



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Virpi Äkkinen

**Jaetun johtajuuden merkitys itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumisessa**

Tutkimuskohteena Kelan yhteisten palvelujen tulosyksikkö

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Virpi Äkkinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Jaetun johtajuuden merkitys itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentamisessa : Tutkimuskohteena Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikkö		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	98

---

**TIIVISTELMÄ:**

Johtamisen paradigma on muuttumassa. Kompleksinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa perinteisen hierarkkisen johtamisen, joka on perustunut vastuiden keskittämiseen, ohjaukseen ja pysyvyyteen. Organisaatioilta vaaditaan jatkossa joustavuutta ja muutuskäykyä, ja johtajuudessa korostuu vastuiden ja vallan jakaminen, yhteisöllisyys ja luottamus. Tässä tutkimuksessa johtamisen muutosta haluttiin tutkia jaetun johtajuuden sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden ilmiöiden kautta.

Työelämässä ja johtamisessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yhtä lailla julkisissa organisaatioissa kuin yksityisellä sektorillakin. Meneillään oleva muutos näkyy myös Kelassa, jossa suunnana on ollut itse- ja yhteisöohjautuvuus jo vuosia. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten jaettu johtajuus voi tukea itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentamista sekä lisätä ymmärrystä jaetun johtajuuden mahdollisuuksista ja haasteista. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin jaetun johtajuuden sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden ilmiöihin. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analyysi toteutettiin sisällönanalyysiä käyttäen. Haastattelut toteutettiin Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikössä ja vastaajina oli 4 esihenkilöä sekä 4 päätuoteomistajaa.

Tämän tutkimuksen mukaan itse- ja yhteisöohjautuvuus luovat kyvykkyyttä vastata uudenlaisen työelämän haasteisiin. Niiden katsotaan lisäävän autonomiaa, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Niiden nähdään myös sujuvoittavan työntekoa sekä kasvattavan organisaation ketteryyttä ja tehokkuutta. Jaettu johtajuus koetaan luonnollisena osana itse- ja yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä. Itse- ja yhteisöohjautuvuudella sekä jaetulla johtajuudella nähdään olevan vahva kytkös sekä yhteisiä elementtejä ja tavoitteita. Jaettu johtajuus on tutkimuksen mukaan uudenlainen tapa ajatella ja määritellä työelämää, uudenlainen työkuultuuri. Perinteisen organisaatiohierarkian madaltaminen sekä päätösvallan jakaminen ovat tutkimuksen mukaan jaetun johtajuuden kulmakiviä, ja niillä on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin kehittämisessä itse- ja yhteisöohjautuvammaksi. Kun henkilöt saavat sekä yksilö että yhteisötasolla enemmän vastuuta, valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia, luottamus niin itseen kuin kollegoihin lisääntyy. Jaetun johtajuuden avulla päästään tutkimuksen mukaan siirtymään perinteisestä hierarkkisemmasta päätöksentekomallista joustavaan ja kollektiivisempaan johtajuuteen. Jaettuun johtajuuteen siirtymisessä haasteena voivat olla muun muassa kiire, vanhoista toimintatavoista irti päästäminen sekä riittävän rohkeuden puute. Jaettu johtajuus vaatiikin selkeyttämistä ja raamien luomista. Tämän tutkimuksen perusteella jaettu johtajuus on kuitenkin toivottu ja positiivinen johtamisen suuntaus, jossa nähdään pääasiassa mahdollisuuksia.

---

**AVAINSANAT:** jaettu johtajuus, itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet	10
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	Itse- ja yhteisöohjautuvuus	12
2.1	Itseohjautuvuusteoria	13
2.2	Itse- ja yhteisöohjautuvuuden sekä itseorganisoitumisen käsitteet	15
2.3	Itse- ja yhteisöohjautuvuus työelämäkontekstissa	17
2.4	Itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtaminen	21
3	Jaettu johtajuus	25
3.1	Jaetun johtajuuden historiaa	25
3.2	Jaetun johtajuuden määrittelyä	29
3.3	Vastuut ja päätöksenteko jaetussa johtajuudessa	30
3.4	Vuorovaikutus ja yhteistyö jaetussa johtajuudessa	34
3.5	Jaetun johtajuuden vaikutukset työyhteisöön	36
3.6	Jaettu johtajuus itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentajana	37
4	Tutkimuksen toteuttaminen	40
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	40
4.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	41
4.3	Haastattelujen toteutus	43
4.4	Aineiston analyysi	44
5	Tutkimustulosten tarkastelu ja analysointi	47
5.1	Tutkimuskohde Kela	47
5.2	Jaettu johtajuus Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikössä	49
5.2.1	Vastuut ja päätöksenteko	51
5.2.2	Vuorovaikutus ja yhteistyö	53
5.2.3	Tavoitteet, kokeilukulttuuri ja luottamus	56
5.2.4	Jaetun johtajuuden mahdollisuuksia ja haasteita	60
5.3	Itse- ja yhteisöohjautuvuus Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikössä	66

6	Johtopäätökset ja pohdinta	70
6.1	Jaettu johtajuus työyhteisöjen arjessa	70
6.2	Matkalla itse- ja yhteisöohjautuvuuteen	78
6.3	Jaettu johtajuus itseohjautuvuuden rakentumisessa	81
6.4	Tutkimuksen arviointi	86
	Lähteet	89
	Liitteet	97
	Liite 1. Haastattelupyyntö	97
	Liite 2. Haastatteluteemat ja kysymykset	98

**Kuviot**

Kuvio 1 Johtamisen muutos (mukaillen Ropo ja muut, 2005, s. 23)	33
Kuvio 2 Jaetun johtajuuden kautta itse- ja yhteisöohjautuvuuteen	85

**Taulukot**

Taulukko 1 Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Martela, 2020, s. 22).....	16
Taulukko 2 Historical Bases of Shared Leadership (Pearce & Conger, 2003, s. 4–5). .....	28

# 1 Johdanto

Miltä kuulostaisi työskentely organisaatiossa, jossa olisi mahdollista vaikuttaa työn tekemiseen, sisältöön ja päätöksentekoon sekä toiminnan kehittämiseen kohti yhdessä sovittuja tavoitteita yhteisvastuullisesti? Taustalla olisi avoin toimiva vuorovaikutus, yhdessä luodut ketterät raamit ja pelisäännöt sekä valmentavat ja mahdollistavat esihenkilöt. Kyseessä ei ole kaukainen haavekuva, vaan paremman työelämän uudellinen mahdollisuus.

Tämän pro gradu -tutkielman aihe syntyi puhtaasti kiinnostuksesta uudenlaista demokraattisempaa työelämää kohtaan. Tälle ilmiölle on olemassa useita termejä ja suuntauksia, kuten itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, joukko-ohjaistuminen, jaettu johtajuus, monikollinen johtajuus ja niin edelleen. Salovaara (2020, s. 9) pohtii teoksessaan, olisiko tarpeen puhua yleisesti uusista organisoitumisen tavoista, koska terminologia on haastava. Niin tai näin, tässä tutkielmassa on päädytty käyttämään kohdeorganisaatiossa käytössä olevaa itse- ja yhteisöohjautuvuuden käsiteparia ja tutkia sitä, miten jaettu johtajuus voisi edistää sen rakentumista.

”Johtajuus on tapa nähdä maailmaa. Niin on myös johtajuuskeskeisyys”. Tämä Salovaaran (2017, s. 53) oiva kiteytys viittaa siihen, että päästäksemme uudenaikaiseen, matalampien hierarkioiden maailmaan, meidän tulee nähdä potentiaali johtajattomissa ryhmissä, tiimeissä ja organisaatioissa. Salovaara (2017, s. 51) avaa artikkelissaan johtajuuden käsitteiden eroja, koska hän on huomannut niiden sekoittuvan usein johtajuuskeskusteluissa. Myös tässä tutkimuksessa on tärkeää, että johtajuuden termejä on määritelty.

