, orgaaninen malli riskin optimointiin ja dynaaminen malli perustuu maksimointiin suhteessa riskiin. Mekaanisessa tietoympäristössä muutos on sattuma, virhe, onnettomuus, yllätys. Orgaanisessa mallissa muutos on tiedostamaton ja tasapainoa huomaamatta muuttava. Dynaamisessa mallissa muutos on voimavara , jossa korostetaan tietämystä ja viisautta. Rutiinitoimintojen ja niiden hallinnan sijaan johto keskittyy luomaan edellytykset tiedon kasvulle. Dynaaminen organisaatio perustuu vapaaehtoiseen yhteistyöhön, yhteenliittymään. Uudet innovaatiot ovat periaatteessa ennalta arvaamattomia ja voivat siis myös rikkoa vanhan perustan. (Nylander ja muut, 2003, s. 8).

Kuva 2. Johtamis- ja toimintaympäristöt (mukaillen Ståhle ja Grönroos, 1999)

Virtuaalitodellisuustila, metaversumi, on esimerkki dynaamisesta toimintaympäristöstä, jossa yhdistyvät fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen ympäristö. Ensimmäiset virtuaalitodellisuustilat tulivat tunnetuksi pelien muodossa. Nykyisin virtuaalitodellisuustilat tuovat uudenlaisia työskentelytapoja virtuaalisten toimistojen, kokoustilojen ja opiskeluhuoneiden avulla, jossa toimijat voivat olla yhteydessä reaaliajassa ja kommunikoida keskenään. Toimiakseen, metaversumiin tarvitaan koko arvoketju, ja kyse on ihmisten ja järjestelmien välisestä interaktiivisista ratkaisuista. Metaversumiympäristöissä erilaisten suunnitteluratkaisujen vaikutuksia on mahdollista havainnollisemmin ja tarkemmin jo ennen toteutusta. Tällainen realistinen ja immersiivinen virtuaalimaailma, jossa ei ole turvallisuuteen liittyviä riskejä, muodostavat

opetusalustan, joka mahdollistaa projektien projisoinnin ja sidosryhmien integraation. Mahdollisuudet liittyvät suunnitteluprosessien digitaaliseen mallintamiseen projektien eri toimijoiden vuorovaikuttamisen kautta. Simuloimalla voidaan tarkastella, miten projektit kehittyvät tuoden tiimin jäsenille ymmärrystä kaikista vuorovaikutussuhteista. Vuorovaikuttaminen tulee olemaan suuressa roolissa juuri yhteisön osallistamisen kautta, joka myös kannustaa sidosryhmien keskinäiseen toimintaan pohjautuvaa päätöksentekoa. Metaversumissa lohkoketjuteknologia tuo etuja esimerkiksi yksinkertaistamalla dokumentaatioprosesseja ja antamalla suojan immateriaalioikeuksille. (Beringer, 2023, VTT, 2024, Wagar ja muut, 2023, Wang ja muut, 2023). Vaikka tässä tutkielmassa ei perehdytä syvemmin metaversumiympäristöön, toimii edellä kuvattu kiinnostuksen herättäjänä siihen, kuinka maailma muuttuu ja kuinka muutoksissa on pysyttävä mukana. Heikkojen signaalien avulla on tunnistettu esimerkiksi virtuaalitodellisuuteen muodostuvia kestäviä ja hallinnollisesti edistyksellisiä yhteisöjä. Monen pelaajan verkkoroolipelit ovat ajan myötä kehittyneet valtion kaltaisiksi ympäristöiksi, jossa on vaaleilla valittu hallinto ja oma talousjärjestelmänsä (Dufva, 2019, s. 16).

Muutoksen voidaan ajatella olevan jatkuva, sykleissä kulkeva prosessi. Kun hybridiajattelun myötä todelliset sosiaaliset ja fyysiset kontaktit ovat vähentyneet, ja tekeminen ja toiminta ohjautuu yhä useammin virtuaaliympäristön jatkeena fyysiseen ympäristöön, ja johtamis- ja toimintaympäristöä ilmentää dynaamisuus, edellyttää tämä enenevissä määrin valmentavien johtamismenetelmien omaksumista ja päivittäistä toteuttamista.

2.2.3 Johtajuuden määrittelyä

Johtajuuden ilmiölähtöinen tarkastelu edellyttää myös keskeisimpien tutkielmassa esiintyvien käsitteiden avaamista, joita ovat johtajuus, johtaminen ja johtaja. Vaikka käsitteet monilta osin liittyvät toisiinsa, tuon esille seuraavat näkemykset, joiden tarkoitus on selkeyttää käsitteisiin liittyvää merkitystä.

Johtajuus on ilmiö, jonka kautta organisaation toiminta suuntautuu monen ihmisen toimintona. Kyse on yhteisen suunnan mukaan toimimista ja merkityksen rakentamista. Yleisistä oletuksista poiketen, myös esineet, asiat, materiaalisuus, virtuaalisuus sekä tilat ja paikat voivat johtaa. (Salovaara, 2017, s. 113, s. 158).

Johtamisella puolestaan tarkoitetaan organisaatiota ylläpitäviä rakenteita, sisältäen johtamistoiminnoista ja johtamistoimijoista muodostuvaa synergisesti toimivaa kokonaisuutta ilmentävät johtamisjärjestelmät, jotka osaltaan suuntaavat eri toimijoiden toimintaa. Johtaminen voidaan siis määritellä strategisesti asiakeskeisenä tapahtumana, jossa hallinto, säännöt ja prosessi määräävät tapahtumat. (Salovaara, P. s. 113, s. 158).

Johtajalla yleisen käsityksen mukaisesti tarkoitetaan henkilöä tai roolia, joka on tavanomaisesti hierarkkisesti tai organisaatiokaaviossa määritelty (Salovaara, 2017, s. 113, s. 158). Johtaja tässä tutkielmassa määrittyy tämän edellä kuvatun mukaisesti eli johtajalla tarkoitetaan johtoryhmän jäseniä, jotka yhdessä muodostavat yrityksen toimivan johdon yhdessä hallituksen kanssa, johtamistyötä tekeviä esihenkilöitä, yrittäjiä, jotka edustavat sekä aseman tuomaa rakenteellista valtaa että vaikutussuhteisiin liittyvää arvovaltaa (Finkelstein ja muut, 2009, s. 10, 11, 127-129). Johtamistyön myötä määriteltäväksi nousee myös organisaation muut eri toimijat. Moderneissa organisaatioissa korostuu itsenäinen työskentely, joissa asioita edistetään yleensä yhdessä tiimin kanssa, jolloin on perusteltua tässä tutkielmassa käsitellä myös johtajuuteen liittyvää kollektiivisuutta ja jaettua johtajuutta. Entistä useammin työtä myös tehdään luovista asiantuntijoista koostuvissa tiimeissä, projekteissa ja verkostoissa eri organisaatioiden välillä. Asiantuntijat työskentelevät useissa työympäristöissä, ja asiantuntijuus on useimpien organisaatioiden tavoitettavissa. Yhä useammin tiimin eri jäseniltä, virallisesta asemasta riippumatta, odotetaan aktiivista johtajuutta.

Yksilökeskeinen ajattelu ilmentyy johtajien kehittämisenä, kun taas johtajuudessa on kyse koko organisaation toimintatapojen kehittämisestä ja parhaimmillaan nämä ajattelut kohtaavat (Salovaara, 2017, s.114, s.169).

2.2.4 Hajautettu johtajuus

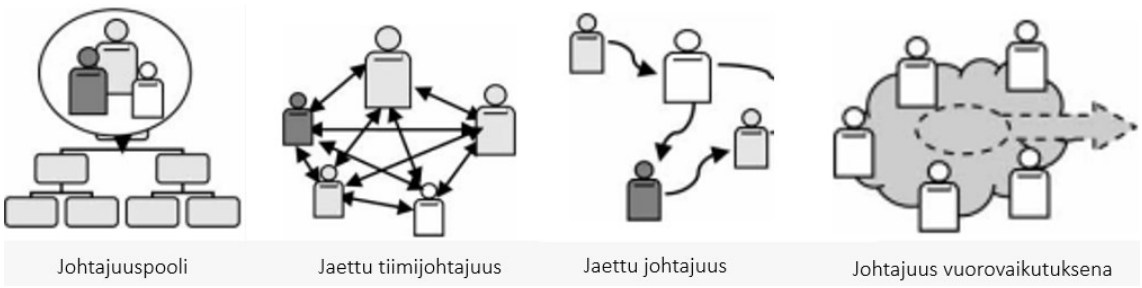
Hajautettu johtajuus (eng. distributed leadership) on monikollisen johtajuuden (eng. plural) empiiristä todellisuutta kuvaava näkemys, jossa kaikkien organisaation jäsenten on mahdollista olla jossain vaiheessa johtajia johtajuuden levitessä ja hajautuessa ajan kuluessa yli virallisten rajojen. Hajautettu johtajuus muodostaa perustan toteuttaa jaettua johtajuutta (eng. shared leadership). Johtajuuden voidaan ajatella sijaitsevan silloin organisaation kaltaisen laajemman järjestelmän tasolla ryhmän sijaan, jolloin rakenteet, rutiinit ja artefaktit edistävät hajautetun johtajuuden käytänteitä (Spillane ja muut, 2004,s. 27-29). Viimeaikaisissa keskusteluissa esille noussut hybridiajattelun käsite on myös rinnastettu hajautetun johtajuuden käsitteeseen (Gronn, 2008, s.141, s.155, 2009, s. 392). Sekä itsenäisissä että tiimin kanssa tehtävissä työtehtävissä tulee korostumaan erilaiset hybridityön muodot. Työtä voikin jatkossa tehdä etänä virtualisoidussa työympäristössä ja virtuaalisissa yhteistyötiloissa tai vaihtoehtoisesti todellisessa työympäristössä hyödyntämällä tietoa, osaajia ja työkaluja virtuaalisesta maailmasta (VTT, 2024).

Kun perinteiset lähestymistavat näkevät johtajuuden nousevan muita toimijoita ohjaavasta johtajasta, hajautetussa johtajuudessa johtajuus nousee ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tällöin hyvän johtajuuden keskeinen kysymys ei olekaan se, miten johtajien tulisi johtaa, vaan millaisista vuorovaikutuksen tavoista nousee hyvää johtajuutta (Kostamo, 2017, s. 233).

2.2.5 Johtajuuden kollektiivisuus

Johtajuuden kollektiivisuus korostaa suhteita, prosesseja, tasa-arvoa, dynaamisuutta, epävirallisuutta ja johtajuuden vuorovaikutuksellisuutta (Lamminen, 2024, s. 28).
Useiden toimijoiden yhteistoiminnan tuloksena syntyvän johtajuuden ilmentymiä ovat: jaettu tiimijohtajuus, johtajuuspooli, jaettu johtajuus, johtajuus vuorovaikutuksena

(kuva 3.). Teoreettisissa keskusteluissa nämä ilmenevät monikolliseen (eng. plural) johtajuuteen liittyvinä käsitteinä.



Kuva 3. Kollektiivinen johtajuus -ajattelu (Denis, Langley, Sergei, 2012, s.215)

Jaetulla johtajuudella (eng. shared leadership) tarkoitetaan ryhmän jäsenten vuorovaikutteista sosiaalista prosessia, jossa johtajuus vaihtelee vuoroittain ihmisten välillä tehtävän suorittamiseksi. Jaetussa johtajuudessa valtasuhteet muodostuvat käytännöissä ja toiminnassa keskustellen, myös neuvotellen. Esimerkiksi projekteihin liittyvät tilapäiset tehtävänkuvat asettavat siis eri toimijat toimintaan synnyttäen johtajuutta, jotta tietty päämäärä voidaan saavuttaa (Denis, Langley, Sergei, 2012, s.213, s.215). Johtajuuspoolilla (eng. pooling) tarkoitetaan hierarkkian huipulla ilmenevää johtajuuden kierrättämistä ja jakamista usean johtajan (esim. kolmikon) kesken. Jaettu tiimijohtajuus ilmenee tiimin jäsenten keskinäisenä tehtävien jakamisena ja tiimityön ohjaamisena. Tehtävät jaetaan tiimin jäsenten kesken, tiimin jäsenet ohjaavat toisiaan kohti tavoitteita ja tavoiteltua päämäärää. Jaetun tiimijohtajuuden onnistuminen liittyy usein sekä tiimin jäsenten ammatilliseen kasvuun että tiimien vuorovaikutuksen kehittymiseen (Denis, Langley, Sergei, 2012, s.213, s.215). Jokainen vuorovaikutustilanne sisältää oppimisen näkökulmasta aina jonkinlaisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen tilan. Reflektoiva tiimi ja sen jäsenet tunnistavatkin ”palautteen läsnäolon” näissä erilaisissa tilanteissa ja kohtaamisissa. Reflektointitaitojen kasvaessa yksilöt ja tiimit tiedostavat omia rajoittavia uskomuksiaan. Reflektointi on yksilölähtöistä, johon liittyy tiimin tuki merkittävänä kasvua edistävänä osana. Kyse on vastuusta henkilökohtaisen kasvun rinnalla myös yhteisestä kasvusta – oppimisesta yhdessä.

Johtajuus vuorovaikutuksena näkemyksen mukaan johtajuus muodostuu suhteiden kautta ja on tilassa rakentuvaa (Denis, Langley, Sergei, 2012, s.214, s.215). Näkemystä ilmentää dialogisuus, yhdessä ajattelemisen taito. Dialogin voidaan ajatella olevan prosessi, jossa tutustutaan toisten ajatuksiin ja ajatuksia pidetään yhteisessä avoimessa tilassa, jossa niitä tarkastellaan suhteessa toisiin. Dialogia voidaan pitää sekä menetelmänä että vuorovaikutussuhteena. Dialogin avulla yksilöt voivat sekä oppia toisiltaan, että myös saada aikaan yhteistä kollektiivista älykkyyttä (Isaacs, 1993, 2001, s. 729, Fletcher, 2012, Uhl-Bien ja Ospina, 2012). Johtajuus vuorovaikutuksena – ajattelussa johtajuus yhdistetään siihen, mitä ihmiset tekevät, käytänteisiin, yhteistyöhön, kommunikaatioon, valta – ja vaikutussuhteisiin. Tällainen ajattelu käsittää myös rakenteet. Johtajuus vuorovaikutuksena -ajattelu on radikaalimpi näkemys johtajuuteen (Salovaara, 2017, s. 120) ja näkökulma yhdistetään relationaaliseen ontologiaan (Denis, Langley, Sergei, 2012, s.214). Relationaalisessa johtajuustutkimuksessa keskeisintä on toimijoiden väliset suhteet eli johtajuuden ymmärretään rakentuvan suhteiden kautta, jotka ovat tilannesidonnaisia, siis arjessa muuttuvia. Relationaalinen lähestymistapa korostaa johtamista yhteisvastuullisena jaettuna toimintana (Ladkin, 2010, Uhl-Bien ja Ospina, 2012).

Uhl-Bienin (2006, s. 667-668) kuvaamassa relationaalisessa johtajuudessa lähtökohdaksi otetaan ihmisten ja kontekstien jatkuva suhteessa oleminen: sosiaalista elämää ei tarkastella eri asioiden diskreetin olemassaolon kautta, vaan nimenomaan niiden erilaisten suhteessa olon muotojen kautta. Näin ollen johtajuuskin nousee aina paikallisista tilanteista, joissa ihmiset ja tilanne ovat jatkuvassa, monimutkaisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään. Sosiaalisena prosessina johtajuus heijasteleekin erilaisia todellisuuskäsityksiä (Uhl-Bien, 2006, s. 662-664). Teoreettisessa keskustelussa johtajuuden kollektiivisuutta voidaan jäsentää mm. sen perusteella, missä johtajuuden ajatellaan sijaitsevan. Johtajuuden voidaan ajatella sijaitsevan sekä ryhmissä että järjestelmässä. Jäsennystä selkeyttää myös näkemys siitä, miten kollektiivisuus

ymmärretään. Kollektiivinen johtajuus voidaan ymmärtää sekä tyyppinä (*as type*) että näkökulmana (*as lens*). (Ospina ja muut, 2020, s.441-443).

Lamminen (2024, s.30) tuo väitöskirjassaan esille relationaalisen johtajuus -ajattelun eri suuntauksien eroavan painotusten suhteen: korostetaanko yksilöiden välisiä suhteita, yritetäänkö tasapainotella yksilöllisten ja kollektiivisten prosessien välillä, vai toimivatko kollektiiviset prosessit lähtökohtana. Edelleen väitöskirjassa tuodaan esille, kuinka konstruktionistinen johtajuuskäsitys vaikuttaa epistemologisesti yhteensopimattomalta entiteettipainotteisen ajattelun kanssa, mutta molemmat näkökulmat ovat tärkeitä, kun johtajuussuhteita ja -tilanteita tutkitaan sekä kokemusten että tekemisten kautta. Väitöskirjassa myös todetaan eri koulukuntien edustajien jakavan käsityksen siitä, että johtajuusprosesseissa on sekä yksilöllisiä että kollektiivisia elementtejä. Yhdistävänä tekijänä hyväksytään, että yksilöt ovat osa johtajuusprosessia. Väitöskirjan mukaan eri suuntaukset tunnustavat myös johtajuuden yhdessä rakentuvaksi ilmiöksi painottaen suhteisiin keskittymistä, jolloin osapuolet tuottavat johtajuutta yhdessä muodollisesta asemastaan tai tittelistään riippumatta. Väitöskirjassaan tutkija myös kokoaa näkemystä tuomalla esille, kuinka sosiaaliset prosessit ymmärretään kulttuurisesti, historiallisesti ja organisatorisesti yhteen liittyneinä. Edelleen tutkija selkeyttää ajattelua esittäen näkemyksen eri käsityksiä yhdistävästä määritelmästä, jonka mukaan johtajuutta luodaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa, mikä mahdollistaa tavoitteellisen yhdessä työskentelyn ja tekee siitä dynaamisen ja ajan myötä muuttuvan ilmiön. Tutkijan mukaan relationaalisen johtajuuden kollektiivisuutta on silloin mahdollista lähestyä yksilöllisten ja kollektiivisten prosessien vuoropuheluna, jolloin voidaan keskittyä sekä yksilöiden käsityksiin suhteista että suhteiden rakentumiseen. Johtajuuden kollektiivisuuden ymmärtäminen suhdenäkökulmana antaa teoreettisen työkalun, jota voi soveltaa tutkittaessa sekä virallisesti jakamatonta että eri tavoin jaettua johtajuutta (Lamminen, 2024, s. 30). Kun johtajuutta tarkastelee johtajuuden suhdenäkökulman kautta, johtajuudesta tulee yhteinen sosiaalinen prosessi, joka ei ole rajoittunut tarkkoihin hierarkkisiin asemiin tai rooleihin, vaan relationaalista johtajuutta esiintyy läpi organisaation. Yhteistyössä olevat toimijat ovat sosiaalisessa

vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa rakentaakseen todellisuutta. Kyseessä on yhteistyön, empatian, luottamuksen ja valtuuttamisen käytäntö (Fletcher, 2001, 2012, Ladkin, 2010,Uhl-Bien ja Ospina, 2012).

2.2.6 Uudistava johtajuus

Uudistavaan eli transformationaaliseen johtajuuteen liittyvän teorian perusta on, että johtamisella vaikutetaan myönteisesti johdettavien toimintaan. Kyse on ihmiskeskeisestä muutosjohtajuudesta, jossa ihmisten kyvykkyys nähdään keskeisimpänä uudistamisen voimavarana ja motivointi tapahtuu korkeilla tavoitteilla ja mahdollisuuksia tarjoamalla - tavoitteena uudistuminen. Uudistuminen viittaa muutokseen, jossa asia tai toiminta muuttuu erilaiseksi kuin aiemmin ja muutos vie kohti toivottua parempaa tilaa. Transformationaalinen johtajuus on ennakoivaa, nykytilaa haastavaa, uudistumiseen pyrkivää ja pitkällä aikavälillä tulosta tuottavaa (Viitala ja Jylhä, 2019, luku 4.).

Transformationaalisen johtajuuden voidaan ajatella olevan arvopohjaista palvelijuutta (Burns, 1979, s.302). Transformationaalisen johtajuuden alkuperäisissä hahmotelmissa johtajuudessa oli kyse vastavuoroisesta vuorovaikutussuhteesta johtajan ja seuraajien välillä (Kostamo, 2017, s. 231). Transformationaalisen johtajuuden vahvuutena voidaankin pitää edellä kuvattua lähestymistapaa, jonka ajatellaan motivoivan yksilöitä uudistamaan toimintatapojaan (Northouse, 2012, s. 185-186).