Johtaja (leader) on Salovaaran (2017, s. 52–53) määritelmän mukaan henkilö tai rooli, joka on jollain yksilöllä hallussa, ja usein organisaatiohierarkiassa tai organisaatiokaaviossa vahvistettu. Hän lisää, että myös epävirallinen johtajuus voidaan toisinaan määrittellä johtajakeskeisesti. Johtajuudeksi hän (leadership) puolestaan kuvaa ”ilmiötä, jonka kautta organisaatio suuntautuu”, ja johtajuus voi tapahtua ilman johtajaa, usean ihmisen toimesta. Johtamisella puolestaan tarkoitetaan hänen mukaansa organisaation

rakenteita, jotka sisältävät muun muassa johtamisjärjestelmät, ja myös nämä ohjaavat työntekijöitä ilman erillistä johtajaa. Johtamista hän kuvaakin asiakeskeiseksi tapahtumaksi, jota määräävät hallinto, säännöt ja tapahtumat. Myös Aura ja muut (2021, s. 27) avaavat johtajuuden ja johtamisen käsitteiden eroa samankaltaisesti. Heidän mukaansa johtamisessa on kyse johtamisrakenteesta sekä tavoitteista, vastuista ja kehittämisen toimintatavoista päättämisestä, kun taas johtajuus on ihmisten välistä dialogia valittujen tavoitteiden toteuttamisesta.

Elämme ajassa, jossa toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, työssä kohdattavat haasteet monimutkaisia ja enenevässä määrin syvää asiantuntemusta vaativia. Perinteinen hierarkkinen ylhäältä alas -johtaminen ei toimi tässä ajassa optimaalisesti, vaan johtamisessa on tarpeen ottaa käyttöön horisontaalisempia johtajuuden keinoja. Tarve uudenlaiseen, jaetumpaan johtajuuteen onkin syntynyt muuttuvan toimintaympäristön ja organisaatioiden johtamistapojen muutospaineesta. Nykyään puhutaan paljon pirullisista ongelmista (wicked problems), jotka ovat kompleksisia, laajoja, alati muuttuvia ja vaikeita ymmärtää (Sydänmaanlakka, 2015, s. 14). Näiden ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan uudenlaista johtamiskulttuuria ja -otetta. Muutokset vaativat usein nopeaa reagointia, jolloin päätöksenteon tulee olla joustavaa, joten on järkevää, että päätöksentekovastuuta on jaettu (Ropo ja muut, 2005, s. 18). Viime vuosina ja vuosikymmeninä tapahtuneet teknologiset edistysaskeleet, kuten tietotekniikan, internetin ja tekoälyn (AI) nopea kehitys, ovat omalta osaltaan mahdollistaneet sellaisten uusien organisoitumisen muotojen käyttöönottoa, joita ei aikaisemmin ole voitu edes hahmottaa (Billinger & Workiewicz, 2019, s. 1).

Kompleksisten ongelmien ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen tarvitaan Kilven (2017, s. 113) mukaan laaja-alaista kokemusta, osaamista sekä näiden yhdistämistä toimivassa vuorovaikutuksessa. Hän lisää, että yhteisen ymmärryksen muodostaminen saattaa joskus olla hankalaa, johtuen yksilöiden erilaisista tulkinnoista. Tästä syystä onkin hänen mielestään tärkeää, että asioista keskustellaan tasa-arvoisina yksilöinä ja toisistaan poikkeavat näkökulmat hyväksytään ja avataan vuorovaikutuksessa. Päätöksenteon tueksi

tarvitaan Ropon ja muiden (2005, s. 18) mukaan usein monialaista asiantuntemusta, tietoa ja taitoa, joita yhdellä henkilöllä ei välttämättä ole. Useissa organisaatioissa asiantuntijuus ja osaaminen ovatkin jakautuneet laajasti, mistä syystä organisaatioissa on pysyttävä luoman otollinen maaperä yhteistyölle, vuorovaikutukselle, verkostoitumiselle ja tiedon jakamiselle. Työelämään tarvitaan enemmän yhteisöllisyyttä, luovuutta sekä tunnetta oman työn merkityksellisyydestä, ja näitä jaetulla johtajuudella voidaan saavuttaa (Ropo ja muut, 2005, s. 157–158). Nämä matalammat organisoitumisen muodot palvelevat myös työelämään siirtyneitä nuorempia sukupolvia, jotka byrokratian sijaan etsivät itsenäisemmin hallittavaa työelämää sekä kokemusta oman työn merkityksellisyydestä (Lee & Edmondson, 2017, s. 37; Billinger & Workiewicz 2019, s. 1).

Toimintaympäristön muutoksilla on yhtä lailla vaikutuksia niin yksityisellä sektorilla kuin julkisella sektorilla, jonka muodostavat valtio, kunnat ja seurakunnat sekä liikelaitokset ja valtionyhtiöt ja jotkin järjestöt. Julkisen sektorin tehtävänä on säädellä yhteiskunnan toimintoja ja tuottaa kansalaisille erilaisia palveluita, jotka rahoitetaan pääsääntöisesti verovaroilla. Julkisen sektorin johtamisessa on yksityiseen sektoriin verrattuna erityispiirteitä ja sen toimintaa ja johtamista ohjaa lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet sekä oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden arvot (Sydänmaanlakka, 2015, s.14; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 33). Toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset vaikuttavat julkisten organisaatioiden toimintaan ja kehittämiseen, vaikkakin usein hitaammin kuin yksityisellä sektorilla julkisen sektorin luonteen vuoksi. Julkisten organisaatioidenkin on kuitenkin kyettävä uudistamaan johtamista, toimintaa ja rakenteita sekä löytämään innovatiivisia toimintatapoja (Sydänmaanlakka, 2015, s. 15).

Sydänmaanlakka (2015, s. 51–56) on koonnut johtamistieteistä tärkeimpiä avaintemoja julkishallinnon uuteen viitekehykseen, joka voisi toimia viitoittajana nykypäivän julkiseen johtamiseen. Teemat ovat seuraavat:

- tavoitteellisen johtamisen merkityksen korostaminen
- organisaation kulttuurin ja arvojen merkitys
- strategisen johtamisen korostuminen

- tiimien tärkeys ja hyvä yhteistyö
- ihmisen arvostuksen tärkeys
- innovaatiojohtaminen ja jatkuva uudistuminen
- johtamisen tilannesidonnaisuus
- itsensä johtaminen ja hyvinvointi
- organisaation näkeminen oppivana systeeminä
- jaetun johtajuuden hyödyntäminen.

Kuten näistä voidaan tulkita, tulevaisuuden johtamisessa korostuu yhteinen visio, strategia, arvot sekä kulttuuri ja tapa toimia. Yhteistyön, vuorovaikutuksen ja tiimityöskentelyn merkitys kasvaa. Sydänmaanlakan (2015, s. 51–56) mukaan mikään organisaatio tai kukaan yksilö ei voi paeta muutoksia ja uudistuksia, mitkä jatkossa vaativat yhä enemmän luovuutta, innostusta ja innovaatioita. Johtamisen paradigma on muuttunut, ja johtamiseen on jatkossa kaikkien osallistuttava. Johtaminen onkin jatkossa enemmän kaikki osallistavaa yhteistoimintaa kuin yksilösuoritus (Sydänmaanlakka, 2015, s. 51–56). Jaettu johtajuus nähdäänkin tulevaisuuden mahdollisuutena ja Hartley (2007, s. 206) huomauttaa, että sitä on jo ruvettu enenevässä määrin tuomaan myös julkisen sektorin johtamiseen.

Työelämässä ja toimintaympäristössä tapahtuneilla muutoksilla on vaikutuksia myös Kansaneläkelaitos Kelan toimintaan. Itse- ja yhteisöohjautuvasti toimiminen on yksi Kelan henkilöstökokemuksen johtamisen kärjistä, ja Kelassa on tehty suunnitelma itse- ja yhteisöohjautuvan kulttuurin edistämiseksi (Kela, 2023e, s. 27–28). Itse- ja yhteisöohjautuvuuden käsitepari onkin organisaatiossa yleisesti käytössä. Itse- ja yhteisöohjautuvuus on näkynyt voimakkaasti Kelan viestinnässä sekä työelämään liittyvissä keskusteluissa. Kelan itse- ja yhteisöohjautuvuudesta on tehty myös muutamia opinnäytetöitä (esimerkiksi Raka-Meholli, 2022; Koivistoinen, 2022; Hellemäki & Hippeläinen, 2019). Tässä tutkielmassa itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liitetään jaettu johtajuus ja tutkitaan sen vaikutuksia itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumiseen.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää jaetun johtajuuden roolia julkisessa organisaatiossa itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumisessa. Tutkimuksessa haetaan vastauksia siihen, miten jaettua johtajuutta voidaan hyödyntää organisaation johtamisessa. Lisäksi pyritään saamaan tietoa siitä, miten jaettu johtajuus tukee organisaation pyrkimyksiä parempaan itse- ja yhteisöohjautuvuuteen.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on Kansaneläkelaitos Kela, tarkemmin Kelan yhteisten palvelujen tuloyksikkö. Tutkimuksessa selvitetään esihenkilöiden ja päätuoteomistajien näkemyksiä ja kokemuksia jaetun johtajuuden hyödyntämisestä sekä ajatuksia sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tutkimuksessa pyritään myös löytämään mahdolliset haasteet, jotka estävät jaetun johtajuuden rakentumista. Tutkimuksessa selvitetään, millaisista elementeistä jaettu johtajuus esihenkilöiden ja päätuoteomistajien mielestä muodostuu, ja onko niitä löydettävissä nykyisessä toiminnassa.

Tutkimuksessa haastatellaan Kelan yhteisten palvelujen tuloyksikön esihenkilöitä ja päätuoteomistajia. Kelassa toimitaan ketterän kehittämisen periaatteiden mukaan (Kela, 2023b) ja päätuoteomistajalla tarkoitetaan ketterän kehittämisen johtamisen roolia, jonka päätehtäviä yhteisten palvelujen tuloyksikössä on muun muassa vastata palvelualueen kehittämistoiminnasta, kehittämistilanteen viestinnästä sekä kehittämisen priorisoinnista palvelualueetasolla (Kela, 2023c).

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten jaettu johtajuus voi tukea itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumista?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Miten jaettu johtajuus tällä hetkellä näkyy esihenkilöiden ja päätuoteomistajien työssä, ja miten siitä voidaan edistää?

- Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita jaettuun johtajuuteen liittyy esihenkilöiden ja päätuoteomistajien kokemusten mukaan?
- Miten jaettua johtajuutta voidaan hyödyntää itse- ja yhteisöohjautuvuuteen pyrkimisessä?

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat jaettu johtajuus, itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä pro gradu -tutkielmassa on kuusi päälukua. Ensimmäinen pääluku on johdanto, joka pitää sisällään johdatuksen tutkimuksen taustoihin, merkityksellisyyteen sekä ajan-kohtaisuuteen. Luvussa avataan myös tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet. Luvut kaksi ja kolme pitävät sisällään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi tarkastellaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden ilmiötä, käsitteitä sekä itse- ja yhteisöohjautuvuutta työelämäkontekstissa. Kolmannessa luvussa avataan jaetun johtajuuden ilmiötä ja sen vaikutuksia, sekä kuvataan, millaista merkitystä jaetulla johtajuudella on itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumisessa.

Luvussa neljä esitellään ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä sekä kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Viidennessä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan tutkimustulokset ja pyritään vastaamaan määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Luku kuusi sisältää johtopäätöksiä sekä pohdintaa, ja siinä esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Itse- ja yhteisöohjautuvuus

Tässä luvussa perehdytään itse- ja yhteisöohjautuvuuden ilmiöön, josta on tullut merkittävä teema tämän päivän työelämässä. Luvussa avataan ensin itseohjautuvuusteoriaa ja sen jälkeen itse- ja yhteisöohjautuvuuden käsitteitä. Tämän jälkeen perehdytään itse- ja yhteisöohjautuvuuden ilmiöön työelämäkontekstissa sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamiseen.

Itseohjautuvuus on noussut isoksi puheenaiheeksi työelämässä niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla. On huomattu, että uudistunut nopeiden muutosten ympäristö vaatii uudenlaista lähestymistapaa aikaisemman jäykän ja usein ylhäältä johdetun työelämän rinnalle. Usein paras tulos syntyy silloin, kun henkilöille ja tiimeille annetaan mahdollisuus tehdä työtä yhdessä itse järkeväksi katsomallaan tavalla.

Itseohjautuvuus ei ole mikään uusi ilmiö, vaan merkkejä siitä on ollut jo pitkään. Mutta miksi itseohjautuvuus on noussut tärkeäksi tässä ajassa? Tähän vastaukseksi Martela ja Jarenko (2017a, s. 18–25) nostavat kolme tekijää:

- Globaali, nopean tiedonkulun verkottunut toimintaympäristö vaatii aikaisempaa parempaa uusiutumiskykyä, ketteryyttä ja innovointia.
- Työelämässä tapahtuva nopea muutos lisää luovuutta vaativan asiantuntijatyön osuutta kaikesta työstä. Ja koska luovuus vaatii oikeanlaista vireystilaa ja innostusta, on panostettava entistä enemmän työhyvinvointiin, työn mielekkyyteen sekä motivaation kasvattamiseen esimerkiksi omaehtoisuutta ja päätösvaltaa kasvattamalla.
- Informaatioteknologian valtava edistyminen on mahdollistanut suurtenkin joukkojen tiedonkulun ja toiminnan koordinoinnin ilman hallinnoivaa esihenkilöä.

Myös Launonen ja muut (2020, s. 30) nostavat itseohjautuvuuden tavaksi ratkaista työelämän haasteita ja päivittää johtamista. He korostavat, että itseohjautuvuudella

voidaan parantaa työn mielekkyyttä ja hyvinvointia, esimerkiksi siirtämällä päätösvaltaa työntekijöille ja tarjoamalla enemmän vaikutusmahdollisuuksia.

## 2.1 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuuden ilmiön taustalla on Edward Decin & Richard Ryanin kehittämä itseohjautuvuusteoria (SDT Self-determination theory), minkä vuoksi se esitellään tässä tutkimuksessa. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness), joiden tyydyttymisellä on merkitystä kasvu- ja kehitysprosessissa kohti itseohjautuvuutta (Coun ja muut, 2019, s. 482; Deci ja muut, 2017, s. 38–39; Ryan & Deci, 2000, s. 68). Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on työelämässä välttämätöntä, jotta saadaan valjastettua työntekijöiden koko potentiaali ja voidaan parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointia (Van den Broeck ja muut, 2008, s. 279).

Martela ja Ryan (2016, s. 750–751, 760) ovat tutkimuksissaan huomanneet, että kolmen psykologisen perustarpeen ohessa voisi olla neljäs itsenäinen tekijä, hyvántahtoisuus (beneficence/benevolence). He kuitenkin toteavat, että tutkimukset ovat vielä kesken siitä, täyttyvätkö kaikki ehdot psykologiseksi perustarpeeksi. Martela (2014) kirjoittaa, että sadat tutkimukset ovat osoittaneet psykologisten perustarpeiden selittävän valtavan osan sekä lyhyen että pitkän aikavälin hyvinvoinnin kokemuksesta. Näiden tarpeiden on osoitettu olevan tärkeässä roolissa niin työelämässä kuin sairaanhoidossa ja terveyden edistämisesäkin.

Omaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja hyvántahtoisuuden toteutumisen merkitykset työelämässä ovat kiistattomat. Ensimmäiseen psykologiseen perustarpeeseen eli omaehtoisuuteen, autonomiaan liittyy vahvasti kokemus valinnan- ja toiminnanvapaudesta, ja omaehtoisesti toimien motivaatio lähtee ennen kaikkea henkilöstä itseltään, jolloin hän arvostaa sekä tekemistä että päämääriä, joihin pyritään (Martela, 2014). Martela ja Jarenko (2014, s. 29) täsmentävät, että tavoitteiden ja päämäärien ei tarvitse

olla henkilön itse asettamia, sillä sisäistäessään ja omaksuessaan organisaation arvot ja tavoitteet henkilön on helpompi toimia niiden mukaan. Omaehtoisuus ei Martelan ja Jarenkon (2014, s. 29) mukaan tarkoita itsekkyyttä tai itsenäisyyttä, sillä myös ryhmässä toimivat henkilöt voivat olla autonomisia.