Full Range of Leadrship –mallissa johtajuuteen liittyvät elementit ryhmiteltiin transformationaaliseen, transaktionaaliseen ja laissez-faire johtajuuteen (Avolio, 1999, Bass, 1985, 1990). Laissez faire -ajattelua kuvataan passivis-reaktiiviseksi johtamistavaksi. Johtamisotetta kuvaa keskittyminen oleellisiin, töiden kannalta välttämättömiin asioihin. Johtajuuteen liittyvä tekeminen ilmentyy vähäisenä vuorovaikutuksena, osallistumisena ja osallistamisena. Transaktionaalinen johtajuus voidaan kiteyttää kolmeen ulottuvuuteen: tavoitteiden asettamiseen, toiminnan selkeyttämiseen ja palautteen kautta oikeanlaisen toiminnan vahvistamiseen sekä

tarvittaessa toiminnan ja tekemisen uudelleen suuntaamiseen odotusten mukaisesti. (Bass, 1985, s. 25, 123). Transaktionaalista johtajuutta kuvastaa asiakeskeisyys ja operatiivisen johtamisen painottuminen, jossa toiminnalla tavoitellaan ennustettavuutta, valvontaa, kontrollia ja järjestystä. Erityisesti transaktionaalinen johtajuus ilmenee nykytilaa ylläpitävän toiminnan suunnitelmallisena ja tehokkaana toteutuksena (Viitala ja Jylhä, 2019, luku 4.). Näissä kaikissa lähestymistavoissa vuorovaikutteisuus on johtajuutta keskeisimmin kuvaava ulottuvuus.

Transformationaalinen johtajuus on osallistavaa, vuorovaikutteista ja tiimin sitoutuneisuutta kasvattavaa ja vahvistavaa. Transformationaalinen johtajuus ilmenee yksilötasolla usein alkuperäistä oletusarvoa parempana lopputuloksena. Tällainen toiminta ilmenee asioiden tärkeysjärjestyksen selkiyttämisenä sekä yksilöiden että tiimien toiminnan suuntaamisena osana kokonaisuutta oman edun tavoittelun sijaan (Bass, 1985, s. 20-22). Transformationaalisen johtajuuden ulottuvuudet voidaan määritellä englanninkieleen perustuen neljällä I:llä: idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja johdettavien yksilöllinen huomioiminen. Puhuttaessa neljän I:n teoriasta kyse on siis transformationaalisesta johtajuudesta. Vaikuttamisella tarkoitetaan arvojen ja merkityksen kommunikointia, asioille omistautumista ja esimerkillistä tapaa toimia. Inspiroiva motivointi on selkeää ja luottamusta herättävää tavoitteiden ja visioiden esille tuomista. Älyllinen stimulointi on kannustamista asioiden tarkasteluun erilaisista näkökulmista. Yksilöllinen huomioiminen ilmenee yhteisössä toimivien toimijoiden kasvun ja kehityksen tukemisena (Burns, 1978, s. 33, Bass, 1990, s.21-24, Avolio ja Bass, 1988). Eri tutkijat ovat määritelleet transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksia eri käsittein (kuva 4.) Kouzes ja Posner määrittelevät haastamisen, visioinnin, osallistamisen, esimerkillä johtamisen sekä palkitsemisen keskeisimmiksi osa-alueiksi. Grantin mukaan transformationaalinen johtajuus muodostuu inspirointikyvystä, yhteenkuuluvuuden tunteen kasvattamisesta sekä selkeän vision luomista. Transformationaalisen johtajuuden keskeisimmiksi ulottuvuuksiksi Antonakis ja muut määrittelevät innostamisen, älyllisen kannustamisen, johdettavien yksilöllisen kohtaamisen sekä luottamuksen herättämisen. Rafferty ja Griffit

täydentävät määrittelyä vielä nostamalla esiin innostavan viestinnän merkityksen. Myös Bennis ja Nanus tuovat esille johtajuuden ilmentymisen merkityksiä luovan viestinnän keinoin. Lisäksi heidän määrittelyissänsä korostuvat luottamus ja vahvuuksien kautta kasvu. (Kouzes ja Posner, 1987,s.8-13, Grant, 2012, s.471, Antonakis ja muut, 2003, s.264-265, Rafferty ja Griffin, 2004, s.329-354, Bennis ja Nanus, 1985).

Vaikka transformationaalista johtajuusteoriaa on kritisoitu johtajakeskeisyydestä (Mäki, 2017) ja johtajuuden käsitteellistämisen liiallisesta yksinkertaistamisesta, on transformationaalinen johtajuus ollut suosiossa enenevissä määrin viimeiset 20 vuotta ja sitä pidetään syvälliseen muutokseen tähtäävänä johtamisena.

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS

Bass (1990), Bass ja Avolio (1999)	Kouzes ja Posner (1987)	Grant (2012)	Antonkis ja muut (2003)	Rafferty ja Griffin (2004)	Bennis ja Nanus (1985)
Inspiroiva motivointi Älyllinen stimulointi Ideaalinen vaikuttaminen Johdettavien yksilöllinen huomioiminen	Haastaminen Visiointi Osallistaminen Esimerkillä johtaminen Palkitseminen	Inspirointikyky Yhteenkuulu-vuuden tunteen kasvattaminen Selkeän vision luominen	Innostaminen Älyllinen kannustaminen Johdettavien yksilöllinen kohtaaminen Luottamuksen herättäminen	Selkeä visio Innostava viestintä Tukea antava johtaminen Älyllinen stimulointi ja haastaminen Henkilökohtainen huomioiminen, palkitseminen	Selkeä visio ja toiminnan rajat Merkityksiä luova viestintä Luottamus Kasvu vahvuuksien kautta

Kuva 4. Transformationaaliseen johtajuuden ulottuvuudet

Vuorovaikutteisuuden kannalta tarkasteltavaksi nousee johtajan rooli (ks. määrittely luku 2.2.3), työ- ja päätöksentekoprosessit sekä vuorovaikutuksen laatu. Johtajan roolilla tarkoitetaan sitä, kuinka mahdollistavaa toiminta on ja työ- ja päätöksentekoprosessilla puolestaan tarkoitetaan, kuinka osallistavia prosessit ovat. Vuorovaikutuksen laadulla viitataan siihen, kuinka rakentavaa vuorovaikutus on. Vuorovaikutus voi olla esimerkiksi hyvin näennäistä ja toisaalta hyvinkin rakentavaa vuoropuhelua. Kuten tutkielman luvussa 2.2.2 eri toimintaympäristöjä tarkasteltaessa tuli esille, hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa vuorovaikutus on yksisuuntaista ja ohjeistavaa. Asioista ei juurikaan keskustella, eikä asioita myöskään kyseenalaisteta. Sen sijaan valmentavaa ja mahdollistavaa toimintaa ohjaa käsitys siitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on

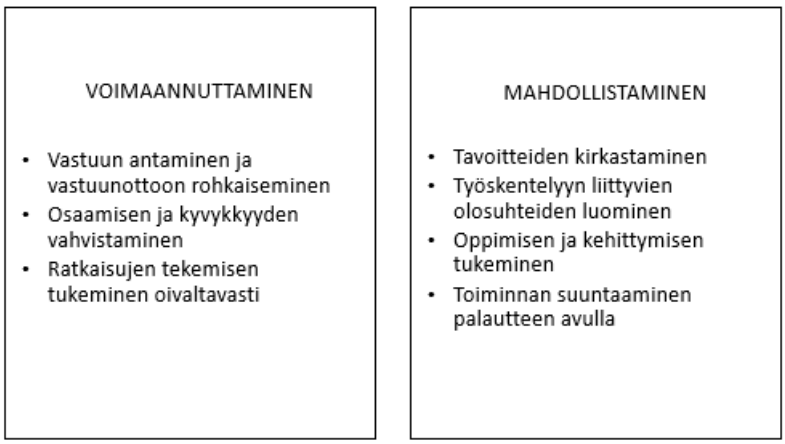
yhtä tärkeä rooli yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä. Vuorovaikutus merkityksessään tarkoittaa vastavuoroista vaikutusta eli työ- ja päätöksentekoprosesseissa vuorovaikutuksen tulee toimia sekä organisaation sisällä että ulottua myös sen toimintaympäristöön. Näin tavoitteita ja toimintatapoja pohdittaessa eri toimijat ovat mukana tasavertaisesti vuorovaikutteisen toteuttamisen eli yhteiskehittämisen kautta. Kyse on jatkuvan dialogin ja aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpitämistä koko toimintakentän kanssa. Toimijat ymmärretään aloitteellisina osaajina, joiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on merkittävää. Jopa niin merkittävää, että toiminnasta tulee mahdollistavaa. Mahdollistava tekeminen ja toiminta ilmenee yhteistyönä ja yhteiskehittämisenä. (Nissilä ja Vartiainen, 2022, s.22).

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa valmentava johtamisote pohjautuu transformationaaliseen johtamisteoriaan. Tieteenaloista valmentavaan johtamiseen ovat vaikuttaneet mm. humanistinen psykologia, aikuiskasvatustiede sekä kognitiivinen terapia ja psykoanalyyttinen teoria. Poikkitieteellisiä suuntauksia valmentavassa johtajuudessa edustavat postiviinen psykologia, systeeminen tutkimusote, tavoiteorientaatio, erilaiset oppimis- ja muutosteoriat, urheilupsykologia ja psyykkinen valmennus. Valmentavan johtajuusajattelun kehittymiseen on erityisesti vaikuttanut urheilumaailmasta tullut coaching – ajattelu. Valmentavasta johtajuudesta tuli suosittua 1990-luvulla, jolloin valmentava johtamistapa nousi esille tärkeänä osana kansainvälisten organisaatioiden ja yritysten muutosstrategioissa. Monissa asiantuntijaorganisaatioissa johtajuutta onkin kehitetty valmentavan johtajuuden otteella. Valmentavaa johtajuutta voidaan pitää johtamisotteena, joka on uudistumiseen pyrkivää, pitkällä aikavälillä menestystä edistävää ja tulosta tuottavaa (Ristikangas ja Ristikangas, 2013, s. 21, Viitala ja Jylhä, 2019, luku 4.).

Valmentajuus Ellingerin, Watkinsin ja Boströmin (1999) mukaan rakentuu sekä voimaannuttavasta että mahdollistavasta toiminnasta (kuva 5.). Voimaannuttamisella tarkoitetaan sitä, että jokaisella tiimin ja yhteisön jäsenellä on aktiivinen yhteistyötä edistävä toiminnan ote. Voimaannuttaminen on psykologiseen turvallisuuteen

kytkeytyvä käsite, joka viittaa yksilön tunnetilaan, jossa henkilö kokee olevansa merkityksellinen, kyvykäs ja vaikuttava, ja että hänellä on itsemääräämisoikeus (Salmivaara ja muut, 2020,s. 189). Voimaannuttavaa toimintaa ilmentävät johtamiskäytännöt, jotka tukevat yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuutta. Toimijoiden välillä tällainen toiminta ilmenee sparrauksena ja kysymysten kautta näkemyksien selkeyttämisenä (Viitala ja Jylhä, 2019, luku 4.) Voimaannuttava toiminta on tunnistettavissa myös valtaistamisen käsitteenä (Vuorinen, 2013, luku 2.1). Merkityksellisyyden kokemus syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten tavoitellessa yhteyttä toisiinsa, palvellessaan toisiansa, ilmentäessään omaa potentiaaliansa, kehittyessään ihmisinä ja tullessaan omaksi itsekseen työnsä kautta (Lips-Wiersma ja Wright, 2012, s. 660-661).

Mahdollistamisella työskentelylle luodaan sellaiset puitteet ja olosuhteet, että onnistumiset ovat mahdollisia. Kyse on suotuisten olosuhteiden luomisesta, jossa epäonnistumiset ja virheet, siis kokeilut, nähdään ponnahduksena ja sykäyksenä kehittymiselle ja toimintatapojen uudistamiselle. Toimintaa ilmentävät johtamiskäytännöt, jotka rohkaisevat oppimiseen ja kasvuun sekä ajattelun eteenpäin suuntaamiseen. Tiimissä ja yhteisössä toimintaa ilmentää fasilitointi. Fasilitointi on uskoa ihmisten kehittymisen ja kasvun mahdollisuuksiin sekä yhteisön kyvykkyyksien näkyväksi tekemistä. Mahdollistava toiminta ilmenee myös oppimismahdollisuuksien organisoimisena ja kehittämisenä, tiedon hankinnan ja prosessoinnin tapojen kehittämisenä sekä yhteistyösuhteiden edistämisenä (Viitala ja Jylhä, 2019, luku 4.).



Kuva 5. Valmentajuus (Ellinger, Watkinsin ja Boström, 1999)

Peterson & Seligmanin (2004) mukaan jokaisella ihmisellä on viisi ydinvahvuutta, viisaus, rohkeus, inhimillisyys, kohtuullisuus, oikeudenmukaisuus ja henkisyys, jotka muovautuvat ihmisen omista lähtökohdista ja ilmenevät eri tavoin eri tilanteissa, ja eri vahvuuksia hyödynnetään usein samanaikaisesti. Viisaus kuvastaa tietoon ja tiedon hankkimiseen ja tiedon käyttöön liittyviä kognitiivisia taitoja. Viisaus on harkintaa, pohdintaa ja ajattelevaisuutta. Rohkeus on kestävyyttä, uskallusta ottaa riskejä ja sinnikkyyttä pyrkimyksissä kohti tavoitteita. Rohkeus liittyy emotionaaliseen kyvykkyyteen, jota tarvitaan päämäärin saavuttamiseen vastarintaa kohdattaessa. Inhimillisyys kuvaa sosiaalista kyvykkyyttä, jota tarvitaan ihmisten ymmärtämiseen ja yhteenkuuluvuuteen. Inhimillisyys on empatiaa, kykyä ymmärtää toisen kokemusta. Kohtuullisuus on harkitsevaisuutta, itsesäätelyä, epätäydellisyyden sietokykyä ja anteeksiantamista. Kohtuullisuus on kykyä vastustaa liioittelua ja ylenpalttisuutta, ja se ohjaa resurssien säästämiseen, asioiden tärkeyden pohtimiseen ja hallinnan tunteen saavuttamiseen. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa vilpittömyyttä, puolueettomuutta ja reiluutta. Oikeudenmukaisuus kuvastaa taitoja, joita tarvitaan yhteisössä elämisessä, se luo pohjan ihmisten ja organisaatioiden keskinäiselle luottamukselle. Henkisyys puolestaan liittyy kykyyn antaa ilmiöille laajempaa merkitystä. Henkisyys on kiitollisuutta osallisuudesta osana suurempaa elämänkudelmaa (Grénman ja muut, 2022, s. 99, s.104-106, s.108). Edellä kuvattu vahvuusajattelu auttaa kasvattamaan resilienssiä eli kykyä

navigoida yllättävien ja vaikeiden tilanteiden läpi ja kasvaa niiden kautta. Resilienssi on mielen joustavuutta tarkastella asioita eri näkökulmista (Grénman ja muut, 2022, s.99, s.106). Valmentava tapa toimia tukee asioiden tarkastelua eri näkökulmista haastaen totuttuja ajatuksia ja toimintamalleja suunnaten samalla ajattelua eteenpäin.

Meneillään oleva työelämän murros ja yhteiskunnan laajemmat muutosvoimat, ovat osaltaan kasvattanut kiinnostusta valmentavaan johtajuuteen. Tapa, jolla nämä muutosvoimat muuttavat tapaa organisoitua työn ympärille, luo perustan valmentavan johtajuuden välttämättömyydelle nyt ja tulevaisuudessa. Toimintaympäristöä ilmentävät verkostot, ekosysteemit ja vastavuoroinen sosiaalinen vuorovaikutus ovat esimerkkejä kompleksisista johtamisympäristöistä. Valmentava johtajuus onkin ennen kaikkea työväline tehokkaaseen johtamiseen uudenlaisessa johtamis- ja toimintaympäristössä, jossa työ tapahtuu entistä enemmän verkostoissa ja jossa työntekijät odottavat inhimillistä kohtaamista. Valmentavan johtajuuden omaksumisen välttämättömyys syntyy paineesta sopeutua entistä paremmin muuttuvan toimintaympäristön olosuhteisiin. Työ organisoituu yhä enemmän erilaisten verkostojen, projektien ja lyhyiden työsuhteiden ympärille. Eettisyyden, ekologisuuden ja inhimillisen kohtaamisen arvot ovat vahvassa nousussa. Entistä useampi on kyllästynyt toimimaan ”vain osasena koneistossa”, ja työn henkilökohtainen merkityksellisyys on noussut vahvaksi valintoja ohjaavaksi voimaksi. Oppiminen itsessään on entistä useammalle työn ydin: työstä on tullut oppimista ja oppimisesta työtä. Odotusarvo on, että ”hyvä johtaja kuuntelee ja tukee sekä ottaa minut huomioon kokonaisvaltaisena ihmisenä” (Soback, 2021, s.11, s. 14, s.50).

Luvussa 2.2 tuotiin esille kolme eri toiminta- ja johtamisympäristöä. Johtajat kautta aikain ovat olleet, usein tietämättään, tekemisissä näiden johtamis- ja toimintaympäristön kanssa. Kokeneet ja viisaat johtajat ovat intuitiivisesti sopeuttaneet oman toimintansa kulloistakin johtamisympäristöä vastaavaksi. Epäonnistumiset ovat usein seurausta periaatteessa hyvienkin johtamisoppien toteuttamisesta, kuitenkin sellaisessa toimintaympäristössä tai organisaation vaiheessa, joka vaatisi toisenlaista

lähestymistapaa. Tietoisuus näiden johtamisympäristöjen olemassaolosta ja kyky reagoida kussakin niistä tarkoituksenmukaisella tavalla nousee ensiarvoisen tärkeäksi. Sobackin (2021, s. 25-26) mukaan toimintaympäristömme ja tapamme organisoitua työn ympärille tulee jatkossa siirtymään entistä vahvemmin kohti kompleksista olomuotoa. Tämä edellyttää yhä etenevässä määrin kompleksisen maailman johtamismenetelmien omaksumista ja päivittäistä toteuttamista.

Valmentava johtajuus voidaan ajatella vuorovaikutussuhteeksi, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Sobackin (2021, s. 78) mukaan tämä kehittäminen toteutuu aktivoimalla voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Voima ilmentyy uskalluksena tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman jatkuvaa varmistelua, kykynä fokusoituneeseen ja kurinalaiseen toimintaan, sinnikkyytenä viedä tärkeät asiat loppuun asti. Voima on myös vahvuutta eli resilienssiä kohdata ikäviäkin yllätyksiä ilman lamaantumista sekä kokonaisvaltaista henkilökohtaisen vastuun kantamista oman työn johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta. Viisaus on tilannetajuista oman työn johtamista organisaation laajempi kokonaisuus huomioiden, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja niissä vaikuttavia yhteyksiä, syy-seuraussuhteita, ennakoivaa tilannetajua monimutkaisuuden keskellä toimittaessa, syvempää tietoisuutta itsestä ja omasta roolista eri tilanteissa, valmiutta monipuoliseen ja luovaan ajatteluun, kykyä suuntautua pidemmälle tulevaisuuteen, kykyä reflektoida omaa ajattelua ja sen vääristymiä sekä kapasiteettiä elää myös ajoittaisen epämääräisyyden ja ristiriitaisten odotusten keskellä. Myötätunto on johdettavien taitoa ja halua kohdata itsensä ja muut hyväksyvällä, arvostavalla ja inhimillisellä tavalla omaa työtä johdettaessa: syvempää tietoisuutta omista ja toisten tarpeista kulloisissakin tilanteissa, kykyä osoittaa empatiaa ja armollisuutta itseään ja muita kohtaan sekä kypsyyttä hyväksyä sekä omat vahvuudet että heikkoudet, omat voimavarat ja niiden rajat. (Soback, 2021, s. 78).

Yritysten menestys riippuu luovuudesta, jatkuvasta uudistumisesta ja oppimisesta, mikä korostaa hyvän johtajuuden merkitystä jopa aikaisempaa enemmän (Viitala ja Jylhä,

2019, luku 4.) Vaikka johtajuus on mahdollista määritellä laaja-alaisuudessa koskemaan kaikkia, on oleellista tarkastella esimiestyötä eli esihenkilötyötä myös työroolin ja ammattitaidon näkökulmasta. Viitala (2019, luku 1.) korostaa valmentavaan johtajuuteen liittyvässä keskustelussa esihenkilötyön tärkeää merkitystä kaikenlaisissa johtamis- ja toimintaympäristöissä. Ei siksi, etteivätkö osaavat ihmiset pystyisi keskenään sopimaan työnjaosta ja toiminnan linjauksista, vaan siksi, että työelämän turbulenteissa muutostilanteissa tarvitaan niitä ihmisiä, joiden työtä on päätyönään auttaa muita löytämään suurempaa selkeyttä ja suuntaa yhteiselle ja omalle tekemiselleen ja kehittymiselleen. Tämä edellyttää, että esihenkilötyötä tekevät ovat selvillä organisaation strategiasta ja ovat omistautuneet strategiseen tekemiseen omalla vastuualueellaan (Järvinen ja muut, 2014 s. 293). Järvinen ilmaisee asian rohkaisevasti:

”Kaaokseen vastataan selkeydellä ja epävarmuuteen johtajuudella”

Valmentavaa johtajuutta esihenkilötyössä ilmentää se, kuinka selkeän kuvan tiimiläiset yhdessä pystyvät organisaation odotuksista ja tavoitteista muodostamaan (Ellinger ja muut, 1999b, s.762). Tätä tarkastelua teemme tässä tutkielmassa ketteriin menetelmiin pohjautuvan OKR-mallin avulla luvussa 2.3.2. Tavoite- ja tulosjohtamisen malli ja ennakoiva palaverisystematiikka on suorituksen johtamisen peruskivi, jolle rakentaa ja jonka avulla on mahdollista lisätä tiimien kyvykkyyden puitteissa tiimin päätösvaltaa ja edelleen kasvattaa omistautuvaa ja vastuuta kantavaa kulttuuria. Valmentava esihenkilötyö on organisaation kollektiivinen strategisesti johdettu kulttuurinen asia. (Järvinen ja muut, 2014, s.299, s.301, s.319, Viitala, 2019, luku 1.). Työelämän turbulenteissa muutostilanteissa resilienssi ilmenee tiimin kyvykkyytenä tarttua mahdollisuuksiin, keskittyä edistämään kaikkein tärkeimpiä tavoitteita, uusien ideoiden ja lähestymistapojen luomisena, tehokkaiden ja vaikuttavien menetelmien, prosessien ja rakenteiden rakentamisena ja toimeen ryhtymisenä epävarmuudesta huolimatta (Hoopes ja Kelly, 2004, s. 55).

Ellingerin, Watkinsin ja Boströmin (1999) ajatteluun pohjautuen valmentava johtajuus on asettumista tukemaan johdettavia niin yksilöinä kuin ryhmänä jatkuvaan uuden oppimiseen, kehittymiseen, hyvään suoriutumiseen ja autonomisuuteen (Viitala, 2019, luku 1.). Valmentavaa johtajuutta ilmentää työkeskeiset tavoitteelliset sparrauskeskustelut, joiden tavoitteena on odotuksien kirkastuminen, tavoitteisiin omistautumisen vahvistuminen ja johdettavien ajattelutaidon kehittyminen. Tällaiset keskustelut kehittyvät parhaimmillaan dialogiksi (Järvinen ja muut, 2014, s. 372). Innovatiivisuuden kannalta johdettavien autonomia korostuu valmentavan johtajuuden kuvauksissa. Kun toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen ja toimintaan, edistää se innovatiivisuutta ja luovuutta (Viitala, 2019, luku 1.).

Edmondsonin (2019) mukaan luovuuden ja muutosvalmiuden lisääntyminen pohjaa psykologiseen turvallisuuteen. Psykologinen turvallisuus on luottamusta laajempi ilmiö sisältäen ryhmässä vallitsevan kunnioituksen ja välittämisen ilmapiirin (Salmivaara ja muut, 2020, s. 189). Ryhmän dynamiikan kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen ja sitä kautta psykologisen turvallisuuden luominen luovat perustan esihenkilö – ja johtamistyölle. Kun ryhmä kokee olevansa tehokas, sen jäsenet uskovat tiimin kykyyn ja potentiaaliin ja uskaltavat ottaa enemmän riskejä. Tätä voidaan tukea johtamisella, joka tarjoaa ryhmälle suunnan ja tavoitteet, palkitsee onnistumisista ja vähentää epätietoisuutta panostamalla tiedonkulkuun ja informaation läpinäkyvyyteen. (Salmivaara ja muut, 2020,s. 190). Edmondson (1999, s.350) tuo esille johtamistyöhön liittyvän esimerkillisen toimintatavan, joka korostuu erityisesti ryhmän reflektoidessa toistensa toimintaa.

Johtajuudessa korostuu erityisesti johtamistyötä tekevien kyky vuorovaikutukseen organisaation kanssa ja kyky mukauttaa toimintatapaansa sen tiedon ja ymmärryksen valossa, mitä organisaatio heille tarjoaa. Johtajuudessa mielen kyky olla riittävän avoin ja joustava suhteessa itseensä ja toimintaympäristöönsä muodostuu keskeiseksi onnistumisen edellytykseksi. Tämä mahdollistaa kussakin organisaation kehitysvaiheessa tilanteeseen sopivan toimintatavan, jossa sekä johtaminen että siihen

suostuminen on mahdollista. Toimiessaan organisaation kanssa johtajalle muodostuu vähitellen ymmärrystä siitä, millaista johtajuutta tarvitaan. Koska organisaatiot eivät ole staattisia ja toimintaympäristön muutokset ravistelevat vahvojakin organisaatiokulttuureja muutokseen aika ajoin, liittyy johtajuuteen kyvykkyys muokata ja säädellä omaa toimintatapaa, etäisyyttä ja läheisyyttä organisaatioon. Järvinen (2014, s.286) tuo asian esille johtamisyhteys -käsitteen avulla. Johtamistyössä tulee säilyttää sekä johtamisyhteys että henkinen itsenäisyys. Kun molemmat ainesosat ovat tasapainoisesti läsnä mahdollistuu vastavuoroinen vuorovaikutus. Optimaalisen etäisyyden ja läheisyyden löytämistä haetaan työn ja toiminnan näkökulmasta, ei henkilökohtaisista tarpeista tai mieltymyksistä. Organisaatiot kasvavat ja kehittyvät hyvän johtajuuden myötä, mikä edellyttää kykyä mukauttaa omaa toimintaansa organisaation kehitystarpeiden mukaisesti. Eettistä johtajuutta käsittelevässä kirjoituksessa Kouzes ja Posner (1992) tuovat esille, että johtajuus on muutakin kuin pään asia, pohjimmiltaan johtajuus on myös sydämen asia (Järvinen, 2014, s.286, 287, Kouzes ja Posner, 1992, s. 479, Laukkarinen, 2014, s.22, s.32, s.37, s.38, s.42). Kun oman toiminnan mukauttamisen kyky ja taito kasvaa, hyvän johtajuuden keskeinen kysymys ei olekaan se, miten johtajien tulisi johtaa, vaan millaisista vuorovaikutuksen tavoista nousee hyvää johtajuutta (Kostamo, 2017, s. 233).

Valmentavaan johtajuuteen liittyvä ajattelu ja toiminta rakentuvat ihmisten välisissä suhteissa. Yhteisöllisenä ilmiönä tarkasteltuna valmentava johtajuus voidaan ajatella palvelutehtäväksi, jolla mahdollistetaan työnteolle sopivat olosuhteet sekä autetaan ihmisiä löytämään vahvuuksien kautta merkitystä tekemiselle. Kun tarkastelua tehdään merkitysten luontia korostavasta näkökulmasta, valmentava johtajuus heijastuu vuorovaikutussuhteissa yhteistyönä, jossa sekä oivaltavien kysymysten esittämisellä, että aidolla kuuntelemisella muokataan ja tuotetaan merkityksiä arjessa. (Ellinger ja muut, 1999b, s.759). Valmentava johtajuus ei ole kysymistä kysymysten vuoksi. Valmentava johtajuus on uusien näkökulmien luotaamista, tietoisuuden syventämistä sekä ajattelun ja aikaansaamisen prosessin aktivoimista. Valmentava johtajuus on tilannetajuista ajattelun herättämistä kysymyksiä hyödyntämällä. Valmentava johtajuus

on keino rakentaa itseohjautuvuudelle, vastuunkannolle ja nopealle reagoinnille perustuvaa uuden ajan organisaatiokulttuuria: keino rakentaa yhteisö, joka on viisas valinoissaan ja ketterä toiminnassaan. Se on keino rakentaa johtajuutta kaikissa. (Soback, 2021, s. 64, 89).

2.3 Palvelukehitys osana yrityksen strategiaa

”Paperi ja kännykkätaloudesta aidoksi palvelutaloudeksi” (Uusi Suomi, 2024).

Keskellä neljättä vallankumousta, uusien teknologioiden uskotaan olevan perinteisiä työn rakenteita hajauttavampaa. Uudenlaiset työnteon muodot ja liiketoimintamallit muuttavat työmarkkinoita ja kaikkialla läsnä oleva tietotekniikka tuo organisaatioihin usein rakenteellisia muutoksia, jotka muuttavat perusteellisesti tapaa, jolla yritykset määrittävät arvolupaustaan (Vuorenmaa ja muut, 2023, luku 13). Arvolupauksen laatiminen on yrityksen strategian tekemisen ydintä.

Asiakkaalle suunnatun arvolupauksen jäsentämistä, viestimistä ja ilmaisemista voidaan lähestyä eri tavoin. Arvolupaus voidaan esittää siten, että listataan yrityksen tarjoomasta kaikki hyödyt, joita asiakkaalla on mahdollista saavuttaa. Koska yritysten kokonaistarjooma usein on melko yhtäläinen, saattaa asiakkaan näkökulmasta hyöty jäädä saavuttamatta, jos olemassa oleva, erinomaista arvoa tuottava asia jää kokonaistarjooman varjoon. Tämäkin lähestymistapa edellyttää asiakkaiden ja toimintaympäristön tuntemista, jotta yritys voi selvittää asiakkaita puhuttelevat hyödyt. Edellä kuvatun ohella arvolupaus voidaan esittää myös siten, että asiakas tunnistaa tuotteeseen tai palveluun liittyvän, edukseen erottuvan, erilaisuuden. Tällöin erilaisuudesta muodostuu asiakkaan näkökulmasta myönteiseen ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Arvolupaus voidaan jäsentää keskittymällä yhteen tai kahteen ydinasiaan. Ydinasiat muodostavat perustan, jolle arvolupaus rakennetaan ja jolla arvolupaus asiakkaalle esitetään. Yrityksen keskittyessä arvolupauksessaan resonoivaan fokukseen, yritykset perustavat arvolupauksen tiettyihin, asiakkaalle kaikkien

merkityksellisempiin, ydinasioihin. Tämä auttaa yritystä myös tekemään valintoja, joilla kyvykkyydet voidaan ohjata palvelemaan asiakkaan tarpeita. (Anderson ja muut, 2006). Esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden yhteiskehittämisen myötä selvästi erottuva, herättävä, muihin nähden erilainen, mitattavissa oleva, vastuullinen arvolupaus on mahdollista rakentaa ja viestiä. Yritys voi kuitenkin ainoastaan muodostaa arvolupauksen. Arvon määrittyminen tapahtuu asiakkaan omissa arvoprosesseissa, jolloin asiakas päättää luoko yrityksen palvelu asiakasarvoa asiakkaalle.

2.3.1 Palveluiden kehittäminen yhteistyössä

Yhteiskehittäminen *(co-creation*) tarkoittaa organisaation toiminnan kehittämistä vuorovaikutteisella ja avoimella tavalla yhdessä sidosryhmien kanssa. Yhteiskehittämisessä on kyse hajautetusta kehittämis- ja ongelmanratkaisusta (Vuorinen, 2013, luku 2.1), jossa kollektiivisuus on perusta arvonluonnin mahdollistamiseen.

Palveluiden yhteiskehittämistä voidaan ensin tarkastella sidosryhmäteorian kautta. Freemanin kehittämässä sidosryhmäteoriassa, jota voidaan kutsua myös sosiaaliseksi teoriaksi, yritystoiminta ymmärretään yhteistoimintana sidosryhmien kanssa. Ajattelu perustuu ajatukseen, että yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset ovat vaikutuksia eri sidosryhmiin ja näin merkityksellinen osa sidosryhmien arvonmuodostumista (Freeman, 1984, Jones ja Wicks, 1997). Eri sidosryhmillä tarkoitetaan omistajia, toimittajia, henkilöstöä, asiakkaita, rahoittajia, järjestöjä, yhteiskunnallisista päättäjiä, mediaa, viranomaisia, tutkimuslaitoksia, yliopistoja ja tiedeyhteisöjä.

Palveluiden yhteiskehittämistä voidaan lähestyä myös vastuullisuus näkökulmasta. Yrityksen arvon luominen voidaan Kujalan ja muiden (2010, 2014) mukaan ajatella muodostuvan kolmesta vastuullisuuden ulottuvuudesta, taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöulottuvuudesta, joita toteutetaan yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. YK:n kestävän kehityksen 17 teesiä (kuva 6.) voidaan sisällyttää näihin kolmeen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen ulottuvuuteen. Organisaatiot ja yritykset keskittyvät

erityisesti niihin ulottuvuuksiin, jotka vastaavat yrityksen asiantuntemusta ja joilla on potentiaali vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan.

Kuva 6. Kestävän kehityksen teesit (Suomen YK-liitto, ulkoministeriö, YK:n alueellinen tiedotuskeskus)

Arvon luomisen näkökulma kiinnittää huomion yhdessä tekemiseen, jolloin keskeisiksi sidosryhmäsuhteiden ominaisuuksiksi määrittyvät historia, tiedon jakaminen ja oppiminen, sitoutuminen ja vuorovaikutus sekä luottamus. Sitoutuminen ja vuorovaikutus rakentavat kestäviä sidosryhmäsuhteita, jotka mahdollistavat yhteisen arvon luomisen. Sitoutuminen näkyy lojaalisuutena, pysyvyytenä sekä kehittymisenä vahvistaen ja luoden olosuhteita tavoitteiden saavuttamiselle. Arvon luomisen näkökulma auttaa usein sellaisissakin tilanteissa, joissa eri sidosryhmien ja yrityksen näkemykset ovat kaukana toisistaan. Vastuullisen liiketoiminnan sisällöt ja rajat määritellään yhdessä sidosryhmien kanssa ja vastuullisuus toteutuu yrityksen ja sidosryhmien välisissä suhteissa. Arvonluonnin edelläkävijäyritykset ovat onnistuneet luomaan prosesseja, jotka tukevat jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. (Kujala, 2010, s. 6, 13, 14). Yhteistyön voidaan ajatella koostuvan kolmesta dynaamisesta prosessista; yhdessä tekemisestä, ja siitä, että saadaan asioita tehtyä, kuulumisesta johonkin yhteiseen ja joksikin tulemisesta eli muuntumisesta yhdessä tavoitetta kohti. Nämä prosessit ovat avainasemassa esimerkiksi ekosysteemin jatkuvuudessa. Ei ole yhtä ainoaa ja aina oikeaa tapaa toteuttaa yhteistyö, vaan sen on elettävä ekosysteemin kehittymisen mukana (VTT, 2024).

Ajattelun suuntautuminen palvelu- ja asiakaskokemuslähtöiseen ajatteluun on tuonut mukanaan uusia innovatiivisia menetelmiä kehittämistyöhön. Perinteisesti innovaatioihin liittyviä aihioita etsitään asiakashaastatteluiden avulla, jotka kuitenkin epäsystemaattisesti toteutettuna harvoin avaavat väylän todellisille kasvunlähteille. Asiakaskeskeinen arvoinnovaatiokartta on yksi menetelmä palveluiden kehittämiseen. Menetelmän avulla yritykset pyrkivät selvittämään ja kuvaamaan niitä tehtäviä, joita asiakkaiden tulee saada tehdyksi. Tämä on kuitenkin harvoin asetelma, jolla palveluiden kehittämistä yrityksissä lähestytään. Menetelmä jakaa asiakkaan tehtävän prosessin eri vaiheisiin. Tämän job mapping -metodin avulla tehdään näkyväksi se, mitä asiakkaat pyrkivät saamaan aikaan – havaitaan esimerkiksi asiakkaan työskentelyä hidastavia tai turhauttavia tekijöitä. Yhden vaiheen valmistuttua edetään seuraavaan vaiheeseen. Näistä yritykselle muodostuu kokonaisnäkymä eli arvoinnovaatiokartta, jonka eri vaiheisiin tuotetta tai palvelua voi tarjota. Kyse on siis asiakaslähtöisestä menetelmästä, jonka tavoitteena on arvon yhteiskehittelyn kartoittaminen. (Bettencourt ja Ulwick, 2008).

Toinen palveluiden ja palveluinnovaatioiden kehittämiseen liittyvä menetelmä on Service Blueprint. Menetelmä soveltuu hyvin erilaisiin tilanteisiin, oli kyseessä sitten laadun kehittäminen, palveluinnovaatiot, asiakaskokemuksen kehittäminen tai strateginen muutos. Menetelmä on yksi tunnetuimmista tavoista kuvata asiakaskokemukseen liittyviä kokemuspistepolkuja. Asiakaskokemus syntyy erilaisista kohtaamisista, joita voidaan kuvata kosketuspisteillä eli palvelupisteillä. Nämä palvelupisteet muodostavat erilaisia polkuja, joita kuvaamalla ja näkyväksi tekemällä käsitys yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista konkretisoituu. Kohtaamiset sisältävät ne tavat, joilla asiakas on yhteydessä yritykseen. Tämän asiakaskeskeisen ja käytännönläheisen menetelmän avulla tehdään näkyväksi yrityksen palveluprosessit, asiakaskohtaamisiin liittyvät toiminnot ja toimintaympäristöt sekä taustalla vaikuttavat tukiprosessit. Palvelut ovat dynaamisia, ajassa tapahtuvia tapahtumia ja tapahtumien ketjuja (Bitner, Ostrom ja Morgan, 2008).

2.3.2 Ketterät toimintatavat

Luovuutta ja asiantuntemusta edellyttävässä työssä tarvitaan rakenteet, jotka ovat riittävän nopealiikkeisiä ja uusia ratkaisuja tuottavia. Ketteryys mahdollistaa nopean reagoinnin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Organisaatiot ja yritykset, jotka pärjäävät parhaiten muutoksessa ovat tarkoitus suuntautuneita (*purpose driven*) eli tavoittelevat ensisijaisesti tarkoitusta tuloksen ja voiton sijaan. Ne ovat myös rakenteeltaan joustavia verkostoja hierakkisuuteen verrattuna, joissa työskentelytavat ovat ihmislähtöisiä eli johtajuutta ilmentää voimaannuttaminen ja tiimejä johdetaan tulosten mukaan. Tehokkuuden ja vaatimusten noudattamisen sijaan, arvo on ensisijainen tulos ja teknologian rooli on strateginen. Perinteinen ajattelu luo vakautta ja järjestystä, jossa prosessien avulla vapautetaan tiimeille aikaa arvoa tuottavaan työskentelyyn (Mundra ja Kulak, 2018, s. 111, s. 14, s. 194).

	Perinteinen ajattelu	**Muutosta edistävä ajattelu**
Toiminnan motiivi	Tulos, voitto	Tarkoitus
Rakenne	Hierarkkia	Joustavat verkostot
Toimintatavat	Prosessilähtöisyys	Ihmislähtöisyys
Johtajuus	Ohjaava	Voimaannuttava
Tiimijohtajuus ja organisoituminen	Roolit ja osaaminen	Tulos
Tavoite	Tehokkuus	Arvo
Hallinto	Sääntöjen noudattamiseen perustuva	Arvoperusteinen
Teknologian rooli	Taktinen	Strateginen

Kuva 7. Muutosta edistävä ajattelu (Mundra ja Kulak, 2018, s. 14)

Joustavuutta, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja muutoksiin nopeaa mukautumista ja sopeutumista korostavaa johtamisajattelua edustaa ketteryys. Ketteryyteen liittyy oleellisesti johtajuuden muutos kohti jaettua johtajuutta, jossa organisaation hierarkkiaa pyritään vähentämään ja johtajuus on valmentavaa kontrollin sijaan. (Denning, 2016, s.

4). Pyrkimyksessään tiimityönä tapahtuvaan jatkuvaan parantamiseen Lean -ajattelu mukailee uutta käsitystä johtamisesta kollektiivisena ja vuorovaikutteisena toimintona, johon työntekijät ja muut sidosryhmät osallistuvat. Lean johtamisjärjestelmänä edustaa jatkuvan parantamisen toimintatapaa, jossa organisaation jäsenet tekevät aloitteita ja kehitysehdotuksia työn ja tehtävien sujuvoittamiseksi (Eriksson ja Lehtimäki, 2018, Hirvonen, 2019). Ries (2011) yhdisti kehittämisen kehämäisyyden periaatteet ja käytännöt alkuvaiheen yrityksen ja kasvuyrityksen rakentamiseen jatkuvan palautteen (Blank, 2013) avulla. Ajattelu täydentyi vielä liiketoimintamallien hahmottamiseen kehitetyllä visualisoinnilla, joka yleisemmin tunnetaan nimellä Business Model Canvas. Blankin, Riesin ja Osterwalderin luomistyön seurauksena syntyi Lean startup -liike, jota sovelletaan myös isoihin organisaatioihin. Usein isoissa organisaatioissa on portfolio sekä nykyliiketoiminnan kehittämiseen (*exploit)* että uuden luontiin (*explore*). (Ostewalder ja Pigneur, 2020).