Toinen psykologinen perustarve kyvykkyys tarkoittaa Martelan (2014) mukaan koke-musta osaamisesta ja aikaansaamisesta. Tähän kokemukseen liittyy se, että henkilö tun-tee tekevänsä itselleen sopivan haastavaa tehtävää ja menestyvänsä työssään. Stajkovic ja Luthans (1998, s. 256) esittävät meta-analyysinsä pohjalta, että kyvykkyuden kokemi-sen ja suorituskyvyn välillä on selkeä yhteys.

Kolmas psykologinen perustarve yhteisöllisyys sisältää tarpeen olla yhteydessä toisiin ih-misiin, olla osa turvallista välittävää yhteisöä (Martela, 2014). Carmeli ja muut (2009, s. 1559) esittävät, että johtajien tulisi löytää keinoja kannustaa henkilöitä syvempään yh-teisyöhön ja avoimeen kommunikaatioon sekä muovata työympäristöä tätä tukevaksi, koska toimiessaan hyvä yhteisöllisyys lisää motivaatiota ja sen seurauksena myös tulok-sellisuutta.

Martela ja Ryan (2016, s. 750–751, 760) esittävät neljänneksi tekijäksi kolmen psykologi-sen perustarpeen rinnalle hyvántahtoisuuden. Hyvántahtoisuus on tunnetta siitä, että on voinut auttaa ja tehdä hyviä asioita toisille ihmisille, mikä parantaa luonnostaan hy-vinvointia (Martela & Ryan 2016, s. 750–751, 760; Martela, 2014). Tämän tekijän osalta tutkimukset ovat vielä kesken, joten sitä ei ole nostettu itsenäiseksi tekijäksi kolmen psy-kologisen perustarpeen rinnalle.

Decin ja muiden (2017, s. 20) mukaan itseohjautumisteoria on jo vuosikymmeniä tutki-nut motivaation, hyvinvoinnin sekä organisaatioiden suorituskyvyn välisiä yhteyksiä. Näissä tutkimuksissa on keskitytty löytämään tekijöitä, jotka edistävät laadukasta ja kes-tävää motivaatiota sekä henkilöiden sitoutumista. He nostavat tärkeäksi tutkimushavain-noksi sen, että sellaisissa työpaikoissa, joissa henkilöitä tuetaan omaehtoisuudessa,

tyytyväisyys ja menestys lisääntyvät, millä on positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuudelle.

## 2.2 Itse- ja yhteisöohjautuvuuden sekä itseorganisoitumisen käsitteet

Itseohjautuvuuteen liittyvät käsitteet, itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen, ovat moniulotteisia ja tarkoittavat kontekstista riippuen hieman eri asioita. Käsitteiden käyttö on sekä arkikielessä että tutkimuskirjallisuudessa vaihtelevaa. Itseohjautuvuudella saatetaan viitata esimerkiksi yksilön, ryhmän/tiimin tai organisaation toimintamahdollisuuksiin tai -kykyihin, organisoitumisen tapaan tai kaikkiin näihin. Tässä luvussa erotetaan ja avataan tutkimuksessa käytettävät käsitteet selvyden vuoksi.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä omaehtoisuuteen ilman ulkoista kontrollia, jolloin hänellä on mahdollisuus tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti (Martela, 2020, s. 22; Martela & Jarenko, 2017a, s. 12; Morikawa, Martela & Hakanen, 2022, s. 312–313). Näin ollen itseohjautuvuuden ajatellaankin olevan yksilön ominaisuus. Martela ja Jarenko (2017a, s. 12) toteavat, että voidakseen itseohjautua henkilöiden tulee olla itsemotivoituneita ja heillä tulee olla tahto tehdä asioita itsenäisesti ja omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. He lisäävät, että itseohjautuvuus vaatii myös päämäärätietoisuutta ja riittävää osaamista päämäärän tavoittamiseksi. Voidaankin todeta, että riittävän osaamisen puuttuessa henkilö tarvitsee paljon tukea ja ohjausta, jolloin itseohjautuvuus ei voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Itseohjautuvuus erotetaan toisinaan kirjallisuudessa yhteisöohjautuvuudesta, jolla tarkoitetaan yksilöllisen tekemisen sijaan tekemisen yhteistä koordinoitua (Martela ja muut, 2021, s. 14; Salovaara, 2020, s. 17–19). Salovaaran (2020, s. 18) mukaan yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ”ilman johtajia toimivaa yhteisöä, jolla on omanlaisensa periaatteensa hedelmällisen yhteistyön järjestämiseksi. Se on kokonainen systeemi, jossa sen osat, kuten rakenne ja toimintatavat tukevat yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden toteutumista”. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa hänen mukaansa yhteisöä, jossa rakenteen,

käytänteiden, prosessien ja toimintatapojen avulla pidetään yllä demokraattisia toimintatapoja. Martela ja muut (2021, s. 14) esittävät, että yhteisöohjautuvuudessa tiimi ohjautuu kohti jaettua päämäärää sopien sopivimman vastuun- ja työnjaon yhdessä. Tiimi onkin yhteisvastuussa työn edistymisestä sekä menettelytavoista tavoitteisiin pääsemisessä eikä työtä johda yksittäinen henkilö. Yhteisöohjautuvuus vaatii Martelan ja muiden (2021, s. 14) mukaan kulttuurin, jossa jokaisella on mahdollisuus nostaa keskusteluun hoidettavia asioita, ja jossa jokainen työntekijä ottaa tasa-arvoisesti vastuuta onnistumisesta. Martelan (2020, s. 24–25) mukaan itseohjautuvuus on lähes aina yhteisöohjautuvuutta eli vaikka tiimillä ei olisi esihenkilöä, valta siirtyy tiimille eikä yksilölle ja tiimi päättää yhteistyössä, miten menetellään työn edistämiseksi.

Puhuttaessa organisoitumisen tavasta viitataan usein itseorganisoitumiseen, jolloin organisaation hierarkkisuuutta on purettu niin voimakkaasti, ettei esihenkilöitä ole lainkaan tai ainakin heidän valtaansa on rajoitettu merkittävästi (Lee & Edmondson, 2017, s. 7–38; Martela, 2019, s. 1–3; Martela, s. 22; Laloux, 2016, s. 60).

**Taulukko 1** Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Martela, 2020, s. 22).

	<b>Itseohjautuvuus</b>	<b>Yhteisöohjautuvuus</b>	<b>Itseorganisoituminen</b>
<b>Kohde</b>	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
<b>Määritelmä</b>	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty.
<b>Vastakohta</b>	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Taulukkoon 1 on tiivistetty itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen käsitteitä ja niiden välisiä eroavaisuuksia. Martela (2020, s. 22) erottaa toisistaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden, joiden erona on hänen mukaansa se, että

itseohjautuvuudessa on kyse yksilön ja yhteisöohjautuvuudessa tiimin tai ryhmän ominaisuuksista. Käsitteitä käytetään kirjallisuudessa kuitenkin hyvin kirjavasti ja itseohjautuvuudella käsitetään toisinaan sekä itse- että yhteisöohjautuvuutta. Itseorganisoinnilla tarkoitetaan yleensä juuri organisaation hierarkisuuden merkittävää vähentämistä esimerkiksi esihenkilöiden valtaa tai määrää vähentämällä.

Tässä tutkimuksessa käytetään kahta edellä avatuista käsitteistä, itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa itse- ja yhteisöohjautuvuuden käsitepari on yleisesti käytössä. Itseorganisointi jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska kohdeorganisaatiossa itseorganisointi ei ole ajankohtaista.