Arvokkaaksi koetun päämäärän ohella tulee pystyä organisoitumaan tavalla, joka tuntuu ihmisistä mielekkäältä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisille annetaan päätäntävaltaa suhteessa omaan rooliinsa ja toimintatapoihinsa. Eli ihmisille annetaan valtaa muokata toimintaansa sellaisiksi, että ihminen kokee sen parhaiten palvelevan organisaation päämäärää (Martela, 2017 s. 389-390).

Jos keskusjohtoisuus, komentoketjut ja kontrollointi on ainoa organisaation toimintaa ilmentävä toimintatapa, tarvitaan organisaation jäseniltä ajattelutapojen uudistamista. Enenevissä määrin yritysmaailmassa on valistuneita johtajia, jotka omalla toiminnallaan rakentavat myös uutta organisoitumisen tapaa. Kun työ organisoituu yhä enemmän erilaisten verkostojen, projektien ja lyhyiden työsuhteiden ympärille, rakenteet tulee olla niin toimivia, että ne eivät ole kiinni yksittäisten johtajien hyväntahtoisuudesta. (Martela, 2017, s. 386-387). Nykyinen teknologia ja sähköiset informaatiokanavat ovat tehneet isojenkin organisaatioiden itseorganisoitumisen huomattavasti mahdollisemmaksi ja helpommaksi. Näiden ansiosta jokainen organisaation jäsen

kykenee tekemään työnsä kokonaisuuden edun kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Martela, 2017, s. 392-393, Martela, 2024).

Sekä nykyliiketoiminnan kehittämisessä että uuden luonnissa, itseohjautuvien tiimien työskentely pohjautuu autonomiaan. Asiantuntijat tuntevat projektinsa parhaiten ja pyrkivät tekemään työnsä niin hyvin kuin osaavat. Työskentely perustuu luottamukseen ja jokainen on sitoutunut edistämään projektia yhteisvastuullisesti eteenpäin. Ihmisten itseohjautuvuuden valjastaminen yhteisen tavoitteen eteen tarkoittaa sitoutumisen arvoista päämäärää ja mielekästä tekemisen tapaa. On oltava jokin yhteinen suunta tai suurempi visio, jonka ihmiset kokevat kiehtovaksi, arvokkaaksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan ihmiselle kokemuksen siitä, että yhdessä pystymme tavoittelemaan jotakin sellaista arvoa, johon yksin olisi mahdoton päästä – on mahdollista saavuttaa vahva sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja yhteiseen suuntaan (Martela,2017, s.388-389).

Projekteissa, joiden parissa toimijat eivät välttämättä työskentely pitkään yhdessä, ei ole aikaa kehittää henkilösuhteita samalla tavoin kuin perinteisissä organisaatioissa. Tällaisissa tilanteissa kriittisenä asiana tuodaan esille ketterä luottamus (*swift trust*), joka mahdollistaa erilaisilla tieto- ja taitopääomista muodostuvan ryhmän yhteistoiminnan. Kirjallisuudessa ketterä luottamus määritellään normipohjaiseen, roolipohjaiseen ja suhdepohjaiseen näkemykseen. Normipohjaisen näkemyksen mukaan ketterä luottamus edellyttää kontekstia, jossa on selkeät rajat ja säännöt. Tilapäinen organisointi on sidottu institutionaalisiin raameihin, jotka ohjaavat toimijoiden yhteistyötä ja tiedon siirtoa uusille alueille. Roolipohjaisen näkemyksen mukaan ketterää luottamusta synnytetään projekteissa, joissa työnjako on tarkasti strukturoitu ja tiedon käsittely ja vuorovaikutus on järjestetty siten, että toimijat voivat luottaa välittömästi toisiinsa. Tällaisen toimivan rakenteen myötä yhteistoiminta on sujuvaa. Suhdepohjainen näkemys tuo esille, että keskeistä on tunnistaa kuinka sosiaaliset ja organisatoriset rakenteet elävät ajassa rinnakkain. Näkemyksen mukaan ketterä luottamus on seurausta ryhmän jäsenten

aiemmin luomista suhteista, jotka vähentävät epävarmuutta sekä lisäävät kollektiivista kokemusta yhteisestä päämäärästä (Salmivaara ja muut, 2020, s. 190).

Otala (2018, s.132) tuo kirjassaan esille ketterään toimintaan liittyvät kriteerit seuraavasti: ketterä strategia, joustava rakenne, nopea päätöksenteko, tiedon demokratisointi, ihmiset keskiössä, esihenkilöiden vastuu ketterän toiminnan tukemisessa, resurssien joustava käyttö, asioiden yksinkertaistaminen ja kehittäminen nopeissa sykleissä. Toiminnan, yhteistyön, kulttuurin ja johtamisen kehittämiseen ketterin menetelmin liittyy ajatus oppimisen muuttamisesta ja uudelleen suuntaamisesta tilanteisiin liittyvien muutoksien myötä. Oppimispyrähdykset ovat keskeinen malli ketterälle oppimiselle. Pyrähdyksillä kuvataan tiedon keruuseen, tiedon käytäntöön soveltamiseen ja palautteen hankkimiseen liittyviä vaiheita, jonka perusteella seuraava pyrähdys suunnitellaan. Tiedon hankkiminen osana oppimispyrähdyksiä on edellytys osaamisen kehittämiselle ja kehittymiselle. Tiedon hankintaa puolestaan ohjaa tavoitteet ja työssä ratkaistavat tehtävät. Kun ihmisillä on tietoa työn edellyttämistä osaamistarpeista, tekeminenkin suuntautuu etsimään siihen liittyviä tietoja. Kyse on oppimisesta kokeilujen kautta (Otala, 2018, s.33).

Viime vuosina OKR (Objectives & Key Results) -malli on noussut esille keskusteluissa. Druckerin tavoitejohtamiseen pohjautuva malli on useissa yrityksessä pilotointivaiheessa. OKR:n toimintaperiaatteet rakentuvat tiimin asettamista tavoitteista ja avaintuloksista, jotka tyypillisesti asetetaan realistista tasoa korkeammalle. Jokaista tavoitetta kohden määritellään 1-5 avaintulosta, jotka ilmaisevat tarkasteluhetkessä edetäänkö suunnitellusti. Tavoitteet asetetaan yrityksen sopivaksi määrittämälleen ajalle, yleensä kvartaaleittain. Tavanomaisesti toimintaa sujuvoittaa se, että tiimit soveltavat johdon asettamia tavoitteita luodessaan omat tavoitteensa palvelemaan yhteistä päämäärää. OKR -ajattelussa tiimit ottavat isomman roolin asettaessaan sekä tavoitteensa että toimintatavat, joilla tavoitteisiin päästään. Tällainen itseohjautuvuus tavoitteiden luomisessa vahvistaa kokemusta vaikuttamismahdollisuuksista, tekee arkisesta tekemisestä mielekästä ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Säännöllisten tulosten ja

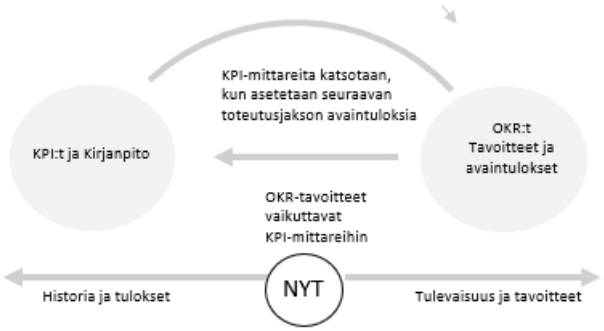
tavoitteiden seuraaminen puolestaan luo läpinäkyvyyttä sekä tuo selkeyttä tekemiseen ja etenemiseen. (Hämäläinen ja Sora, 2022, s. 122, luku 2.5.1). Tavoitteet ovat laadullisia näyttäen miltä hyvä lopputulos näyttää, kun avaintulos taas on määrällinen ja SMART (spesifi, mitattava, asetettu tiimin vastuulle, realistinen, toteutusjakson mukainen). Avaintulos on tavoitteen saavuttamisen seuraamista numeerisen ilmaisun avulla. Avaintulosten toteutumista edistetään erilaisten tehtävien avulla. Tehtävät kuvaavat yksittäisiä toimenpiteitä, joilla avaintuloksia edistetään. Tehtävien tekemistä varten on kehitetty erilaisia järjestelmiä, jotka tukevat erityisesti hajautetusti toimivien tiimien työskentelyä ja toimintaa. Yksinkertaisimmillaan OKR-mallin mukaista toimintaa voidaan edistää post-it lapuilla ja valkotauluilla. (Hämäläinen ja Sora, 2022 s. 111, luku 2.3.4, 2.4.2).

Organisaatiot ovat yleensä hyvin projektiorientoituneita eli asioita ajatellaan projekteina, ja työtä hallitaan projekteina. OKR-mallia ja järjestelmää ei kuitenkaan ole hyödyllistä tarkastella projektinhallintajärjestelmänä. OKR-järjestelemällä ei ole välttämätöntä hallita operatiivista työtä, siis tikettejä, projekteja, budjetointia eikä myyntikontakteja. Operatiivisen työn pyörittäminen tapahtuu niille tarkoitetuissa järjestelmissä. OKR-järjestelmässä näytetään, mihin suuntaan työtä kehitetään ja mistä tiedetään, että muutos on saatu aikaan. Huomionarvoista on myös tuoda esille, ettei OKR-tavoitteisiin sidota taloudellisia palkkioita, vaan OKR-mallin ja tulospalkkioiden yhteensovittaminen tapahtuu haluttujen lopputulosten saavuttamisesta. Jos organisaatiolla on kasvutavoitteita, ne mitataan yleensä liikevaihdon ja tuloksen perusteella. Palkkiot maksetaan saavutetuista liikevaihdon ja tuloksen luvuista. OKR-tavoitteisiin kirjataan kasvua edistäviä asioita ja niitä tukevia avaintuloksia, joiden saavuttaminen edesauttaa liikevaihtoa ja tuloksen tekemistä. Innostavien, laadullisten tavoitteiden tehtävänä on toimia suunnannäyttäjänä. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen, uusien asiakkaiden hankkiminen, uusien palvelujen kehittäminen ja uuden palvelun luominen yrityksille. Näillä tavoitteilla pyritään saamaan aikaan haluttu kasvu, mutta niistä ei itsessään makseta palkkioita. Tällöin OKR:t ja tulospalkkiot ohjaavat

tiimien toimintaa samaan suuntaan, ja järjestelmät voivat olla olemassa samaan aikaan. (Hämäläinen ja Sora, 2022 s. 111, luku 2.2, 2.3, 7.4)

OKR on havaittu toimivaksi kasvavissa yrityksissä, joille on OKR mallin mukainen tavoiteasetanta edustaa ketteriä menetelmiä ja perustuu vastuun jakamiseen ja läpinäkyvyyteen. Tavoitteet ovat nähtävillä läpi organisaation, ja kukin voi tarkastella kenen tahansa tavoitteita. Näin sekä yksilöt että tiimit näkevät oman työnsä vaikutuksen muiden tiimien työhön ja organisaation kokonaistavoitteisiin. OKR -toiminnan mukaiset käytännöt nostavat tavoitteet ja etenemisen esteet säännölliseen keskusteluun, jolloin asioihin on mahdollista reagoida ajoissa. Tilanteen etenemistä tarkastellaan viikko-, kuukausi- ja kvartaalitasolla. Menneiden ajanjaksojen tarkastelu, retrospektiivit eli retrot paljastavat monia organisaatiossa ja prosesseissa olevia puutteita ja parantaa sekä totuttuja toimintamalleja että omaksuttuja sopimattomia toimintatapoja (Hämäläinen ja Sora, 2022, s. 34-35, luku 1.3, 1.4).

Organisaatioiden ja yrityksien, joissa päätöksentekoa on hajautettu itseohjautuville tiimeille, on usein tarpeen löytää käytännöllisiä työtapoja, jotka auttavat pitämään tiimien toiminnan yhtenäisenä organisaation vision kanssa (Zasa ja Buganza, 2023, s. 5-10). OKR soveltuu erityisesti muutosjohtamiseen keskittyen muutoksen aikaansaamiseen ja toimii hyvin KPI-mittareiden kanssa. KPI:t ovat mittareita ja OKR:t ovat lopputuloskeskeisiä avaintuloksia (kuva 8.). KPI-mittareilla, joita yhdessä organisaatiossa voi olla todella paljon, seurataan, että kokonaisuus toimii suorituskykyisesti. KPI-mittareilla osoitetaan toiminnan taloudelliset lopputulokset. Taloudelliset kannustimet on sidottu KPI-lukuihin. Sen sijaan yrityksellä on vain muutama OKR-tavoite, joita kohti koko organisaatio liikkuu seuraavaksi. Vaikka eteenpäin katsovia KPI:tä on mahdollista käyttää, yleensä KPI:t keskittyvät jo tapahtuneiden asioiden kuvaamiseen. Ne kertovat, miten jo tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet kokonaisuuteen eli miltä tilanne näyttää nyt. OKR:t ovat lähtökohtaisesti eteenpäin katsovia tavoitteita. Ne kertovat, mitä kohden mennään seuraavaksi. (Hämäläinen ja Sora, 2022, luku 2.6.2, 7.4).



Kuva 8. KPI -mittarit ja OKR -avaintulokset (Doerr, 2018, Hämäläinen ja Sora, 2022)

OKR -malli luo organisaatioon selkeyttä ja fokusta, samansuuntaistaa organisaation toimintaa, kannustaa jatkuvaan oppimiseen, lisää läpinäkyvyyttä ja vastuunkantoa, auttaa saavuttamaan tulokset nopeammin, tuo johdolle ajantasaisen tilannekuvan ja vahvistaa toimijoiden motivaatiota (Hämäläinen ja Sora, 2022, luku 1).

3 Metodologia

Strategia-as-practice (SAP) eli strategia käytännöt -tutkimus keskittyy siihen, miten arjen tekeminen, toiminta ja tavat tuottavat erilaiset organisatoriset ilmiöt kuten strategian ja johtajuuden. Tällaisessa tarkastelussa johtajuus ilmenee jokapäiväisenä tekemisenä. SAP näkökulma on vaikuttanut vahvasti tutkimukseen 2000 luvulla ja lähempänä 2010 lukua se ilmestyi johtajuustutkimukseen (Crevani ja muut, 2010, Kostamo, 2017, s.237). Lähestymistapa kiinnittää huomion toimijoiden, siis ihmisten, tosiasialliseen toimintaa eli sosiaalisiin käytäntöihin. Metodologisesti näkökulman lähtökohta on pluralismi, jolloin voidaan ajatella, että ei ole vain yhtä tapaa tehdä tutkimusta. Tämän tutkimuksen empiirinen konteksti rakentuu kasvuyrityksistä ja organisaatiosta, jotka voidaan määritellä pluralistisiksi eli tietointensiivisiksi organisaatioiksi. SAP tutkimussuuntaan nivoutuu ajatus siitä, että ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeistä sekä strategiassa että johtajuudessa. Strategia muodostuu ja johtajuutta syntyy vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken. Lähestymistapa tarkastelee strategiaa ja johtajuutta arkisena ja kaikkialla läsnäolevana sekä yhteisen tekemisen kautta muodostuvana ilmiönä. SAP näkökulma pohjaa tieteenfilosofisesti sosiaaliseen konstruktionismiin ja laadullisiin menetelmiin. Suuntauksessa painottuu kokemusperäisyys ja organisaatioissa oleva piilevä tieto (Whittington, 2006, s. 613-614).

3.1 Laadulliset menetelmät

Ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien myötä, monia johtamiseen ja organisaatioihin liittyviä ilmiöitä on perusteltua tarkastella laadullisten tutkimusmenetelmin (Koskinen ja muut, 2005, luku 1. Johdanto, Eriksson ja Kovalainen, 2008/2014). Vaikka usein väitetään, että usean eri teoreettisen näkökulman yhdistäminen samassa tutkimuksessa on tärkeä ilmiön ymmärtämiseksi, ei näkökulmia kuitenkaan tulisi käyttää tuntematta niiden taustoja. Jokainen toiselta tieteenalalta lainattava näkökulma tuo mukanaan tiettyjä oletuksia, tieto-opillisia näkemyksiä ja menetelmällisiä painotuksia. Teorioiden yhdistäminen ei ole kovin ongelmatonta (Koskinen ja muut, 2005, luku 1. Johdanto). Tämä tutkimus on laadullinen, joka pohjaa

case-asetelmaan keskittyen sosiaaliseen vuorovaikutusprosessiin. Konstruktivistinen lähestymistapa huomioi sen, mikä tutkimuksen kautta koetaan huomaamattomana ja itsestäänselvyytenä. Tutkimuksessa tällaisten ilmiöiden esille tuleminen on merkittävä löydös. Pyrkimyksenä on aineiston yksityiskohtaisen analyysin kautta havainnollistaa niitä prosesseja ja merkityksiä, joiden kautta rakennamme kulttuurisia itsestäänselvyyksiä, totuuksia. (Koskinen ja muut, 2005, luku 1. Johdanto).

3.2 Aineiston tuottaminen

Aineiston tuottaminen on vuorovaikutusta, joka avaa tutkijalle mahdollisuuden päästä sisälle siihen sosiaaliseen todellisuuteen, jonka tutkimuksessa mukana olevat ihmiset ovat omaksuneet (Puusa ja Juuti, 2020, luku 3. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät). Aineistojen muodostaminen tutkimusta varten on tutkijan aktiivisen työn tulosta. Tutkija sekä keksii idean aineistosta että valitsee ja rajaa aineiston kulloiseenkin tarkoitukseen sopivaksi. Tutkija yhdistelee erilaisia aineistoja työstäen aineistoa analyysia varten (Vuori, 2021, Laadullisen tutkimuksen prosessi, Aineiston tuottaminen).

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu ymmärretään vuorovaikutustilanteena, jolloin sekä haastateltavat että haastattelija osallistuvat aineiston muotoutumiseen. Muotoillessaan kysymykset ja keskustelunaiheet ja ollessaan läsnä keskustelutilanteessa, tutkija luo perustan aineiston syntymiselle. Tällaisessa vuorovaikutustilanteessa pyrkimys on tavoittaa ihmisten kokemukset mahdollisimman aitoina (Juhila, 2021, Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet). Tätä tutkimusta on edistetty edellä kuvatun mukaisesti puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla, joka on yksi käytetyimmistä aineiston tuottamisen menetelmistä ja soveltuu joustavuutensa puolesta useisiin tilanteisiin (Koskinen ja muut, 2005, s.118, Puusa ja Juuti, 2020, luku 3. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät).

Aineistojen voidaan ajatella olevan näytteitä todellisuudesta – siitä mitä maailmassa tapahtuu, miten ihmiset toimivat yhdessä, mitä he ajattelevat. Tutkija voi lähestyä aineistoa sekä faktanäkökulmasta että näytenäkökulmasta käsin. Lähestymistapoihin

liittyvä rajaus ei ole yksiselitteinen. Usein näkökulmat ovat monelta osin toisiinsa kietoutuneita ja tutkimuksessa on yleensä elementtejä molemmista. Näytenäkökulmaa korostavassa lähestymistavassa tutkija tarkastelee ilmiötä kontekstissa ja tilanteissa muotoutuneena keskittyen esimerkiksi käytettyyn kieleen ja ilmaisuun. Tarkastellessaan mitä haastateltavat kertovat aiheesta, tutkija ilmentää lähestymistavassaan faktanäkökulmaa. Haastateltavien taustaymmärrykseen pohjautuen tutkija liittää tutkimukseensa myös faktanäkökulman, jonka ohjaamana tutkija tulkintaa tekee. (Puusa, luku 4, Laadullisen aineiston arviointi, Vuori, 2021, Laadullisen tutkimuksen prosessi, Aineiston tuottaminen).

Tutkimusprosessia edistettiin taulukossa 2. kuvatun vaiheiden mukaisesti aloittaen tutkimusaiheen hahmottelulla ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymisellä. Seuraavaksi tarkennettiin tutkimuskysymykset ja laadittiin haastattelun taustadokumentit eli tutkimustiedote, haastattelukutsu, haastattelun teemat ja kysymykset sekä tietosuojailmoitus.

Taulukko 2. Tutkimusprosessin aikataulu

marraskuu 2024	tutkielman palautus
syyskuu –lokakuu 2024	haastattelut, aineiston käsittely
syyskuu 2024	tutkimuskysymysten tarkentaminen, haastattelurungon muodostaminen, tutkimustiedote, haastattelukutsu, tietosuojailmoitus
heinäkuu – syyskuu 2024	kirjallisuus
tammikuu – elokuu 2024	tutkimusaiheen hahmottelu

Haastatteluun tavoiteltiin osallistujia lähettämällä viesti, jolla tiedusteltiin heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen (liite 1.). Osallistujien edustamat organisaatiot tai yritykset eivät olleet tutkielman laatijalla ennakkoon tiedossa, vaan ne tarkentuivat ja selkeytyivät tilannesidonnaisesti ja vaiheittain tutkielman laatijalle tutkimusprosessin

edetessä. Osa osallistujista tavoitettiin yhteisten tuttavien kautta. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden kautta (Teams) ja puhelimitse.

Taulukko 3. Yhteenveto haastatteluista

Haastattelu	Haastattelun ajankohta	Työkokemus johtotehtävissä	Kuvaus
Haastattelu A	24.9.2024	>20 vuotta	Asiantuntijapalvelut, yksityinen yritys
Haastattelu B			
Haastattelu C			
Haastattelu D	4.10.204	>10 vuotta	Asiantuntijapalvelut, yksityinen yritys
Haastattelu E	9.10.2024	>20 vuotta	Asiantuntijapalvelut, yksityinen yritys
Haastattelu F			
Haastattelu G	26.9.2024	>20 vuotta	Asiantuntijapalvelut, julkinen organisaatio
Haastattelu H	14.10.2024	>10 vuotta	Asiantuntijapalvelut, hyvinvointialue
Haastattelu I (pilotti)	2.9.2024	>20 vuotta	Haastattelun teemojen ja kysymysten läpikäynti

Taulukkoon 3. on koottuna yhteenveto toteutuneista ja toteutumattomista haastatteluista. Tutkimuksen tarkoitukseen ja toteutustapaan, tutkimuksen aineiston käyttötarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen liittyvät asiat käytiin haastatteluun osallistuneiden kanssa läpi ennen haastattelua.

Haastattelutilanteessa osallistujat kuvailivat, kertoivat ja toivat johtajuuteen liittyviä aiheita esille kokemuksiinsa perustuen heille tuttujen käsitteiden kautta. Keskusteluissa annettiin tilaa esille nouseville ajatuksille. Haastattelujen tietosisältö käsiteltiin keskustelujen jälkeen, jolloin keskeisimmät ajatukset saatiin kirjattua ylös. Teamsissa tehdyt haastattelut tallennettiin aineiston käsittelyä varten ja litterointi toiminnallisuuden avulla muodostetut tekstimuotoiset ääninauhoitteet käsiteltiin ja niistä laadittiin yhteenveto. Haastattelujen, joita ei tallennettu, yhteenveto laadittiin tutkielman laatijan tekemien muistiin kirjausten perusteella. Keskusteluihin liittyvää reflektointia ja tulosten analysointia tapahtui kaikissa eri vaiheissa.

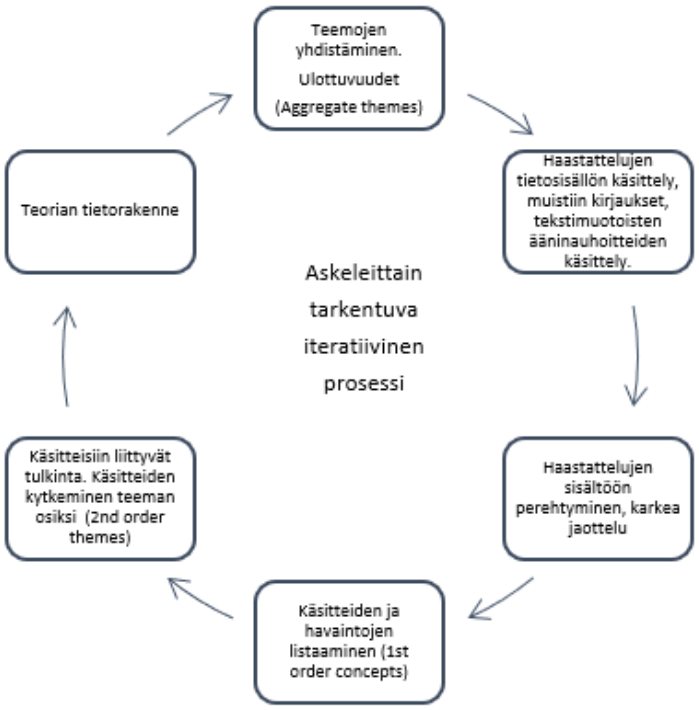
3.3 Laadullisen aineiston analyysi

Tulosten analysointi- ja esitysvaiheen järjestelmällisyyttä ja läpinäkyvyyttä voidaan edistää Gioia -metodologian avulla (Gioia ja muut, 2013). Gioia-metodologiassa korostetaan tutkijan otetta aineiston tulkinnassa ja analyysissa, ja se soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja prosesseja. Analysointia edistetään usein tietokoneavusteisen tiedon analysointiohjelmiston kanssa.

Metodologiaan liittyvä induktiivinen ajattelutapa rakentuu grounded theory -metodologian pohjalle. Aluksi haastateltujen näkemyksistä pyritään tunnistamaan käsitteitä ja havaintoja (1st order concept), jotka analysoijan mielestä ovat tutkimuskysymysten kannalta oleellisia. Listaamisen jälkeen, tutkijan näkemykseen perustuen, samaan aihepiiriin kuuluvat käsitteet kytketään yhteisen korkeamman tason teeman (2nd order themes) osiksi. Tämä taso siis perustuu tutkijan tulkintaan ensimmäisen tason käsitteiden sisällöstä. Teemat ryhmitellään edelleen (aggregate themes) ylätason käsitteiden osiksi. Näiden ylätason käsitteiden eli ulottuvuuksien ja niihin liittyvien sisältöjen, valinta ja nimeäminen tehdään yleisen käytännön mukaisesti teoriaperustaan liittyväksi. Tutkimuksen tulokset esitellään tulokset osiossa ulottuvuus kerrallaan ja jokainen ulottuvuuksiin sisältyvä teema tarkastellaan läpi, nostaen esiin lainauksia haastatteluista, joiden myötä käsitteet ja havainnot on alun perin listattu. Gioia -metodologialla laadittu sisällönanalyysi edesauttaa aineiston johdonmukaista analyysiä.

Tämän tutkielman aineiston systemaattiseen koodaus ja teemoittelu toteutettiin edellä kuvattujen vaiheiden mukaisesti iteratiivisesti (kuva 9.). Metodi priorisoi osallistujien kokemukset ja tutkimusprosessin edetessä aineistosta etsitään käsitteiden välisiä yhtäläisyyksiä, joiden perusteella rakentui aineiston ensimmäisen tason teemat. Analyysivaiheen tueksi muodostettiin taulukko sarakkeineen PowerPoint -tiedostoon. Aineistoa analysoitiin listaamalla vastaukset ja suorat lainaukset taulukon sarakkeeseen. Tutkielman laatija stilisoi joitain ilmauksia selventääkseen tarkoitettua merkitysrakennetta.

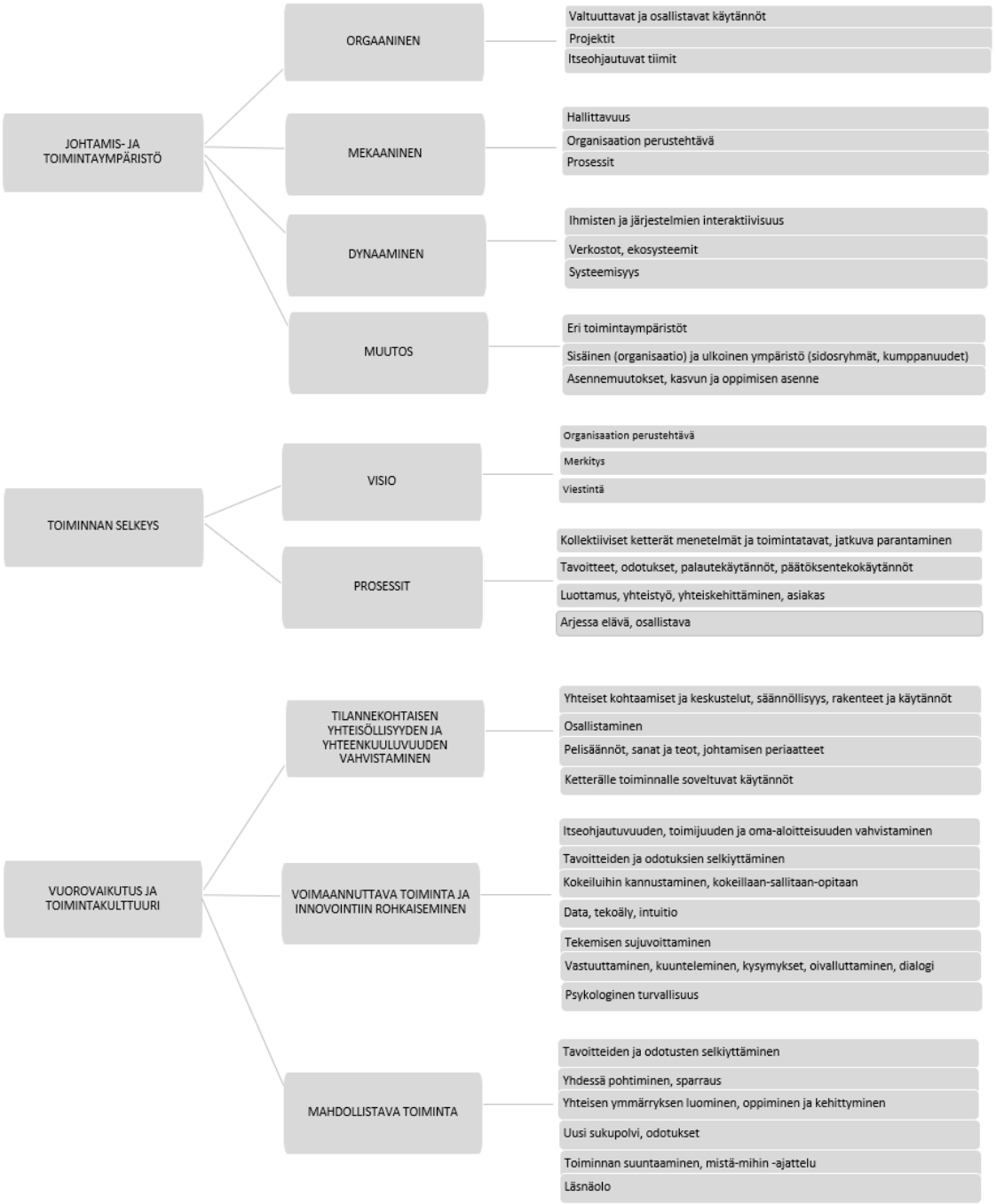
Alustavat teemat muodostuivat aineistolähtöisesti haastattelutilanteissa ilmaistujen käsitteiden perusteella.



Kuva 9. Laadullisen aineiston analyysi, Gioia-metodologia (mukaillen Gioia ja muut, 2013).

Seuraavaa käsittelyn taso rakentui teoreettisen ajattelun vaiheesta, jossa teemoista nostetaan esille käsitteitä, jotka kuvaavat ja selittävät ilmiötä. Tässä vaiheessa käsiteltiin teemojen keskinäistä dynamiikkaa sekä tarkasteltiin teemoja, jotka olivat keskeisiä sekä aineistossa että teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa. Tässä vaiheessa myös käsiteltiin teemoja, jotka nousivat aineistosta, ja joilla ei ollut aiempaa teoreettista perustaa kirjallisuudessa. Teemoja tarkennettiin, yhdisteltiin ja myös lisättiin, pyrkimyksenä löytää yhdistäviä merkityksiä. Kolmannessa vaiheessa teemoista muodostettiin teoriaan liittyviä kokonaisuuksia (taulukko 4.). Näistä kokonaisuuksista muodostui tutkimuksen tuloksien pääteemat eli yhdistetyt ulottuvuudet. Ensimmäisen vaiheen käsitteet, toisen vaiheen teemat ja yhdistetyt ulottuvuudet muodostavat tutkielman datarakenteen eli rakennemallit (kuva 10.), joiden avulla tuodaan esille, miten käsitteet, teemat ja ulottuvuudet liittyvät toisiinsa.

Aineiston datarakenne (kuva 10.) käsitellään tutkimustulokset luvussa 4. Datarakenne tarjoaa kattavan näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä sekä tuloksien sisältämän tiedon, jota tarkastellaan tutkimustuloksissa ja joka edelleen luodaan ymmärrettävään muotoon johtopäätökset luvussa 5.



Kuva 10. Tutkielman datarakenne eli aineiston rakennemallit (mukaillen Gioia ja muut, 2013)

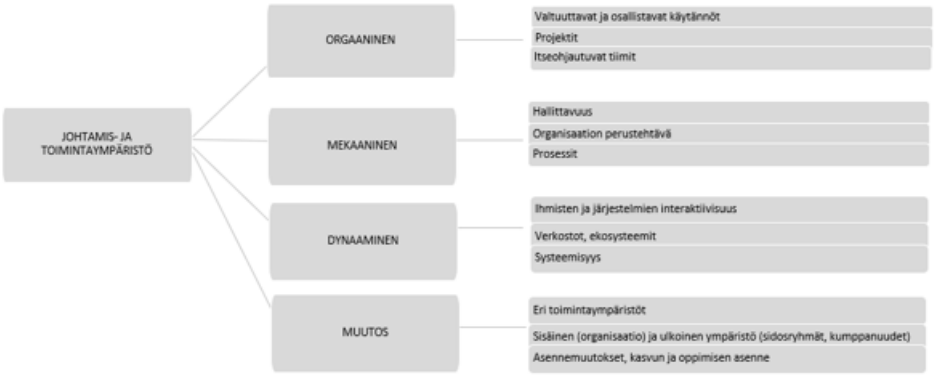
Taulukko 4. Aineiston rakennemallit ja tutkimuksen kirjallisuus

AINEISTON RAKENNEMALLIT	KIRJALLISUUS
Johtamis- ja toimintaympäristö	
Kasvuyritysten merkitys, kasvuvalmiudet, kannusteet, palvelu	Business Finland (2024), EK (2016, 2024), Järvilehto (2018), Laukkanen (2006), Nyström (2023), VTT (2024), Perttunen ja muut (2016), Rikama (2015)
Kasvuyritys, kasvun vaiheet, kasvun edellytysten luonti ja johtajuus	Uhl-Bien ja Arena (2017), Monteneiro (2019), Ries (2011)
Orgaaninen, mekaaninen, dynaaminen	Ståhle ja Grönroos, Nylander (2003), Intezar ja muut (2017), Lönnqvist, (2005), Soback (2021)
Muutos, uudistuminen, johtamisyhteys	Järvinen (2014), Viitala ja Jylhä (2019), Laukkarinen (2014)
Toiminnan selkeys	
Strateginen tekeminen, suunnittelu ja kehkeytyvä	Whittington (2006,2020),Minzberg (2007)
Full Range of Leadrship, transformationaalinen johtajuus	Burns (1978), Bass (1990), Avolion ja Bass (1988)
Merkityksen johtaminen, arvot, inhimillisyys, strategiset kyvykkyydet	Aaltonen (2020), Martela ja muut (2017), Kilpinen (2022), Lips-Wiersma ja Wright (2012)
Tavoitteet ja odotukset, läpinäkyvyys, tulevaisuussuuntautuneisuus	Wang ja Ahmed (2007), Teece ja muut (1997), Fahy (2000) Drucker (1959), Hämäläinen ja Sora (2022)
Yhteistyö, yhteiskehittäminen, sidosryhmät, asiakas, vastuullisuus , kestävä kehitys	Dyer ja Singh (1998), Freeman (1984), Jones ja Wicks (1997), Kujala (2010), Prahalad ja Venkat (2004), Vuorinen (2013)
Arvolupaus	YK, kestävän kehityksen teesit (2024)
Ketterät toimintatavat, organisaatioprosessit, teknologia, osallistavat prosessit	Bettecourt ja Ulwick (2008), Bitner, Ostrom ja Morgan (2008), Anderson ja muut (2006) Beck ja muut (2001), Mundra ja Kulak (2018), Denning (2016) Kim ja Mauborge (2017), Otala (2018)
Vuorovaikutus ja toimintakulttuuri	
Psykologinen turvallisuus, luottamus	Edmondson (2019), Salmivaara ja muut, (2020), Wilenius-Kurki (2017)
Resilienssi, vahvuus-ajattelu	Hoopes ja Kelly (2004), Peterson ja Seligman (2004), Grénman ja muut (2022), Soback (2021)
Hajautettu johtajuus, hybridiajattelu, johtajuus järjestelmän tasolla, kollektiivinen johtajuusajattelu, jaettu johtajuus, osallistavat prosessit, itseohjautuvuus, tiimit, projektitiimit	Gronn (2008,2009), Spillane (2004, 2005, 2006), Salovaara (2018), Kostamo (2017) Denis, Langley, Sergei (2012), Fletcher (2012) Martela (2017) Wilenius-Kurki (2017), Nissilä ja Vartiainen (2022)
Johtajuus, suhdenäkökulma ja sosiaalinen prosessi	Fletcher (2001), Ospina ja muut (2020), Uhl-Bien (2006), Ladkin (2010), Lamminen (2024), Soback (2021)
Voimaannuttava ja mahdollistava toiminta	Ellinger, Watkins, Boström (1999), Viitala ja Jylhä (2019), Hoopes ja Kelly (2004), Soback (2021)
Autenttisuus, läsnäolo, johtamisyhteys	Ojanen (2024), Soback (2021), Järvinen (2014), Laukkarinen (2014)

4 Tutkimustulokset

Hyvä johtajuus tämän tutkimuksen perusteella rakentuu luvussa 3.3 (kuva 10.) esitellyistä ulottuvuuksista ja teemoista, joita tarkastellaan seuraavaksi aineistosta esille nostettujen havaintojen avulla.

4.1 Johtamis- ja toimintaympäristö



Tutkimus tuo esille kolme eri johtamis- ja toimintaympäristöä käsittein mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen (Ståhle ja Grönroos, 1999, Nylander ja muut, 2003). Mekaanista ympäristöä kuvaa toiminta, jossa tietyllä ennakoitavuudella johto kykenee ratkaisemaan organisaatioiden prosesseissa ilmaantuvat paineet muutoksille (esim. palvelutaso). Orgaaninen ympäristö rakentuu inhimillisen vuorovaikutuksen säädellyistä systeemeistä (esim. projektitiimien vuorovaikutussuhteet). Tällaisessa systeemikokonaisuuteen pohjautuvassa ajattelussa on muutoksen käsittelyyn käytettävissä virallisiin rooleihin ja organisaatiorakenteeseen ankkuroituva vuorovaikutus, jolla on kyky tulkita ja priorisoida muutospyrkimyksiä. Dynaamisessa ympäristössä, joka on tunnistettavissa myös käsitteellä kaoottinen, organisaation systeeminen kokonaisuus liittyy ympäristöönsä rajapintojen kautta ja ajattelussa korostuu sekä johtajuuden ja lukuisten sidosryhmien kautta tapahtuva eri systeemitasojen välinen vuorovaikutus.

Tutkimus myös tuo esille, kuinka toiminta perustuu organisaation eri tiimeissä ja projekteissa toimivien ihmisten tilannekohtaiseen älykkyyteen, joka osaltaan vahvistaa organisaatioiden kykyä toimia.

Ymmärretään toimintaympäristö. Pysyy tasapaino, riittävä läheisyys ja etäisyys. (Haastattelu H)

Ihmiset pitävät asioita muuttumattomina. (Haastattelu G)

Kun on akuutti kriisitilanne, kyllä se perusajatus silloin on hyvin vahvasti oltava siinä, mikä on sitä kovaa ydintä eli minkä varassa me pystytään kaikkein varmin, vankin peruskassavirta generoimaan, tuottamaan ja luomaan. Keskittyminen ydinasioiden äärelle on tärkeintä eli kootaan rivit ja keskitytään pyörittämään perusjutut ja perusprosessit mahd. hyvin. (Haastattelu A)

Kun ajat lähtevät muuttumaan paremmiksi, ajattelun pitkääkin laajentua dynaamiseen suuntaan. Esim. hybridityön ajatus ja se, miten siitä keskustellaan, on noussut tietoiseen keskusteluun ja erilaiseen painoarvoon koronan myötä. (Haastattelu A)

Toimintaympäristön ja sitä kautta meihin kohdistuneet odotukset ovat muuttuneet ja uudet ratkaisut löytyvät dynaamisen toimintatavan ymmärtämisen kautta.
Mekanistinen ajattelu, kehittämistä painottavina aikoina, ei silloin häviä mihinkään, perustoiminnan ja toimintojen pitää toimia ja perusprosesseja tulee ylläpitää. Tiukkoina aikoina katse kaventuu ydinjuttuihin ja kehittämisen kunnianhimon taso on oltavakin matalampi. Parempien aikojen koittaessa vaaditaan ketteryyttä, miten pystyy vastaamaan muuttuvaan tilanteeseen. (Haastattelu A)

Koska organisaatiot eivät ole staattisia ja toimintaympäristön muutokset ravistelevat vahvojakin organisaatiokulttuureja muutokseen aika ajoin, liittyy johtajuuteen kyvykkyys muokata ja säädellä omaa toimintatapaa, etäisyyttä ja läheisyyttä organisaatioon.