### **2.3 Itse- ja yhteisöohjautuvuus työelämäkontekstissa**

Itseohjautuvuus tarkoittaa työelämäkontekstissa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman kontrollia ja ohjausta ulkopuolelta (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12). Itseohjautuva työntekijä on Martelan ja muiden (2021, s. 14) mukaan kykenevä omaehtoiseen tekemiseen, yhteisten päämäärien itsenäiseen edistämiseen ja päätöksentekoon kysymättä lupaa kaikkeen esihenkilöltä. Tälle vastakohdaksi he mainitsevat ylhäältä ohjautuvuuden, jossa esihenkilö ohjeistaa ja valvoo aloitekyvyttöä työntekijää jatkuvasti. Pystyäkseen itseohjautuvuuteen, henkilön on Martelan ja Jarenkon (2017, s. 12) mukaan oltava itsemotivoitunut, hänellä on oltava päämäärä eli tavoite mitä kohti itseohjautua sekä sen tavoitteluun tarvittava osaaminen.

Lemmetty ja Collin (2019, s. 265) muistuttavat, että itseohjautuvuutta ei pidä nähdä ominaisuutena, joka meillä jokaisella on luonnostaan. Se on heidän mukaansa opittava taito sekä prosessi, joka etenee ja on sidoksissa kontekstiin. Tällä he tarkoittavat sitä, että itseohjautuvuuden taidot sekä prosessi täytyy olla yhteydessä organisaation itseohjautuvuutta tarjoaviin mahdollisuuksiin, kuten kulttuuriin, resursseihin ja ohjaukseen.

Launonen ja muut (2020, s. 30) esittävät itseohjautuvuuden päämääriksi kahta pääpainotusta:

1. Itseohjautuvuus toiminnan tehokkuuden, tuloksenteokkyvyn, reagointinopeuden, muutoskyvykkyyden ja ketteryyden lisääjänä.
2. Itseohjautuvuus työntekijöiden valtaistamisen lisääjänä: vallan ja vastuun jakaminen työntekijöille, autonomian lisääminen, paremmat vaikutusmahdollisuudet ja näin ollen mielekkyyden sekä motivaation paraneminen.

Nämä kaksi päämäärää eivät ole Launosen ja muiden (2020, s. 30) mukaan ristiriidassa keskenään, vaan molemmissa päämääränä on työn mielekkyyden ja joustavuuden lisääntyminen sekä päätösvallan työntekijöille siirtymisen ja oman työn kehittämisen mahdollisuuksien myötä motivaation kasvu. Launonen ja muut (2020, s. 31) asettavat yhdeksi tärkeimmäksi itseohjautuvuuden tavoitteeksi tarpeettomien valtahierarkioiden poistamisen organisaatioista, koska sillä on suurimmat vaikutukset organisaatioiden perinteisiin lähtöpisteisiin.

Itse- ja yhteisöohjautuvuutta voidaan kuitenkin tavoitella organisaatiossa myös sen hierarkian tasosta riippumatta. Aina organisaatorakennetta ei Martelan (2020, s. 22) mukaan syystä tai toisesta voida tai haluta muuttaa radikaalisti, mutta tavoitteena voi olla työntekijöiden parempi suoriutuminen oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Vaikka organisaatiossa olisi vahva hierarkia, voi se silti tarjota työntekijälle tai tiimille itsenäistä päätösvaltaa ja näin antaa tilaa toimia itsenäisesti, kuvaa Martela (2020, s. 23). Organisaatiot pystyvätkin kasvattamaan itseohjautuvuuden tasoa lisäämällä työntekijöiden valtaa tehdä yksilönä tai tiiminä sellaisia päätöksiä, jotka esihenkilö on aikaisemmin tehnyt. Myös Lemmetty ja Collin (2019, s. 264) toteavat byrokratian vähentämisen mahdollistavan itseohjautuvuuden toteutumisen. He tarkoittavat tällä sitä, että työntekijöillä tulee olla riittävästi valtaa työssään, ettei kaikkeen tarvitse kysyä lupaa hierarkiatasolla korkeammalta olevilta. Näin toimien päivittäisen työn eteneminen nopeutuu ja helpottuu.

Organisaation ja esihenkilön näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii Martelan (2020, s. 23) mukaan työntekijän erityyppisten oikeuksien laajentamista. Näitä ovat työn tekemiseen, työn johtamiseen ja osallisuuteen organisaation kehittämisessä liittyvät oikeudet. Työn tekemisen oikeuksilla Martela (2020, 13) tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia päättää muun muassa työn tekemisen tavoista, välinehankinnoista ja tehtävien priorisoinnista. Työn johtamisen oikeuksilla hän viittaa työntekijän mahdollisuuksiin päättää tavoitteiden asettamisesta, onnistumisten mittaamisesta ja palkitsemisesta sekä siitä, miten tavoitteita kannattaa parhaiten edistää. Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen tarkoittavat puolestaan sitä, missä määrin työntekijä saa vaikuttaa oman työroolinsa ulkopuolisiin asioihin, kuten organisaation strategiaan linjauksiin, toiminnan kehittämiseen, työkäytännöistä sopimiseen ja muihin toiminnan reunaehtoihin (Martela, 2020, s. 24).

Mäki (2019, s. 137–138) on määritellyt seitsemän itseohjautuvuutta edistävää tekijää, joihin organisaatioissa olisi hyvä kiinnittää huomiota. Toimiva itseohjautuvuus vaatii hänen mukaansa:

- tarkoituksenmukaiset raamit autonomialle,
- jaetun käsityksen nykytilasta ja tavoiteltavasta suunnasta,
- selkeät, jatkuvasti tarkasteltavat tavoitteet ja pelisäännöt,
- ymmärrettävät päätöksenteon ja vaikuttamisen paikat,
- valmiudet ja foorumit keskustelulle,
- muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntämisen sekä
- yhteistyöhön ohjaavat rakenteet.

Jotta itseohjautuvuus voi toteutua, tarvitsee organisaatio Mäen (2019, s. 138–140) mukaan yhteisesti sanoitetun suunnan ja tarkoituksenmukaiset rajat autonomialle, mikä tarkoittaa esimerkiksi keskustelua vastuista ja toimivallasta. Se tarvitsee myös selkeät, mutta tarvittaessa joustavat tavoitteet, ja odotukset sekä pelisäännöt on tarpeen rakentaa yhdessä ja myös sopia paikka ja aika, jolloin on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja jakaa yhteisöllistä tulkintaa. Tärkeitä kohtaamispaikkoja ovat Mäen (2019, s. 140) mukaan johto- ja projektiryhmien sekä tiimi- ja yhteisöpalavereiden lisäksi foorumit

hankkeiden, yksiköiden ja organisaatiotasojen välillä. Mäki (2019, s. 141) uskoo emergentin yhteistyön ja muutos- ja kriisitilanteiden merkitykseen organisaatioiden kehityksessä, ja siksi esimerkiksi organisaatiomuutos, johtajan vaihtuminen tai monitoimitiloihin siirtyminen voi olla merkittävä hetki kulttuurin kehittämisen kannalta. Hän lisää, että näissä hetkissä on hyvät edellytykset vaikuttaa vuorovaikutukseen, toimintatapoihin ja jaettuun tulevaisuuskuvaan sekä luoda uudentyyppisiä ratkaisuja ja lisätä yhteisöllisyyttä, koska muutos- ja kriisitilanteet pakottavat uudistumaan vanhan kaavan lakattua toimimasta.

Salovaara (2017, s. 50–53) kirjoittaa, että itseohjautuvuuden ajatellaan toisinaan yksistään riittävän organisaatioiden toimintaperiaatteeksi, mutta haasteena saattaa olla se, etteivät ihmiset ohjaudu samaan suuntaan, jolloin yhteistyö ei ole toimivaa tai tehokasta. Näin voi tapahtua, vaikka kyseessä olisi itseohjautuvuudessa huippuyksiköitä. Hän lisää, että on olemassa tutkimustietoa siitä, että hyvin toimiva tiimi tarvitsee henkilöitä, jotka ovat joustavia, yhteistyökykyisiä ja heillä on hyvät ihmissuhde- ja organisoitumisen taidot.

Myös Lemmetty ja Collin (2019, s. 276) pohtivat voiko itseohjautuvuus toteutua kirjallisuudessa esitettyinä ideaalina, mikäli yksilöiden, ryhmien, organisaation sekä asiakkaiden intressit, halut ja tavoitteet eivät ole yhteneväiset, kuten ne useinkaan eivät ole. He toteavatkin, että työelämä asettaa itseohjautuvuuden toteutumiselle raamit ja itseohjautuvuuteen pyrkiminen niiden sallimissa rajoissa on tavoiteltavaa ja hyvä lähtökohta tulevaisuuden työssä, joka on entistä vaativampaa ja sekavampaa. Tuettu itseohjautuvuus onkin heidän mukaansa hyvä lähtökohta ongelmaperustaisessa, asiantuntijuutta vaativassa työelämässä. Voidaankin todeta, että itseohjautuvuus itsessään ei ole ihmelääke, ellei sitä valjasteta oikein.

## 2.4 Itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtaminen

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden johtamisessa on selkeän suunnan ja merkityksen luominen erityisen tärkeää (Martela & Jarenko, 2017b, s. 315). Johtajalla on vastuu siitä, että ne tulevat määritellyiksi, mutta hän ei niitä sanele, vaan varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi foorumeita tämän tekemiseksi. Vaikka organisaation visio ja strategia olisikin luotu johdon toimesta, on työntekijöiden tehtävänä määritellä työnsä merkitys ja tehtävät sekä sanoittaa päämäärät ja tavoitteet, joilla organisaation yhteisiin tavoitteisiin pyritään pääsemään (Martela & Jarenko, 2017b, s. 315).

Auran ja muiden (2021, s. 2) mukaan itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuudessa johto päättää strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin liittyvistä työntekijävastuista. Lisäksi johdon sekä esihenkilöiden tehtävänä on jaettua johtajuutta hyödyntäen tukea työntekijöitä ja mahdollistaa heidän toimintansa. Itseohjautuvuudella Aura ja muut (2021, s. 2) tarkoittavat tutkimuksessaan yksilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta, päätöksenteon vastuuta sekä valtaa työn tavoitteista, tekemisestä ja tuloksellisuudesta eli sekä itse- että yhteisöohjautuvuuden ilmiöitä.

Jotta organisaatioissa voidaan saavuttaa itseohjautuvuuden vaatimaa vuorovaikutellisuutta ja ketteryttä, saatetaan organisaation rakenteita joutua muokkaamaan matalammiksi kompleksisuuden vähentämiseksi (Aura ja muut, 2021, s. 33). Keskeistä on Auran ja muiden (2021, s. 33) mukaan pohtia, ovatko esimerkiksi johtamissuhteet ja tiimi- jaot toimivia, sekä ohjaavatko nykyiset rakenteet siilottomaan moniosaajien muodostamaan yhteistyöhön. Itseohjautuvuuteen kuuluu ensisijaisesti tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen, ja Auran ja muiden (2021, s. 33) mukaan johdon tulee linjata tehtäväkentät organisaation liiketoimintaa tukeviksi. Tämän organisaatiotasaisen linjaamisen jälkeen, henkilöillä tulee olla mahdollisuus päättää tiimi- ja roolikohtaisesta linjaamisesta.

Auran ja muiden (2021, s. 32) tekemän tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää henkilöstötuottavuuden johtamista, ja johdon henkilöstöarvoilla on merkittävä vaikutus organisaatiossa. He määrittelevätkin itseohjautuvuuden keskeisiksi

periaatteiksi ihmisen arvostamisen ja luottamuksen sekä vastuun ja vallan antamisen heille. Kirjoittajat kuitenkin muistuttavat, että on tärkeää varmistua siitä, että henkilöillä on kokemus kyvykkyydestä, tarvittavat voimavarat sekä edellytykset toimia uudella tavalla. Aura ja muut (2021, s. 32) huomauttavat itseohjautuvuuden olevan vahvasti kulttuurinen kysymys, jonka keskiössä on avoin vuorovaikutus.

Itseohjautuvuuteen siirtyminen muuttaa esihenkilötyötä merkittävästi. Itseohjautuvampaan johtajuuskulttuuriin siirtyminen saattaa Mäen (2019, s. 135–136) mukaan haastaa lähiesihenkilötyötä erityisesti silloin, kun organisaatiossa muutetaan organisaatorakennetta linjaorganisaatiosta matriisiohjattuun suuntaan. Hän toteaa, että aikaisemmasta kontrollista irti päästäminen voi olla haastavaa ja aiheuttaa hallinnan tunteen menetystä. Hän myös korostaa, että siirtyminen ylhäältä-alas-johtamisesta itseohjautuvuutta tukevaan johtamiseen ottaa aikaa ja vaatii jaetun ymmärryksen luomista, selkeitä pelisääntöjä ja vastuunjaosta sopimista. Myös Aura ja muut (2021, s. 33) toteavat esihenkilötyössä tapahtuvan suurta muutosta etenkin vastuusta luopumisessa. Käytännössä esihenkilö voi joutua luopumaan päätösvallista asioihin, jotka ovat aikaisemmin olleet täysin hänen päätettävissään tai ainakin jakaman päätösvaltaa.

Myös Martela (2020, s.24) esittää, että esihenkilön on uskallettava ja suostuttava luopumaan aikaisemmasta vallasta ja annettava henkilöiden mennä valitsemaansa suuntaan. Hän kuvaa näennäisitseohjautuvuudeksi tilannetta, jossa esihenkilö antaa henkilön toimia itseohjautuvasti niin kauan, kuin suunta on myös hänen näkemyksensä mukaan järkevin. Itseohjautuvuus ja omaehtoisuuden toteutuminen vaatiikin riittävää tilaa ja vapautta työntekijälle niin organisaation kuin esihenkilönkin taholta (Martela, 2020, s. 23; Deci ja muut, 2017, s. 20).

Itseohjautuvuuteen siirtyminen muuttaa Auran ja muiden (2021, s. 33–34) mukaan esihenkilötyössä tarvittavia kompetensseja ja tärkeitä kykyjä jatkossa ovat fasilitointitaidot, tiimien aloitteellisuuden vahvistamisen taidot, rajojen asettamisen kyky, tuloksellisuuden ja strategianmukaisen toiminnan seuraaminen sekä yhteisen arvomaailman

luominen. Myös Martela ja muut (2021, s. 31–32) korostavat, että esihenkilöillä on tärkeä rooli toimivan yhdessä työskentelyn tukena, esimerkiksi koordinoinnissa, tiedon jakamisessa, konfliktien ratkaisussa sekä työntekijöiden hyvinvoinnin, osaamisen ja kehittymisen tukemisessa.

Vaikka itse- ja yhteisöohjautuvuudella on tutkimusten mukaan paljon positiivisia vaikutuksia, ei se aina ole ongelmaton. Lemmetyn ja Collinin (2019, s. 264–265) mukaan etenkin asiantuntijatyössä itseohjautuvuuden ajatellaan olevan ideaali toimintamalli, mutta toisinaan se ymmärretään väärin eikä se siksi toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Itseohjautuvuus ei kirjoittajien mukaan tarkoita täyttä autonomisuutta, vaan myös asiantuntijatyössä on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden tukemiseen, ohjaamiseen ja avun antamiseen tarpeen tullen. Organisaatiossa on tärkeää muistaa edellä mainittujen lisäksi huolehtia yhteisöllisyydestä, rajojen asettamisesta ja tiedonkulusta. Auran ja muiden (2021, s. 34) mukaan esihenkilötyössä haasteena voivat olla erot työntekijöiden itseohjautuvuuden tasoissa. Tämä saattaa näkyä esimerkiksi alisuoriutumisenä, jonka korjaamiseen tarvitaan riittävästi tukea.

Mäen (2017, s. 171) väitöstutkimuksessa nousi esiin paradoksi autonomian ja johtamisen välillä, sillä itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet koettiin tärkeänä, mutta toisaalta esihenkilöltä odotettiin vahvempaa ohjausta. Lisäksi esihenkilöt ja johto ajattelivat vähäisen kontrollin viestivän luottamusta, minkä asiantuntijat puolestaan kokivat ongelmien kanssa yksi jättämiseksi ja kiinnostuksen puutteeksi. Mäki (2019, s. 136–137) toteaa, että autonomian ja johtamisen välinen jännite lisää parhaimmillaan motivaatiota ja tuottamusta eikä niiden siksi tarvitse olla ristiriidassa keskenään. Itseohjautuvuus vaatii hänen mukaansa asioiden välisten suhteiden sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä, jolloin on tärkeää sopia vastuunjaosta ja toimintatavoista sekä luoda yhteinen riittävän selkeä tulevaisuuskuva. Koska toimintaympäristö on usein kompleksinen ja muuttuva, tarvitaankin toistuvia keskusteluja selkeyden parantamiseksi. Mäki (2019, s. 137) toteaa, että edellä mainittua paradoksia ei kuitenkaan ole välttämättä tarpeen edes täysin ratkaista, vaan on löydettävä työyhteisölle sopivat raamit ja ratkaisut.