Organisaatiot kasvavat ja kehittyvät hyvän johtajuuden myötä, mikä edellyttää kykyä mukauttaa omaa toimintaansa ja johtamisyhteyttä organisaation kehitystarpeiden mukaisesti (Järvinen, 2014, s.286) Toimintaympäristöämme tulee jatkossakin ilmentämään entistä vahvemmin dynaamiset toimintatavat, joka Sobackin (2021, s. 25-26) mukaan edellyttää kompleksisen maailman johtamismenetelmien omaksumista ja päivittäistä toteuttamista.

4.2 Toiminnan selkeys

Tutkimuksen haastatteluissa organisaatioiden ja yritysten toimintaa selkeyttävänä asiana tuotiin esille yhteinen suunta, jonka ihmiset kokevat kiehtovaksi, arvokkaaksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Nopeasti kasvavien yritysten toiminnassa käynnistämisvaiheen toiminta ohjautuu näkemykseen ja visioon pohjautuen, jossa innovaatiot ja kasvumahdollisuus toimivat sysäyksenä yrityksen rakenteen ja toiminnan systeemiseen muutokseen. Johtajuusajattelu, joka keskittyy kasvuprosessin edellytysten luontiin ja valmistaa kasvuprosessin seuraavaan vaiheeseen pohjaa arvokkaaksi koettuun päämäärään.

Suunta on selkeä, iso kuva on selvä, että mihin ollaan menossa. (Haastattelu A)

Vaikka se on ison kuvan kuvaamista, niin silti ymmärrettävää, ei liian monimutkaista. (Haastattelu H)

Martelan (2017, s.388-389) mukaan organisaation pystyessä tarjoamaan ihmiselle kokemuksen siitä, että yhdessä on mahdollista tavoitella sellaista arvoa, johon yksin olisi

mahdoton päästä voidaan tavoittaa vahva sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja yhteiseen suuntaan. Kilpisen (2022a) mukaan toiminnan tarkoitus kertoo yrityksen perustehtävän, miksi se olemassa ja mitä arvoa se tuottaa sidosryhmilleen. Tarkoituksesta syntyy merkitys tekemiselle ja yksilön halu olla mukana ja osa yrityksen tarinaa. Merkityksen kokemus kuitenkin vaihtelee ja merkityksen lähteet ovat hyvinkin moninaiset. Vaikka eri tutkimusperinteet tuovat esille erilaisia näkemyksiä merkityksellisyyden kokemukseen, on niissä tunnistettavissa seuraavat yhtenevät ulottuvuudet: merkityksellisyyden kokemus syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten tavoitellessa yhteyttä toisiinsa, palvellessaan toisiansa, ilmentäessään omaa potentiaaliansa, kehittyessään ihmisinä ja tullessaan omaksi itsekseen työnsä kautta (Lips-Wiersma ja Wright, 2012, s. 660-661).

Organisaatiot ovat toteuttamassa tiettyä perustehtävää. Perusasioihin liittyvä selkeys mitä meiltä odotetaan, muodostavat perustan psykologiselle turvallisuudelle. (Haastattelu A)

Perustehtävä pitäisi olla selkeä. Usein perustehtävän ympärille on rakennettu kaikkia himmeleitä. Strategia on toisille liian epämääräistä. Me ei puhuta strategiasta, vaan siitä mitä me tullaan tulevina vuosina tekemään.(Haastattelu H)

Edellä mainitut ilmaisut tuovat esille, kuinka työn merkityksellisyys saattaa joskus hämärtyä arjen kiireisiin, organisaatiohimmeleihin ja toimimattomiin prosesseihin. Kun huomattava osa töistä edellyttää laaja-alaista asiantuntijuutta myös konkreettinen ymmärrys oman työn tärkeydestä katoaa toisinaan organisaatiohimmeleiden syövereihin. Menestyvissä tiimeissä yksilöt tietävät tavoitteet ja päämäärät, kokoavat oman työnsä merkitykselliseksi sekä tunnistavat sen vaikuttavuuden isossa kuvassa. Työyhteisön arvoilla ja johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa merkityksellisyyden kokemukseen. Merkitykselliseksi työnsä kokeva on tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi, luovempi, terveempi ja onnellisempi (Aaltonen ja muut, 2020, luku 1., luku 2.)

Joku huoneen taulu, joka kertoo, miksi me olemme. (Haastattelu H)

Johdon tehtävä on pitää esillä arvot ja viestiä, että näin meillä toimitaan ja tehdään. (Haastattelu H)

Strategiset kyvykkyydet määrittelevät missä organisaatio ja yritys on ylivertainen ja minkä varaan sen arviointi perustuu. Kyvykkyys on yhdistelmä osaamista, prosesseja, järjestelmiä, dataa ja teknologiaa, kulttuuria ja toimintamalleja. Kyvykkyydet auttavat organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa ja luovat ylivoimaista kyvykkyyttä muihin toimijoihin nähden ja luovat kilpailuetua. (Fahy, 2000, Dyer ja Singh, 1998, Kilpinen, 2022a, 2022b, Wang ja Ahmed, 2007, Teece ja muut, 1997).

Johtaminen on kriittisen tärkeätä, sillä johtamisella määritellään ne hiekkalaatikon rajat, missä ja miten toimitaan, ja sitten puhalletaan henki siihen tekemiseen, että se ei ole pelkästään semmoista mekaanista sääntöjen noudattamista vaan on myös aidosti yhteisö, joka tietoisilla pyrkimyksillä ja yhteisöllisyyttä rakentamalla pyrkii edistämään sen organisaation perustehtävän toteuttamista. (Haastattelu A)

Yhdessä kun keskustellaan, niin se osallistaa ja sitouttaa koko jengin tekemiseen ja toimintaan. Vaikka se on ison kuvan kuvaamista, niin siltä ymmärrettävää, ei liian monimutkaista. Arjen työkalu, kolme pääpointtia, joihin tavoitteet ja tekeminen liittyy ja joita säännöllisesti seurataan. Sillee se strategia elää arjessa. (Haastattelu H)

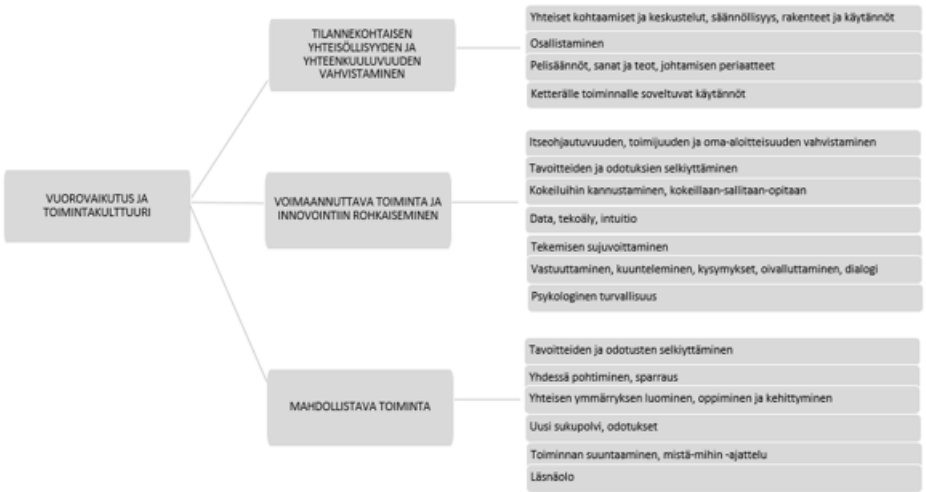
Me tarvitaan organisaatiota ja niihin liittyen johtamista. Yhteiset pelisäännöt ja yhdessä määritellyt tavoitteet tuovat tehokkuuden. Yrityksen olemassaolon perusta on pääoman pitkäaikainen tuotto. Toiminnan ketterän tehokkuuden vaatimus on perusteltu edellytys. (Haastattelu A)

Luotan prosessiin. (Haastattelu H)

Kasvuyrityksessä tuloksellisuus tärkeää. Luottamus. Jos ei luottamusta, niin ei tule tulosta. Kun luottaa, se alkaa tuottaa. Kokemus tuo kyllä viisautta, säilyy riittävä nöyryys. (Haastattelu H)

Ketteryys pyrkii yhdistämään organisaatioprosessit ja teknologiaa hyödyntävät ihmiset vastaamaan asiakastarpeisiin korkealaatuisilla palveluilla. Prosessien avulla vapautetaan tiimeille aikaa arvoa tuottavaan työskentelyyn. (Mundra ja Kulak, 2018, s. 194). Kulttuuria rakennetaan yhdessä tekemisen kautta. Kulttuuri synnyttää osallisuuden tunteen. Ihmiset ohjautuvat paremmin kohti tavoitteita silloin kun he ymmärtävät ison kuvan eli ymmärretään yrityksen suunta ja se miksi tavoitellaan sitä mitä tavoitellaan (Kilpinen, 2022a).

4.3 Vuorovaikutus ja toimintakulttuuri



Vastuullisuuteen ja eettisiin valintoihin perustuva toiminta tulee yhä enemmän määrittelemään sitä, miten organisaatiot määrittelevät tarkoitustaan. Tämän myötä toiminnasta tulee systeemistä eli organisaatiot ymmärtävät yhä paremmin sitä, kuinka erilaisista informaatiolähteistä oppiminen on avainprosessi. Palautekytkentöjen

vahvistaminen auttaa organisaatioita suuntaamaan nopealla aikataululla niihin tarpeisiin, joita ulkoisessa toimintaympäristössä havaitaan. Alkujaan keskitetyissä järjestelmissä informaation on ajateltu siirtyvän ylhäältä alas eikä toiseen suuntaan tapahtuvaa syötettä pidetty kovinkaan tärkeänä vaan lähinnä häiriötekijänä. (Wilenius ja Kurki, 2017, s.410-413).

Perinteisessä johtokeskeisessä ajattelussa johto suunnitelman kautta muodostaa käsityksen toimintakokonaisuudesta ja asettaa tavoitteet sekä rakentaa organisaation toteuttamaan suunnitelmaa työnjakoineen. (Haastattelu A)

Nykyiset virtuaaliympäristöt mahdollistavat nopean ja tehokkaan vuorovaikutuksen, jossa tieto ja näkemykset pääsevät kumuloitumaan laaja-alaisemmin. Tällä on ollut merkitys asiakassuhteisiin (Wilenius ja Kurki, 2017, s.410-413) ja edelleen uusien palveluaihioiden tunnistamiseen.

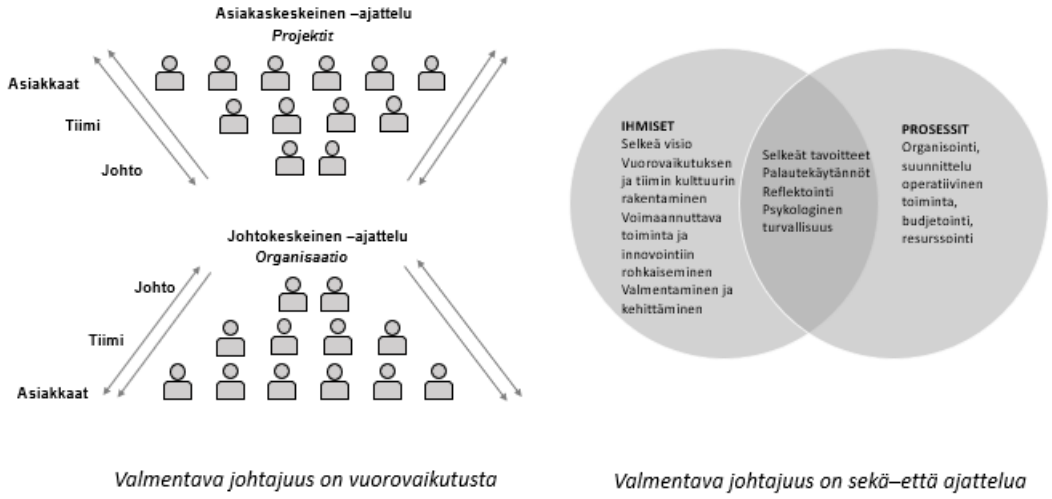
Ylimmällä johdolla on edelleen merkittävä rooli. Ylin johto ei kuitenkaan itse rakenna sitä näkemystä toimintaympäristöstä, vaan ottaa organisaation mahdollisimman laajasti mukaan muodostamaan ymmärrystä siitä liiketoimintaympäristössä, missä ollaan ja mitä pitäisi tehdä, elikkä vastuu ei ole pelkästään siellä ylimmällä johdolla.
(Haastattelu A)

Edellä oleva ilmaus tuo esille ajattelussa korostuvan vuorovaikutteisuuden - yhdessä pohtiminen, yhteistyön ja erilaisten näkemysten tärkeys, jossa johto kannustaa yhdessä tekemiseen ja osallistumiseen.

Kyse on yhteisestä tarkentamista, kuvan rakentamisesta, mutta myös resurssien jakamisesta. Millään organisaatiolla ei ole rajattomat resurssit, että ne pystyisivät tekemään ihan mitä tahansa. Ne päätökset mitä resurssien jakamisen muodossa tehdään, perustuu laajempaan viisauteen ja näkemykseen, josta sitten johto omassa

roolissaan kantaa loppupeleissä vastuun. Osallistamisen myötä tietopohja, ymmärrys ja näkemys minkä varassa päätökset tehdään, on paljon laajempi. (Haastattelu A)

Tätä ajattelutavan muutosta perinteisestä kontrolli -ajattelusta kohti valmentavaa ajattelua tuodaan esille kuvassa 11.



Kuva 11. Vuorovaikutteisuus, yhteistyö ja sekä–että ajattelu

Ketteryyteen liittyy oleellisesti johtajuuden muutos kohti jaettua johtajuutta, jossa johtajuus on valmentavaa kontrollin sijaan. Valmentava johtajuus keskusteluissa nousee esille seuraavina ilmauksina:

Yhdessä pohdiskeleva kuvastaa hyvin valmentavaa johtajuutta. Suunta on selkeä, iso kuva on selvä, että mihin ollaan menossa ja enemmän tämmöinen että hei, kohtasin tämmöisen tilanteen, miten tätä kannattaisi lähestyä. (Haastattelu A)

Yhdessä saadaan aikaiseksi, valmennetaan toisiamme lopputulokseen. Psykologinen turvallisuus, kyllä osallistujien toimintatavat vaikuttavat, se että voi olla oma haavoittuva itsensä, voi tulla ihmettelemään, kysyä, muuttaa mielipidettä.
(Haastattelu G)

Itseohjatuvissa tiimeissä johtaminen on vahvasti jaettua, jolloin psykologisen turvallisuuden luominen on jokaisen jäsenen vastuulla. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa tiimeissä kyvyn tuntea turvaa, kasvua, oppia sekä osallistua, ja vahvistaa myös ryhmän resilienssiä (Edmondson, 1999, s. 350, Hoopes ja Kelly, 2004, s. 55).

Organisaatioissa on pienempiä organisaatioita toisten sisällä, joista jokainen ilmentää kulttuuria omine merkitysjärjestelmineen. Yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentaminen edellyttää, että organisaation toimijoille annetaan mahdollisuus osallistua yhteisen sosiaalisen todellisuuden luomiseen.

Usein myös perinteisten organisaatioiden sisällä on toisia organisaatioita, jotka voivat olla myös tilapäisiä. (Haastattelu G)

Tilapäinen organisaatio voidaan mieltää projektiksi eli itseorganisoituvaksi ryhmäksi. Yhä useammassa tilanteessa tiimin muoto on muuttuva ja projekteissa ei ole samalla tavoin mahdollista kehittää henkilösuhteita kuin perinteisissä organisaatioissa, voidaan asioita edistää ketterän luottamuksen keinoin. Ketterä luottamus ilmentyy asenteena eli toimitaan kuin luottamus olisi läsnä. Luottamus syntyy nopeasti esimerkiksi tilapäisissä projektitiimeissä, joissa on selkeät, yhteiset pelisäännöt sekä johtamistapa, joka tukee tiimin välistä dialogia ja kanssakäymistä. Keskeistä on tunnistaa, kuinka sosiaaliset ja organisatoriset rakenteet elävät ajassa rinnakkain ja luottamus on seurausta ryhmän jäsenten aiemmin luomista suhteista, jotka vähentävät epävarmuutta sekä lisäävät kollektiivista kokemusta yhteisestä päämäärästä (Salmivaara ja muut, 2020, s. 189-190).

Keskustellaan, kysellään, ihmetellään ja pohditaan yhdessä. Yhdessä ollaan enemmän, toisen kommentti tuottaa ajatuksen, kaikki näkee ja kokee että on ihana työskennellä yhdessä, halu olla mukana ja antaa itsestään jotakin. (Haastattelu G)

Ketterä luottamus on myös yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työn imuun, joka tarkoittaa, että organisaation jäsen investoi resurssejaan sekä energiaansa työtehtäviinsä ja on innoissaan työstään (Salmivaara ja muut, 2020, s.189, s.191). Valmentava johtajuus on valmentavan toimintakulttuurin luomista, jossa kaikki sparraavat toisiaan. Tutkimuksessa tuotiin esille sparrauskeskustelut. Järvisen ja muiden (2014, s. 372) mukaan keskustelujen tavoitteena on odotuksien kirkastuminen, tavoitteisiin omistautumisen vahvistuminen ja johdettavien ajattelutaidon kehittyminen. Parhaimmillaan keskustelut kehittyvät dialogiksi.

Myös tilannekohtaista, jokaisen mietittävä kehityspolkuja, miten organisaatio voi tukea. Olla esimerkkinä muille organisaatioille. (Haastattelu G)

Nykyään aika tehokkuus ja tuottavuus painotteista. Toimitaanko silloin vastoin valmentavan johtajuuden ajattelua. Säilyykö muutoksissa valmentava ote?
Valmentava johtajuus tavoittaa molemmat puolet. On se varmasti sekä että -ajattelua. Se on tapa olla, elää ja toimia. (Haastattelu G)

Miten se varmistetaan, että valmentavaa johtajuutta olisi riittävä määrä, että koko organisaatio tavoittaa ajattelun. Vaara että tulkitaan eri tavalla. Keskustelujen tärkeys siitä mitä tarkoitetaan. Valmentava johtajuus äärimmillään voi tarkoittaa, ettei ota kantaa mihinkään. (Haastattelu G)

Päätöksenteko on osa kaikkea johtajuutta, myös valmentavaa johtajuutta. Valmentavassa johtajuudessa kuitenkin annetaan enemmän tilaa itsenäisten päätösten tekemiseen omaa työtään koskien. Myös valmentavassa johtajuudessa toimijoilta odotetaan mielipiteitä asioiden suhteen (Soback, 89-90). Rakentava vuorovaikutus on jatkuvan dialogin ja aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpitämisestä, jossa toimijat ymmärretään aloitteellisina osaajina, joiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on merkittävää. Jopa niin merkittävää, että toiminnasta tulee mahdollistavaa. Mahdollistava tekeminen ja toiminta ilmenee yhteistyönä ja yhteiskehittämisenä sekä

organisaation sisällä tiimeissä että laajemmin verkostoissa (Nissilä ja Vartiainen, 2022, s.22). Valmentajuuteen liittyvä sekä voimaannuttava että mahdollistavasta toiminta (Ellinger, Watkinsin ja Boströmin, 1999) ilmenee mm. seuraavina ilmaisuina:

Tiimin toiminnan edistäminen valmentavasti tulee esille vuorovaikutuksen laatuna, tavoitteellisuutena, itseohjautuvuuden, toimijuuden ja oma-aloitteisuuden vahvistamisena. (Haastattelu G)

Mahdollistava ja sparraava ote. (Haastattelu D, G)

Keskusteluissa hahmotellaan, yhteisen ymmärryksen löytyminen, asiasta kuin asiasta. (Haastattelu G)

Fasilitoivat käytännöt, joilla edistetään virtuaalisesti toimivan tiimin vuorovaikutusta. Sellaiseen tarvitaan kyllä tukea. (Haastattelu E)

Minzberg (1998) tuo esille johtajuuteen ja tehokkuuteen liittyvän tilannesidonnaisuuden tarkoittaen, että yksiselitteisesti ei ole mahdollista määrittää jotakin tiettyä johtamisoppia parhaaksi mahdolliseksi. Monissa organisaatioissa kulttuuri suosii hallinto- ja prosessiosaamista, jolloin valmentava johtajuus yhteisön oppimisen mahdollistajana tuo toimintaan tarvittavaa inhimillisyyttä. Tulevaisuuden vuorovaikutuksellisissa organisaatioissa ja uudessa keskustelukulttuurissa johtajuuden idea on auttaa toimijat sisäistämään organisaation ja verkoston perusidea, merkitys, arvot ja toimintatavat. Tiukasti määriteltyjen toimintaohjeiden korvautuessa toimijoiden osaamisella, eettisyydellä ja kyvyllä avoimeen, jatkuvaan ja merkitykselliseen dialogiin, vahvistuu ajatus valmentavan johtajuuden merkitys, johon myös seuraava keskustelussa esille noussut toteamus pohjaa:

Ehkä se vaatii, että määrittelee mitä siihen valmentavaan johtajuuteen liittyy, olisi joku selkeä kaavio. Koska muuttuvassa maailmassa se on paras tapa johtaa kuitenkin. Ja

paras tapa edistää sellaista kulttuuria, jossa se toteutuu. Vaatii kulttuuriinkin jotain, ei se ihan päätös asia ole. (Haastattelu G)

Joustavuutta, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja muutoksiin nopeaa mukautumista ja sopeutumista korostava johtamisajattelu tuli haastatteluissa esille jatkuvan parantamisen toimintatapoina, jossa toimijat tekevät aloitteita ja kehitysehdotuksia työn ja tehtävien sujuvoittamiseksi (Eriksson ja Lehtimäki, 2018, Hirvonen, 2019, Denning, 2016, s. 4). Haastatteluissa tämä ilmentyi valmentavana johtajuutena seuraavasti: jatkuva toiminnan ja tekemisen kehittäminen, mahdollistaminen, osallistaminen, sparraus, läsnäolo sekä tarvittavien käytäntöjen ja rakenteiden luominen jatkuvan palautteen ja reflektoinnin mahdollistamiseksi.