Itseohjautuvuuden kehittyessä syvemmäksi, tarvitaan Martelan ja Jarenkon (2017b, s. 314) mukaan yhä vähemmän johtoa tai esihenkilöitä johtamaan työtä, jolloin johtajuus muuttuu jaetummaksi. Vanhoista käytänteistä ja asenteista ei kuitenkaan ole aina helppoa päästää irti, ja tämä koskee niin työntekijäitä, esihenkilöitä kuin johtoakin (Martela & Jarenko, 2017b, s. 314; Martela ja muut, 2021, s. 32). Vaikka organisaatiossa ei poistettaisikaan esihenkilöitä, vaan pyrittäisiin pelkästään muuttamaan heidän rooliaan, on Martelan ja muiden (2021, s. 32) mukaan tärkeää tehdä selkeät säännöt siitä, miten aikaisemmin esihenkilöiden toimesta tehdyt asiat hoidetaan jatkossa. He muistuttavatkin, että itseohjautuvuus ei tarkoita rakenteiden puutetta, vaan vaihtoehtoisia tapoja organisointua, mikä vaatii vaihtoehtoiset tavat asioiden hoitamiseksi.

Martela ja muut (2021, s. 15) muistuttavat, että itseohjautuvuus on asteittaisia eikä yksikään työntekijä ole 100 % itseohjautuva tai 100 % ylhäältä ohjautuva, vaan jokainen on jotain tältä väliltä. Itseohjautuvuuden tasoon vaikuttaa se, miten paljon henkilö saa tehdä tai miten paljon hän pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä, ja mihin asioihin tarvitaan esihenkilön tai muun johdon päätös. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden kasvu tarkoittaaakin Martelan ja muiden (2021, s. 15) mukaan sitä, että sellaisten asioiden, joista yksilö tai tiimi saa päättää ilman esihenkilön lupaa, määrä lisääntyy.

### 3 Jaettu johtajuus

Tässä luvussa perehdytään jaetun johtajuuden ilmiöön. Jaettu johtajuus on Juutin (2013, s. 10) mukaan samalla polulla kulkemista ja yhteiseen päämäärään tähtäämistä jatkuvaa keskustelua ylläpitäen. Jaetun johtajuuden näkökulma on vastoin perinteisiä johtajuusnäkemystyyppejä. Johtajuus on yleensä tarkoittanut yhtä johtajaa, jonka tehtävänä on ollut vaikuttaa alaisiin, kontrolloida, ohjata ja hallita heitä, mikä on ollut hallitseva johtajuuden paradigma vuosituhansien ajan (Pearce & Wassenaar, 2014, s. 9), mutta jaettu johtajuus lähestyy asiaa toisin.

Nykyinen työelämä vaatii jaetumpaa johtajuutta, mikä Juutin (2013, s. 9) mukaan tarkoittaa sitä, että jokaisen tulisi opetella johtamista. Hän nostaa esiin yleisen käsityksen, jonka mukaan johtajaksi synnyttään, mutta tämä ei pidä paikkaansa, vaan jaetun johtajuuden taitoja voi oppia harjoittelemalla. Johtaminen ei hänen mukaansa ole yksilötoimintaa. Samoilla linjoilla ovat Ropo ja muut (2005, s. 18), sillä heidän mukaansa johtajuutta voidaan jakaa henkilöiden kesken tilannekohtaisesti, erilaisia asiantuntijuuksia hyödyntäen.

Jaettua johtajuutta lähdetään Juutin (2020, s. 63) mukaan tuomaan työyhteisöihin usein rakenteellisilla muutoksilla ja tehtäviä uudelleen jakaen, mikä ei pelkästään riitä. Jos jaettua johtajuutta aidosti halutaan tuoda organisaatioon, on sydämen sivistys otettava mukaan, hän esittää. Jaettu johtajuus vaatii sekä organisaation rakenteiden muutosta, kulttuurin kehittymistä että henkilöiden henkistä kasvua. Seuraavissa alaluvuissa avataan tarkemmin jaettua johtajuutta.

#### 3.1 Jaetun johtajuuden historiaa

Jaettu johtajuus ei ole uusi ilmiö, sillä sen juuret juontavat 1920-luvulle. Teorioita, jotka ovat vaikuttaneet jaetun johtajuuden syntymiseen ja muodostumiseen on esitelty

taulukossa 2. Useiden teorioiden keskiössä on jaetulle johtajuudelle tyypillisiä ilmiöitä. Tässä luvussa esitellään jaetun johtajuuden kehittymiseen liittyviä teorioita.

Pearcen ja Congerin (2003, s. 6) mukaan yksi tunnetuista organisaatiotutkijoista ja -teoreetikoista, Mary Parker Follett, esitti vuonna 1924 teoriassaan *The law of the situation*, että sen sijaan, että johtajuus on aina henkilöllä, jolla on muodollinen päätäntävalta, tulisi johtajuutta jakaa tilannesidonnaisesti henkilölle, jolla on asiasta paras tieto. He lisäävät, että Follettin esittämä teoria oli aikalaistensa teorioihin verrattuna hyvin erilainen ja siinä oli jo nähtävissä nykyisen jaettuna johtajuutena tunnetun johtajuuden piirteitä. Teoria kuitenkin jätettiin vaille huomiota, koska ei oltu vielä valmiita siihen, että johtajuutta voitaisiin jakaa alaisten kanssa (Pearce & Conger, 2003, s. 6).

Bowers ja Seashore esittivät 1960-luvulla *mutual leadership* -käsitteen, jolla oli yhtäläisyyksiä Follettin ajatuksiin (Pearce & Conger, 2003, s. 7). He toivat esiin, että vastavuoroisella, jaetulla johtajuudella voi olla myönteisiä vaikutuksia organisaation tuloksiin. Myöskään heidän ajatuksiaan uudenaikaisesta johtamisesta ei otettu tarkempaan tarkasteluun.

Sydänmaanlakka (2003, 12) kirjoittaa, että yksi tunnetuimmista ja arvostetuimmista ihmisen käyttäytymisen ja motivaation asiantuntijoista, Abraham Maslow (1908–1970), oli aikaansa edellä radikaaleissa johtamisajatuksissaan. Maslow esitti, että kaikilla ihmisillä on tahto saavuttaa asioita kokonaisvaltaisena jäsenenä eikä vain passiivisessa avustavassa roolissa, mikä ei perinteisessä hierarkkisessa mallissa tapahdu. Hänen mukaansa jokainen haluaa tuntea olevansa tärkeä, tarpeellinen, hyödyllinen, menestynyt ja ylpeä työstään. Maslowin ajatuksissa onkin huomattavissa yhtenäisyyttä myöhemmin esitetyn jaetun johtajuuden periaatteisiin.

1930–1950-luvuilla huomio kiinnittyi työntekijöiden sosiaalisiin ja psykologisiin tarpeisiin, erilaisten roolien jakamiseen ryhmissä sekä työntekijöiden rooliin yhteisessä tavoitteenasetannassa (Pearce & Conger, 2003, s. 4). Jo 1960-luvulla niin Hollander kuin

Bowers ja Seashorekin esittivät, että johtajuus voi nousta työntekijöiden keskuudesta ja sillä voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation tulokseen (Pearce & Conger, 2003, s. 4, 7). Vroom ja Yetton täydensivät 1970- ja 1980-luvuilla nousseen teoriansa mukaan, että on suositeltavaa saada myös työntekijät osallistumaan päätöksentekoprosessiin.