Ketterä malli vaatii paljon itseohjautuvuutta ja on hankala mikromanageerata. Uudet sukupolvet haluavat vaikuttaa, ei mitään mikromanageerausta. (Haastattelu D)

Kehittämishenkeä, erityisesti esihenkilötyössä. Parannetaan yhdessä, tehdään toisin, löydetään uusia tapoja, parannetaan asioita, kehitetään asioita, löydetään tärkeitä asioita. (Haastattelu G)

Tiimin toimintaa ohjaavat rakenteet, ja projektien raja-aidat olisi selkeästi kuvattu ja käyty nokatusten läpi. Yhdessä tehtyjen ways of working –periaatteiden läpikäynti säännöllisesti tiimin kokoontuessa. (Haastattelu E)

Arvot pitää keskustella auki ja niitä tulee myös tarkastella säännöllisesti. Edesauttaa yhteisöllisyyttä. (Haastattelu H)

Jos tämä tiimi jatkaa seuraavaan vaiheeseen, niin one on one – keskustelut valmentavalla otteella, selkeytän odotukset Lead -rooleille. (Haastattelu E)

Tuleviin syksyn sparrauskeskusteluihin liittyen, kiinnitän huomion, että olen 100 % läsnä keskusteluissa. Priorisoin henkilöt ja keskustelen kaikkien heimoon kuuluvien kanssa. Mahdollistan, että ihmiset pystyvät tekemään työnsä hyvin. Säännölliset dailyt (mitä meneillään), weeklyt (tavoitteet, projektit) ja retrot (reflektoinnit, tapauksien käsittelyt). (Haastattelu D)

Haastatteluissa korostettiin läsnäolon merkitystä. Jos tiimissä toimijat eivät tavoita aitoa läsnäolon kokemusta, se voidaan kokea esteeksi hyvän johtajuuden toteutumiselle. Läsnäolo on ihmisen selviytymiselle, kehittymiselle ja toimintakyvylle sama perusfundamentti kuin algoritminen laskenta tekoälylle. Ihmisten välisen yhteyden syntyminen vaatii aitoa läsnäoloa, jossa ollaan ajattelun, tunteiden, aistihavaintojen ja kehollisten tuntemusten kautta yhteyksissä kolmeen eri suuntaan – itseen, toisiin ja ympäristöön. Aito läsnäolo synnyttää arvostusta ja luottamusta, jotka luovat parhaan kasvualustan yksilön kehittymiselle ja menestymiselle (Ojanen, 2024).

Läsnäolopakko tiettyihin palavereihin. (Haastattelu E)

Virtuaaliympäristö tuon sen, että harvoin kasvotusten. Ympäristö tuo oman haasteensa siihen, mitä on se tekeminen, mitä meiltä odotetaan. Vaikutelma, ettei enää sitouduta töihin, kun ei kohtaa asiakasta päivittäin. (Haastattelu E)

Yhteydentarve ei ole mielipidekysymys, vaan biologiaan perustuva, ihmisyyden tärkein perusarvo ja voimavara. Ne yritykset, joissa ymmärretään panostaa läsnäoloon ja yhteyteen, luovat hyvinvointia, keräävät parhaita osaajia ja synnyttävät kestävintä kasvua. Kun kaikki yhteydet toimivat syntyy merkityksellisiä kokemuksia, kuten luottamusta, arvostusta ja turvallisuutta. Nämä puolestaan rakentavat hyvinvointia. (Ojanen, 2024)

Toiveena, että ainakin puolet ajasta projekteja edistettäisiin siten että ollaan samassa paikassa. Globaalin tiimin ollessa kyseessä pohdittavaksi nousee kustannukset; ei se taida olla mahdollista. (Haastattelu E)

Aito yhteys voidaan saavuttaa minkä tahansa teknologian avulla, kun perusta läsnäololle ja luottamukselle on luotu. Ongelma on se, jos yhteyttä ei synny ja vain ajatukset ja tieto vaihtuvat. Tekoäly tulee vähentämään formaalia, rutiininomaista työtä tehden tilaa epäformaalille ja reflektiiviselle vuorovaikutukselle (Ojanen, 2024).

Tiimit ovat eri vaiheissa. Ne, jotka jo pidemmälle, vahvistan avoimuutta. Tuon esille, että tiimillä on mahdollisuus tehdä päätös. (Haastattelu D)

Ihmiset kokevat asiat monella eri tavalla. Viestien merkitykset, on oltava tilannetajuinen. (Haastattelu A, D, E, G, H)

Kun sitä johtajuutta ei ole ollut ja saa homman taas käyntiin ja toiminta muuttuu. Tekemisestä tulee yhtenäistä ja tiimimäistä. (Haastattelu D, H)

Onnistumiset, kun ilmapiiri muuttui kehittämisohjelmaan ja prosessiin osallistumisen myötä. Siinä piti jokaisen altistaa itseään. Yhteishenki. Kun tiimi kehittyy ja uskaltaa olla avoimempi. (Haastattelu D)

Tää on tiimiyötä, tehdään yhdessä. Jos onnistutaan, onnistutaan yhdessä. Jos feilataan, niin yhdessä feilataan. (Haastattelu E)

Haastattelut tuovat esille toimintaan osallistavat prosessit. Strategian tekeminen ja luominen on prosessi, jossa osallisuuden kokemuksella on merkitys. Prosessilla tarkoitetaan ihmisten tarvetta kokea osallisuutta sekä käytäntöihin että lopputulemaan. Osallisuuden kokemuksen vahvistuminen saa yksilöt ylittämään odotukset ja kasvattamaan itseohjautuvuutta (Kim ja Mauborgne, 2017).

Ymmärryksen kasvattamista siitä, että tarvitaan aikaa keskusteluille ja yhdessä pohtimista. Jos tärkeitä asioita tehdään näköalattomasti. Mitä enemmän muutoksia ja

epävarmuuksia toimintaympäristössä ilmenee, sitä enemmän tarvitaan keskusteluja ja syötettä. (Haastattelu G)

Systeeminen ajattelu kytkeytyy organisaatioiden tapaan tehdä suurempia toimintatapamuutoksia. Vaikka ketterät menetelmät ovat olleet jo vuosia laajassa suosiossa, tuodaan haastattelussa myös esille tarve pitäytyä perinteisissä toimintatavoissa, jossa luotetaan määrittelyyn, suunnitteluun sekä yksityiskohtaiseen projektisuunnitelmaan. Perinteiset tiimien toimintaan keskittyvät näkökulmat ohjaavat ajattelua tiimin järjestäytymiseen, sääntöihin ja toimintamalleihin. Tällöin tiimit esitetään jokseenkin staattisina yksikköinä, joiden toimintaa voi ennakoida. Ajattelu luo tavoiteltua vakautta ja järjestystä, jossa prosessien avulla vapautetaan tiimeille aikaa arvoa tuottavaan työskentelyyn (Mundra ja Kulak, 2018, s. 194).

Tiettyjä IT transformaatiohankkeita ei voi tehdä pelkästään ketterin menetelmin. Eri vaiheet edellyttävät erilaisia toimintatapoja. Joissain vaiheessa korostuu ketterät tavat, kun sitten taas toisissa vaiheissa toiset menetelmät. (Haastattelu E)

Yhteiset pelisäännöt ja yhdessä määritellyt tavoitteet tuovat tehokkuuden. (Haastattelu A, E)

Ideaalia olisi, että yhdessä luodaan pelisäännöt, johon voidaan sitoutua. Kick-off, jossa opit edellisistä vaiheista ja sitten uudet pelisäännöt, joita kaikki sitoutuu noudattamaan (Haastattelu E)

Kun organisaatioissa keskitytään lisäämään tiimityöskentelytaitoja ja vahvistetaan virtuaaliympäristössä käytäviä keskusteluja fasilitoimalla, on mahdollista luoda kestävä pohja myös tilanteisiin, joissa pysyvien tiimien tilalle on tullut projektitiimejä ja tiiviin yhteistyön rinnalle virtuaalityön malleja, joissa vuorovaikutus tapahtuu digitaalisten kanavien kautta. Vuorovaikutusta luodaan ja ylläpidetään osallistavien ja fasilitoivien johtamiskäytäntöjen avulla.

Vaikka on Lead rooleja, niin tarvii kirkastaa, mitä Lead roolissa toimivilta odotetaan. (Haastattelu E)

Ihmiset ei ole tietoisia muutoksista ja uudistuksista. Change Advisory Boardin merkitys ja yhdessä ajattelemisen taito. Tällaiset suunnitelmat, mitä ajatuksia. (Haastattelu E)

Edellä kuvatut ilmaisut tuovat esille, että erilaisissa muutoksissa, ihmisten on saatava aikaa tilanteen hahmottamiseen sekä samalla tunnistamaan oman pohdinnan avulla mistä on kysymys. Jotta muutoksien taustalla olevat oikeutetut merkitykset on mahdollista tunnistaa ja oivaltaa, tarvitaan paljon keskusteluja. (Aaltonen ja muut, 2020, luku 3.7)

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka pro gradu -tutkielmassa on onnistuttu vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksia peilataan tässä tutkielmassa esitettyyn kirjallisuuteen ja nostetaan esiin keskeisimmät tutkimustulokset tutkittavasta ilmiöstä.

Päätutkimuskysymykset tässä tutkielmassa ovat

- Mitkä johtamiskäytännöt mahdollistavat hyvän johtajuuden toteutumisen
- Millaisista vuorovaikutuksen tavoista nousee hyvää johtajuutta

Tutkielma tuo esille kolme eri johtamis- ja toimintaympäristöä käsittein mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen. Tietoisuus näiden kolmen eri toimintaympäristön olemassaolosta edesauttaa toimijoiden kyvykkyyttä toimia tilanteen- ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Edellä kuvatut toimintaympäristöt, ja siten myös eri näkökulmat, tuovat ajatteluun valaistusta niistä toimintamahdollisuuksista, joita eri toimintaympäristöissä toimiminen edellyttää. Tutkielma tuo myös esille, kuinka toiminta perustuu organisaation eri tiimeissä ja projekteissa toimivien ihmisten tilannekohtaiseen älykkyyteen, joka osaltaan vahvistaa organisaatioiden kykyä toimia. Kokeneet ja viisaat johtajat ovat intuitiivisesti sopeuttaneet oman toimintansa kulloistakin johtamisympäristöä vastaavaksi. Epäonnistumiset ovat usein seurausta periaatteessa hyvienkin johtamisoppien toteuttamisesta, kuitenkin sellaisessa toimintaympäristössä tai organisaation kehitysvaiheessa, joka edellyttäisi toisenlaista lähestymistapaa. Kun hybridiajattelun myötä todelliset sosiaaliset ja fyysiset kontaktit ovat vähentyneet, ja tekeminen ja toiminta ohjautuu yhä useammin virtuaaliympäristön jatkeena fyysiseen ympäristöön, ja ympäristöä ilmentää dynaamisuus, edellyttää tämä enenevissä määrin valmentavien johtamismenetelmien omaksumista ja päivittäistä toteuttamista.

Hyvä johtajuus tämän tutkielman perusteella rakentuu kollektiivisesta johtajuusajattelusta eli ajattelusta, joka korostaa suhteita, prosesseja, tasa-arvoa, dynaamisuutta, epävirallisuutta ja johtajuuden vuorovaikutukselliSuutta. Tutkielma tuo esille, kuinka johtajuus on useiden toimijoiden yhteistoiminnan tuloksena syntyvää.

Tutkielma korostaa osallistavien johtamiskäytäntöjen merkitystä eli yhteisesti jaettu visio, yhdessä muodostetut tavoitteet, osallistava strategiatyö ja arvolupaukset ovat edellytyksiä tiimien itseohjautuvuudelle. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan ihmiselle kokemuksen siitä, että yhdessä on mahdollista tavoitella sellaista arvoa, johon yksin olisi mahdoton päästä, voidaan tavoittaa vahva sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja yhteiseen suuntaan. Kokemus työn merkityksellisyydestä syntyy autenttisuuden kokemuksesta, oman osaamisen ja potentiaalin hyödyntämisestä, työn kautta tapahtuvasta muiden palvelemisesta sekä yhteyden ja yhteisöllisyyden kokemisesta muihin ihmisiin. Tutkimus tuo esille, kuinka menestyvissä tiimeissä yksilöt tietävät tavoitteet ja päämäärät, kokoavat oman työnsä merkitykselliseksi sekä tunnistavat sen vaikuttavuuden isossa kuvassa. Tässä tutkimuksessa johtamiskäytännöt ilmentyivät yhteisen arvopohjan vahvistamisena, avoimena ja selkeänä kommunikointina, osallistavina ja yhtenäisinä toimintatapoina sekä sisäisen viestinnän kehittämisenä.

Tutkimus tuo esille, kuinka organisaatioiden uudistumiseen liittyvät prosessit pohjautuvat perinteisesti ylhäältä-alas ohjautuviin rationaalisiin ja tavoitteellisiin toimintoihin. Organisaation voidaan ajatella olevan vaikuttajien verkosto, jossa vaikuttaminen tapahtuu johtamisjärjestelmän ja rakenteiden eli organisoitumisen kautta. Johtamistoiminnoista ja johtamistoimijoista muodostuva a synergisesti toimivaa kokonaisuutta ilmentävät johtamisjärjestelmät, joihin myös läpinäkyvä tavoite- ja tulosjohtaminen ennakoivan palaverisystematiikan kanssa lukeutuu, mahdollistavat tiimien itseohjautuvuuden ja vastuuta kantavaa palvelukulttuuria. Kun yhä useampi organisaatio havaitsee olevansa enemmän palveluorganisaatio, korostuu ajattelussa vastuullinen arvonluonti, joka mahdollistuu organisoitumisen kautta. Tutkimus tuo esille, kuinka johtamiskäytännöt ovat muovautuneet ja johtamisajattelu on modernisoitunut,

jopa radikaalisti uudistunut. Näillä käytännöillä tarkoitetaan organisoitumiseen liittyviä rakenteita, jotka ovat joustavia verkostoja hierakkisuuteen verrattuna. Toimintaympäristöissä, joissa tiimien jäsenet työskentelevät hajautetusti ja ovat riippuvaisia toistensa tekemisistä, perinteisten kontrollimekanismien rinnalle on rakentunut ja rakentuu luottamukseen ja yhteistyöhön perustuvia johtamiskäytäntöjä. Matalahierarkkisella, itseohjautuvalla, autonomisella ja luottamuspohjaisella toiminnalla rakennetaan valmiuksia organisaatioiden ja yritysten kasvuun ja uudistumiseen. Nykyiset virtuaaliympäristöt mahdollistavat nopean ja tehokkaan vuorovaikutuksen, jossa tieto ja näkemykset pääsevät kumuloitumaan laaja-alaisemmin. Näillä on ollut merkitys asiakassuhteisiin ja sidosryhmäsuhteisiin sekä edelleen palveluaihioiden tunnistamiseen. Vuorovaikutusta luodaan ja ylläpidetään osallistavien ja fasilitoivien johtamiskäytäntöjen avulla, joilla vahvistetaan tietopohjaa, jonka varassa päätöksiä organisaatioissa tehdään. Systeemitasojen välisessä vuorovaikutuksessa yhteistyön voidaan ajatella koostuvan seuraavista dynaamisista prosesseista; yhdessä tekemisestä, ja siitä, että saadaan asioita tehtyä, kuulumisesta johonkin yhteiseen ja joksikin tulemisesta eli muuntumisesta yhdessä tavoitetta kohti. Yhteistyö elää verkoston ja ekosysteemin kehittymisen mukana, joka tarkoittaa, että myös yhteistyön tavat vaihtelevat. Valmentavaa ja mahdollistavaa toimintaa ohjaa käsitys vastavuoroisesta vaikutuksesta, jolloin sekä tavoitteita, toimintatapoja että arvolupauksia pohdittaessa eri toimijat ovat mukana yhteiskehittämisen kautta.

Tutkielman mukaan myös johtamiskäytännöt, jotka mahdollistavat jatkuvan toiminnan kehittämisen palautteen ja reflektoinnin avulla muodostavat hyvää johtajuutta. Keinot ilmentyivät sekä ketterinä että perinteisimpinä projektien ja tiimien johtamiskäytäntöinä. Tutkielma tuo myös esille, kuinka muuttuvassa toimintaympäristössä toimiminen edellyttää valmentavaa johtamisotetta, jolloin johtajuudessa on enenevissä määrin kysymys uusiin tilanteisiin valmentamisesta ja valmentautumisesta. Tutkielma nostaa esille myös johtamiskäytännöt, jotka vahvistavat tilannekohtaista yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemusta sekä tavoitteellista työskentelyä. Tilannekohtaisen yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden vahvistamisella tarkoitetaan toimijoiden

vastuullista toimintaa myös sellaisissa tilanteissa, joissa pysyvien tiimien tilalle on tullut projektitiimejä ja tiiviin yhteistyön rinnalle virtuaalisen työskentelyn toimintatapoja. Yhä useammassa tilanteessa tiimin muoto on muuttuva. Osa tiimiläisistä saattaa olla mukana vain vähän aikaa ja yhä useampi työskentelee samanaikaisesti monissa eri tiimeissä ja projekteissa vuorovaikutuksen rakentuessa digitaalisten kanavien kautta. Ketterä luottamus on keino, jolla asioita voidaan edistää tilanteissa, joissa ei välttämättä ole samalla tavoin mahdollista kehittää henkilösuhteita kuin perinteisissä organisaatioissa. Ketterä luottamus ilmentyi tässä tutkielma prosessissa ennen kaikkea asenteena eli toimitaan kuin luottamus olisi läsnä. Hyvää johtajuutta muodostavat johtamiskäytännöt ilmenevät myös ajatteluna, jossa valmentava johtajuus ajatellaan palvelutehtäväksi, jolla mahdollistetaan tiimien työnteolle sopivat olosuhteet sekä autetaan ihmisiä löytämään vahvuuksien kautta merkitystä tekemiselle. Valmentavat johtamiskäytännöt ilmenevät tässä tutkimuksessa yhteistyönä, jossa sekä oivaltavien kysymysten esittämisellä, että aidolla kuuntelemisella muokataan ja tuotetaan merkityksiä arjessa, eli kyse on uusien näkökulmien luotaamista, tietoisuuden syventämistä sekä ajattelun ja aikaansaamisen prosessin aktivoimista. Tutkimus ilmentää johtajuutta, jota luodaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa, mikä mahdollistaa tavoitteellisen yhdessä työskentelyn tehden johtajuudesta dynaamisen ilmiön. Valmentava johtajuus tämän tutkimuksen perusteella on yhteinen sosiaalinen prosessi, joka ei ole rajoittunut pelkästään tarkkoihin hierarkkisiin asemiin ja rooleihin. Yhteistyössä olevat toimijat ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa rakentaakseen todellisuutta. Valmentavassa johtajuudessa on kyse yhteistyöstä, empatiasta ja luottamuksen käytännöstä, joka mahdollistaa syvällisen muutoksen, uudistumisen. Tutkimus tuo esille sen, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja mikä on koettu, mutta ei tietoisesti ajateltu. Valmentavan johtajuuden merkitys johtamismenetelmänä korostuu erityisesti johtamis- ja toimintaympäristössä, joissa luovan asiantuntijatyön motivaatio ja tuottavuus ratkaisevat organisaation ja yrityksen menestyksen. Tutkimuksen tulokset tukevat johtamiskäytäntöjen kehitystä tekemällä näkyväksi niitä asioita, jotka mahdollistavat hyvän johtajuuden toteutumisen ja laajentavat näin valmentavan johtamisen menetelmällistä perustaa.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen looginen pätevyys voidaan osoittaa Gioia-metodologialla, joka tuo esille kuinka analysoidun datan konseptit johdetaan ylemmän asteen teemoiksi ja ulottuvuuksiksi, sekä tarkastelu osuudessa tuloksien sisältämän tiedon ymmärrettävään muotoon luomisena. Käsitteiden pätevyys tulisi osoittaa näyttämällä lukijalle, miten tutkimus on päätynyt tutkimuskysymyksistä lopullisiin päätelmiinsä. Tässä tutkimuksessa tämä osoitetaan metodologia osuudessa, joka jäsennellysti tuo esille, miten tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten hahmottelun myötä perehdyttiin kirjallisuuteen, ja edelleen haastattelukysymysten muodostamisesta haastattelujen toteutukseen, ja sen jälkeen analyysin toteuttamiseen Gioia metodologialla, joka loi rakenteen tutkimuksen tuloksille ja päätelmille. Ulkoisella pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä, jota voi perustella tuomalla lukijalle selvästi esille tutkimuksen ja datan lähteet, sekä perustelemalla tutkimuksen kontekstin ja otannan valitsemisen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Voidaan kuitenkin ajatella, että ilmiöitä tarkasteltaessa nousevia toistuvia teemoja voidaan pitää merkittävinä (Hirsjärvi ja muut, 2003). Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten toistettavuutta muiden tutkijoiden toimesta. Luotettavuutta voi tarkastella sekä tutkimuksen läpinäkyvyydellä että prosessien toistettavuudella. Läpinäkyvyyttä ilmentää tutkimusprosessin riittävä dokumentaatio, aineiston tuottamiseen liittyvä haastattelurunko (liite 2.), haastattelujen otanta (taulukko 3.), datan strukturointi ja analyysi (kuva 9., kuva 10.). Koska sekä haastateltavat että haastattelija osallistuivat aineiston tuottamiseen ja keskusteluissa annettiin tilaa esille nouseville ajatuksille, on mahdollista, että muiden tutkijoiden toimesta tehdyssä tutkimuksessa päädyttäisiin toisenlaisiin tuloksiin.

5.2 Tutkimuksen eettinen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä on tarkasteltava koko tutkimusprosessin ajan (Eriksson ja Kovalainen, 2008, s. 64, 76). Tutkimuksen eettisyyttä edistettiin tutustumalla etukäteen tutkimuksen eettisiin periaatteisiin ja käytäntöihin (TENK 2019, 2023). Osana

tutkimusprosessia laadittiin haastattelun taustadokumentit eli tutkimustiedote, haastattelukutsu, haastattelun teemat ja kysymykset sekä tietosuojailmoitus. Tutkimuksen tarkoitukseen ja toteutustapaan, tutkimuksen aineiston käyttötarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen liittyvät asiat käsiteltiin yhdessä haastatteluun osallistuneiden kanssa käymällä läpi tutkimustiedotteen sisältö ennen haastattelua. Osallistujia informoitiin myös osallistumisen vapaaehtoisuudesta (Eriksson ja Kovalainen, 2008, s. 71). Samassa yhteydessä osallistujien kanssa käytiin läpi tietosuojailmoituksen sisältö ja pyydettiin suostumus haastatteluun osallistumisesta pro gradu -tutkielmaa varten.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetistä tulee huolehtia läpi tutkimusprosessin. Asiaa edistettiin noudattamalla huolellisuutta sekä aineiston tuottamisessa, käsittelyssä että tutkimustulosten yhteenvedon laadinnassa. Haastatteluun osallistujille tuotiin esille, että tutkimusaineistoa käsittelee tutkielman laatija ja tutkimustulokset tuodaan tutkielmassa esille siten, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Tutkimusaineistoa käsiteltiin tutkielman valmistumiseen asti. Tutkielman valmistuttua, aineisto poistettiin käytöstä.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä.*

Anderson, J., Narus, J., van Rossum, W. (2006). Customer Value Proposition on Business Markets, *Harvard Business Review,* 1–10. Moodle [Rajattu pääsy]. Noudettu 13.10.2023 osoitteesta https://learn.uwasa.fi/course/view.php?id=951

Antonakis, J., Avolio, B., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Ledership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14 (3), 261–295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces on Organizations*.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations.*

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics,* 18, 19–32. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Beck, K. Beedle, M, van Bennekum, A, Cockburn, A, Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R.,Kern,J., Matrick, B., Martin, R.C.,Mellor, S.,Schwaber, K.,Sutherland, J.and Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. https://agilemanifesto.org/

Beringer, U. (2023). *Miten metaversumi muokkaa rakentamisen ja kiinteistöjen tulevaisuutta.*

Bettencourt, L.A., Ulwick, A.W. (2008). The Customer-Centered Innovation Map.

Harvard Business Review, 109–114. Moodle [Rajattu pääsy]. Noudettu 13.10.2023 osoitteesta https://learn.uwasa.fi/course/view.php?id=951

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review,* 50 (3), 66–94 Moodle [Rajattu pääsy]. Noudettu 13.10.2023 osoitteesta https://learn.uwasa.fi/course/view.php?id=951

Burns, J. (1979). *Leadership.*

Business Finland (2024). Palvelut Startup-yrityksille. https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/startup-yritys/startup-yritys

Business Insider (2014). *A Startup Is A State Of Mind, Not A Word That Can Be Defined.* Noudettu 4.9.2024 osoitteesta https://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-2014-2

Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management,* 26, 77—86. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003

Denis, J-L., Langley, A., Sergi, V. (2012). Leadership on Plural. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), s. 211-283. Connecting theory and method. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612

Denning, S. (2016). How to make the whole organization ”agile”. *Strategy and Leadership* 44 (4), 10–17. https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters.*

Drucker, P. (1959). Long-Range Planning: Challenge to Management Science. *Management Science*, 5 (3), 238–249. https://doi.org/10.1287/mnsc.5.3.238

Dufva, M. (2019). Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. *Sitran selvityksiä 142,* 14-17.

Dyer, J., Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *The Academy of Management review* 23 (4) 660–679. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta https://www.proquest.com/scholarly-journals/relational-view-cooperative-strategy-sources/docview/210960813/se-2

Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly,* 44 (2), 350–383. Noudettu 8.11.2023 osoitteesta https://www.proquest.com/scholarly-journals/psychological-safetylearning behavior-work-teams/docview/203964176/se-2

Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and qrowth.*

EK (2024). Katse kasvuun – julkisen talouden sopeuttaminen on välttämätöntä Noudettu 4.9.2024 osoitteesta https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/

EK (2016). Puolet pk-yrityksistä näkee kasvun mahdollisuuksia Noudettu 4.9.2024 osoitteesta https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/

Ellinger, A., Watkins, K., Boström, R. (1999a). Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resources Development Quarterly,* 10 (2), 105–125 https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203

Ellinger, A., Watkins, K., Boström, R. (1999b). Managerial coaching behaviors in learning

organizations. *The Journal of Management Development.* 18 (9), 752–771 https://doi.org/10.1108/02621719910300810

Eriksson, P. ja Kovalainen, A. (2008/2014). *Qualitative Methods in Business Research.*

Eriksson, P., Lehtimäki, H. (2018). Johtaminen ja työelämä. Teoksessa Räsänen, K., Michelson, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Uitti, J., Alasoini, T., Hurskainen, W. (toim.), *Työelämän perustietoa*, Duodecim, 2017-227.

Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumpling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial training* 24 (2), 94–104. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta https://doi.org/10.1108/03090590010321061

Finkelstein, S., Hambrick, D.C. & Cannella Jr., A.A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards.*

Finto (2024). Asiasanasto – ja ontologia -palvelu. https://finto.fi/fi/

Fletcher, J. K. (2012). The relational practice of leadership. Teoksessa Uhl-Bien, M. ja Ospina, S. (toim.), Advancing relational leadership research: a dialogue amon perspectives. *Leadership,* 11(3), 281-299.

Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work*.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.*

Gioia, D. (2013). ”Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology.”. *Organizational Research Methods* 16 (1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57 (1), 20–29. https://doi.org/10.1177/0021886320982715

Grant, A. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal,* 55 (2), s. 458–476. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588

Greenlane (2024). Mary Parker Folletin elämänkerta, johtamisteoreetikko http://www.greelane.com/fi/humanistiset-tieteet/historia-ja-kulttuuri/mary-parker-follett-biography-3528601/

Grénman, M., Uusitalo, O., Unkila, M. (2022). Positiivinen psykologia viestinnän voimavarana. Teoksessa Kantanen, H. , Koskela, M., Huhtinen, A-M., Juholin, E., Luoma-Aho, V., Melgin, E., Pälli, P., Villi, M., Välikoski, T-R. (toim.), *Poikkeuksellinen viestintä. 97-119*, ProCommaAcademic.

Gronn, P. (2009). Leadership Configurations. *Leadership*, 5 (3), 381–394. https://doi.org/10.1177/17427115009337770

Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of educational Administration*, 46 (2), 141–158. https://doi.org/10.1108/09578230810863235

Hirvonen, H. (2019). Julkisen palvelun tehostamisen uudet opit. Esittelyssä lean -ajattelu. *Työelämän tutkimus*, 17 (2), 149–156. Noudettu 3.5.2024 osoitteesta https://journal.fi/tyoelamantutkimus/view/87119

Hämäläinen, J. , Sora, H. (2020). *Strategia arkeen OKR-mallilla.*

Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*.

Isaacs, W. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22 (2), 24–39. https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90051-2

Jones, T. ja Wicks, A. (1999). *Convergent stakeholder theory. Academy of Management Review 24*. Noudettu 23.5.2022.

Juuti, P., Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen: matka läpi maailmankuvien*.

Järvilehto, L. (2018). *KIITORATA -startup maailman molemmat puolet.*

Järvinen , P. T., Rantala J., Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta.*

Kilpi, E. (2017). Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-3040-4

Kilpinen, P. (2022a). Johtamisen paradigman muutos vaatii inhimillistä strategiaa. *Johdon agendalla 2024*. Noudettu 26.9.2024 osoitteesta www.johdonagendalla.fi

Kilpinen, P. (2022b). *Inhimillinen strategia.*

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2017). *Uusi sininen meri, rohkeus kasvaa.*

Koskinen, I., Alasuutari, P. ja Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.*

Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim). *Itseohjautuvuus : Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-3040-4

Kouzes, J., Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge. How to get extraordinary things done in organizations.*

Kouzes, J., Posner, B. (1992). Ethical leaders : An Essay about being in love*. Journal of Business Ethics, 11 (5), 479–484.* https://doi.org/10.1007/BF00870559

Kujala, J. (2014). Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus. Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvonluontiin. *Yritysetiikka*,1, 6–16. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta www.eben-net.fi

Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership : A New Look at Old Leadership Questions.* https://doi.org/10.4337/9781849805346

Lamminen, M. (2024). *Johtajuus emotionaalisena ilmiönä. Etnografia johtajuuden rakentumisesta vuorovaikutuskäytänteessä*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3507-6

Laukkanen, M. (2006). Yritykset tervetuloa ! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä.

Laukkarinen, J. (2014). *Johtajan valta ja pelko.*

Lips-Wiersna, M., Wright, J. (2012). Measuring the Meaningful work: Development and

Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale. *Group and organization management*, 37 (5), 655–685. https://doi.org/10.1177/1059601112461578

Luoma, M., Lindell, J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus: kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa Vartiainen, P., Raisio, H (toim). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, 60 – 86. Gaudeamus.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen.*

Martela, F., Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-3040-4

McMillan, E. (2004). *Complexity, Organizations and Change*.

Minzberg, H. (2007). *Tracking Strategies. Toward a General Theory.*

Mundra, S., Kulak, D.(2018). *Enterprise agility: Being Agile in Changing World. ProQuest Ebook Central*. Noudettu 28.10.2024 osoitteesta https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=5446053

Myllykangas, P., Kujala, J., Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of shareholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? Journal of Business Ethics, 96 (1), s.65–72. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0945-3

Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri: toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä :*

tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9

Nicholls-Nixon, C. (2005). Rapid growth and high performance. The entrepreneur´s ”impossible dream?”. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 19 (1),77–89. https://doi.org/10.5465/AME.2005.15841955

Nissilä, L., Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutteinen johtaminen. *Työn Tuuli,* 2, 22-25

Northouse,P. (2012). *Leadership: Theory and Practice.*

Nyström, T. (2023). Näkökulmia metaversumiin. Teoksessa Auvinen, V. (toim.) *Metaversumi! Matkaopas johtajille, hallitustyöläisille, omistajille ja uteliaille.* ISBN 978-952-246-824-6

Ojanen, V. (2024). Mitä tapahtuu, jos kadotamme lopullisesti tärkeimmät voimavaramme? Noudettu 19.9.2024 osoitteesta www.sponda.fi/artikkelit

OpenAI. (2023). ChatGPT (14.3.2023) [laaja kielimalli]. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta https://chat.openai.com/chat

Ospina, S., Foldy, E., Fairhurst, G., Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations,* 73 (4), s. 441–463. https://org/10.1177/0018726719899714

Ostewalder, A., Pigneur, Y. (2020). *The Invicible Company* ISBN 978-1-119-52396-3

Otala,L. (2018). *Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa.*

Perttunen, A-K. (2016). *Aineeton tuotanto vauhdittaa uudistumista.* Noudettu 7.10.2024 osoitteesta www.tem.fi

Prahalad, C.K. & Venkat Ramaswamy 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), s. 4 – 9.

Rafferty, A., Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly,* 15 (3), 329–354. https://doi.org//10.1016/j.league.2004.02.009

Ries, E. (2011). *The Lean Startup.*

Rikama, S., (2015). *Aineettomat investoinnit.* Noudettu 7.10.2024 osoitteesta www.tem.fi

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus.

Rosenau, J.N. (2000). Change, Complexity, and Governance in Globalizing Space. Teoksessa J. Pierre (toim.) Debating Governance. *Oxford University Press*, 167–200.

Salmivaara, V., Martela, F., Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus,* 39 (3), 170-186. https://doi.org.//10.37450/ht.100037

Salovaara, P., Bathurst, R. (2018) Power-with leadership practices: An unfinished business. Leadership, 14 (2), 179–202. https://doi.org/10.1177/1742715016652932

Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim). *Itseohjautuvuus : Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-3040-4

Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin.*

Seeck, H. (2023). Aivotutkimus ja johtaminen – kohti uutta paradigmaa. Julkaisussa vai teoksessa Koivunen, T., Sippola, M., Melin, H.(toim). Työ elää: *Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen.*

Spillane J.P.(2006). *Distributed Leadership.*

Spillane J.P.(2005). *Distributed Leadership.* The Educational Forum 69 (2), 143–150.

Ståhle, P, Grönroos, (1999). *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*.

Suomen YK-liitto (2024). Kestävä kehitys. Noudettu 25.9.2024 osoitteesta www.ykliitto.fi

Sydänmaanlakka, P. (2023). Pysy optimistina. *Kauppalehti Fakta.* 6, 46–49.

Teece, D., Pisano, G. ja Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 18 (7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tengblad, S. (2006). Is there a "new managerial work" ? A comparison with Henry Minzbergs´classic study 30 years later. Journal of *Management Studies.* 43 (7), 1437–1460. https://doi.org/ 10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x

TENK (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja,* 3. Noudettu 8.9.2023 Vaasan yliopiston verkko-oppimisympäristöstä osoitteesta https://moodle.uwasa.fi

TENK (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja,* 2. Noudettu 12.9.2024 osoitteesta www.tenk.fi

Tonn, J. C. (2003). *"Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management."*

Tuominen, S., Pohjakallio, P. (2014). 925 Design Suuri Luovuustutkimus.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory : Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17 (6), 654–676.* https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Uhl-Bien, M., Ospina, SM. (2012). Conclusion – paradigm interplay in relational leadership: A way forward. Julkaisussa Uhi-Bien M, Ospina SM (toim.), *advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*, *537–580.*

Uhl-Bien, M., Arena, M. (2017). Complexity Leadership: Enabling people and organization for adaptability. *Organizational Dynamic, 46 9–20.* https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001

Uus-Kakkuri, P. (2017). *Transformational leadership and leading creativity.* [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-749-1

Uusi Suomi (2024). Suomessa on vireillä karu kertomus – nolla on uusi normaalimme. *Puheenvuoro verkkokeskusteluareena.* Noudettu 2.9.2024 osoitteesta https://puheenvuoro.uusisuomi.fi

Vaasan Yliopisto (2013). Vaasan Yliopiston eettiset suositukset. Noudettu 12.9.2024 osoitteesta www.uwasa.fi

Viitala, R. (2019). Valmentava esimiestyö – keino itseohjautuvuuteen ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin,K. ja Lemmetty, S.(toim). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*.

Viitala, R, Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*

Vuorenmaa, H., Mäkelä, E., Sumelius, J. (2023). Tietotyö myllerryksessä, kyvyt kateissa. Julkaisussa Koivunen, T., Sippola, M., Melin, H. (toim). *Työ elää : Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*

Vuori, J. (2021). Laadullisen tutkimuksen aineistot. Teoksessa Vuori, J. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. [Tietoarkisto]. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua.*

Wagar, A., Othan, I., Aiman, M.S., Khan, M. B., Almujibah, H., Karim, M.A., Md. Mahmodul, I. (2023). *Metaversumin käyttöönoton onnistumisen analysointi rakennusteollisuudessa.*

Wang, C., Ahmed P. (2007). Dynamic capabilities. A review and research agenda. *International Journal Management reviews,* 9 (1), 31–35.

Wang, Y., Su,Z., Zhang, N., Xing, R., Liu, D., Luan, T.H., Shen, X. (2023). A survey on Metaverse: Fundamentals, Security, and Privacy. *IEEE Communications Surveys and Tutorials, 25 (1), 319-352*. https://doi.org/10.1109/COMST.2022.3202047

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in strategy Research. *Organization Studies,* 27 (5), 613-634.

Whittington, R. Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., Scholes, K. (2020). *Exploring strategy.*

Wilenius, M., Kurki, S.(2017). Sitä niittää mitä kylvää: luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim). *Itseohjautuvuus : Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-14-3040-4

Zasa, F, Buganza, T. (2023). Developing a shared vision: strong teams have the power. *Journal of Business Strategy,* 44 (6), 415–425. https://doi.org/10.1108/JBS-04-2022-0065

Tutkielmassa on käytetty tekoälyä ideointiin, tekstin luonnosteluun, lähteiden hakuun ja käännöstyöhön: ChatGPT, Copilot, Textero.io, DeepL.com.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje haastateltaville

Haastattelukutsu

Kutsun sinut osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tarkastella valmentavan johtajuuden ilmentymistä eri toiminta- ja johtamisympäristöissä. Erityisen kiinnostavaa on tarkastella, miten muuttuva toimintatapamme organisoitua työn (esim. projektien) ympärille vaikuttaa johtamiskäytäntöihin. Tavoitteena on tehdä näkyväksi niitä asioita, jotka mahdollistavat hyvän johtajuuden toteutumisen. Tutkimus pyrkii myös tunnistamaan toiminta- ja johtamisympäristöön ja johtamisen käytäntöihin juurtuneita esteitä hyvän johtajuuden toteutumiselle. Tutkimuksen tavoitteena on edistää hyvien johtamiskäytäntöjen kehitystä.

Kokemuksesi valmentavasta johtajuudesta on opintoihini Vaasan yliopistossa Kasvuyrityksen johtamisen ohjelmaan kuuluvan Pro gradu -tutkielman kannalta oleellisia. Osallistumisesi auttaa tuottamaan arvokasta näkemystä valmentavaan johtajuuteen liittyvästä ilmiöstä. Haastattelut pyritään pitämään syyskuussa 2024.

Jos koet, että sinulla on mahdollisuus osallistua haastatteluun, olethan yhteydessä ja sovitaan haastattelun toteutuksesta tarkemmin.

Ystävällisin terveisin,

Katja Kortesoja
yhteystiedot

Liite 2. Haastattelun teemat ja kysymykset

Haastattelurunko

Toimintaympäristö/johtamisympäristö

- Kerro ja kuvaile toimintaympäristöä, jossa työskentelet
- Toivotko asetelman olevan toisin kuin nyt?
- Minkälaisia odotuksia kuvailemasi asetelma tuo johtajuudelle?

Johtajuus

- Mitä on johtajuus, mitä on hyvä johtajuus?
- Mitä on valmentava johtajuus?
- Miten valmentava johtajuus ilmentyy työssäsi? Kuvaile eri tilanteita, joissa valmentava johtajuus toteutuu.
- Mikä rakentaa valmentavaa vuorovaikutussuhdetta?