Graen tutki 1970-luvun loppupuolella johtajien ja alaisten välistä vertikaalista johtajuusprosessia, ja Kerr ja Jemier tilanneriippuvaista johtajuuden tarvetta tai tarpeettomuutta (Pearce & Conger, 2003, s. 4). Manz ja Sims puolestaan tekivät Pearcen ja Congerin (2003, s. 4) mukaan urauurtavaa tutkimusta 1980- ja 1990-luvuilla itsensä johtamisesta sekä itseohjautuvista tiimeistä, joissa johtajan roolin voi ottaa joku muukin kuin johtajanimikkeellä työskentelevä henkilö.

Pearce ja Conger (2003, s. 9–10) esittävätkin, että 1970–1990-luvuilla luotiin johtajuustutkimuksessa runsaasti hyvää pohjaa jaetun johtajuuden uudelleensyntymiselle ja sen käsitteellistämiselle. He tunnistivat ainakin 10 jaetun johtajuuden käsitteellistämiseen liittyvää teoriaa 1970-luvulta 1990-luvun loppupuolelle.

Jaetun johtajuuden tutkiminen vahvistui 1990-luvun loppupuolella ja tutkijat kokivat, että aika oli viimein kypsä radikaalisti aikaisemmasta poikkeavalle johtajuusteorialle ja -tutkimukselle (Pearce & Conger, 2003, s. 13). Jaetun johtajuuden teoriaa on Pearcen ja kollegoiden toimesta tarkennettu kehittämällä jaetun johtajuuden yleinen teoreettinen malli sekä kontekstikohtaisia malleja, mutta empiiristä tutkimusta on tehty niukasti ja siksi jaetun johtajuuden tutkimus on Pearcen ja Congerin (2003, s. 14) mukaan vielä alkutaipaleella.

**Taulukko 2** Historical Bases of Shared Leadership (Pearce & Conger, 2003, s. 4–5).

<b>Historical Bases of Shared Leadership</b>		
<b>Theory/Research</b>	<b>Key issues</b>	<b>Representative Author</b>
Law of the Situation	Let the situation, not the individuals determine the “order”.	Follet (1924)
Human relations and social system perspective	One should pay attention to the social and psychological needs of employees.	Turner (1933) Mayo (1933) Barnard (1938)
Role differentiation in groups	Members of groups typically assume different types of roles.	Benne and Sheats (1948)
Co-leadership	Concerns the division of the leadership role between two people-primarily research examines mentor and protégé relationships.	Solomon, Loeffler and Frank (1953) Hennan and Bennis (1998)
Social exchange theory	People exchange punishments and rewards in their social interactions.	Festinger (1954) Homans (1958)
Management by objectives and participative goal settings	Subordinates and superiors jointly set performance expectations.	Drucker (1954) Erez and Arad (1986) Locke and Latham (1990)
Emergent leadership	Leaders can “emerge” from a leaderless group.	Hollander (1961)
Mutual leadership	Leadership can come from peers.	Bowers and Seashore (1966)
Expectation states Theory and team member exchange	Team members develop models of status differential between various team members.	Berger, Cohen and Zelditch (1972) Seers (1989)
Participative decision making	Under certain circumstances, it is advisable to elicit more involvement by subordinates in the decision-making process.	Vroom and Yetton (1973)
Vertical dyad linkage/leader member exchange	Examines the process between leaders and followers and the creation of in-groups and out-groups.	Graen (1976)
Substitutes for leadership	Situation characteristics (e.g., highly routinized work) diminish the need for leadership.	Kerr and Jemier (1978)
Self-leadership	Employees, given certain conditions, are capable of leading themselves.	Manz and Sims (1980)
Self-managing work teams	Team members can take on roles that were formerly reserved for managers.	Manz and Sims (1987, 1993)
Followership	Examines the characteristics of good followers.	Kelly (1988)
Empowerment	Examines power sharing with subordinates.	Conger and Kanungo (1988)
Shared cognition	Examines the extent to which team members hold similar mental models about key internal and external environment issues.	Klimoski and Mohammed (1994) Cannon-Bowers and Salas (1993) Ensley and Pearce (2001)
Connective leadership	Examines how well leaders are able to make connection to other both inside and outside the team.	Lipman and Blumen (1996)

### 3.2 Jaetun johtajuuden määrittelyä

Organisaation toimintaympäristön muuttuessa johtamiselta vaaditaan enemmän kuin hyvää yksilösuoritusta. On tunnistettu tarve entistä tehokkaammalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Yhden henkilön ei tarvitse hallita kaikkia tietoa ja taitoa. Johtajuus voidaan jakaa kahden henkilön kesken tai isomman joukon välillä. Jaettu johtajuus on monimutkainen ilmiö, jota Juuti (2013, s. 17–18) kuvaa taitolajiksi, jossa keskitytään hyvään johtamiseen ja hyvän työskentelyn ylläpitämiseen. Organisaatiota ei nähdä enää koneena, johon syötetään resursseja ja saadaan tuloksia, ja jonka toimintaa ohjaa ja valvoo yksi henkilö (Fletcher & Käufer, 2003; Ropo ja muut, 2005, s. 18). Organisaation menestyminen ei perustu yksittäisiin sankarijohtajiin, vaan johtamisen on huomattu olevan joukko yhteisiä käytäntöjä, jotka on sisäänrakennettu vuorovaikutussysteemeihin organisaation eri tasoilla (Fletcher & Käufer, 2003, s. 21; Fletcher, 2004; Ropo ja muut, 2005, s. 19). Tätä tarkastelua kutsutaan ”jälkiheroistiseksi” (”post-heroic”) tai jaetuksi johtajuudeksi (shared leadership) (Fletcher & Käufer, 2003, s. 21; Ropo ja muut, 2005, s.19). Johtajuudelle, joka on jollain tapaa jakautunut tiimin kesken, on englanninkielisessä kirjallisuudessa useita termejä kuten collective leadership, collaborative leadership, team leadership, peer leadership, informal leadership ja distributed leadership (Pearce ja muut, 2010, s. 151; Crevani ja muut, 2010, s. 78; D’Innocenzo ja muut, 2016).

Pearce ja Sims (2000, s. 116) huomauttavat, että siinä missä vertikaalinen johtajuus tarkoittaa prosessia, jossa yksi henkilö heijastaa vaikutusta toiseen yksilöön alaspäin, jaettu johtajuus tarkoittaa jaettua vaikutusvaltaa yksilöiden välillä ja keskuudessa. Ropo ja muut (2005, s. 39) toteavatkin, että jaetussa johtajuudessa on kysymys kyvykkyydestä jakaa asiantuntijuutta, tietoa ja tietämättömyyttä sekä rohkeudesta osallistua verkostoihin ja tehtäviin, joiden tuloksesta ei etukäteen ole varmuutta. Kyse ei siis ole yksilön kyvykkyyksistä, ominaisuuksista tai vallasta, vaan yhteispelistä. Aikaisempien johtamiskäsitusten mukaan tieto on ollut valtaan oikeuttavaa, jolloin johtajaksi on valittu se, kenellä on ollut paras tietämys (Ropo ja muut, 2005, s. 51). Tästä ajatuksesta luopuminen mahdollistaa jaetun johtajuuden syntyminen. Ropo ja muut (2005, s. 51) lisäävätkin, että tieto syntyy vuorovaikutussuhteissa ja tietäminen on vuorovaikutteista tekemistä, minkä

vuoksi johtaminen ei voi olla yksin tietämistä. Charles C. Manz on sanonut, että tutkimuksen mukaan on selkeää, että jaettu johtajuus on avain menestykseen tietotyön aikakaudella, koska tietotyöntekijät haluavat olla osa johtajuutta riippumatta siitä, missä päin maailmaa he työskentelevät (Pearce & Wassenaar, 2014, s. 10).

Pearce ja Conger (2003, s. 1) ovat määritelleet jaetun johtajuuden seuraavasti: "a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both." Eli määritelmän mukaan jaettu johtajuus on dynaaminen ja vuorovaikutteinen prosessi ryhmään kuuluvien henkilöiden kesken, tavoitteena johtaa toisiaan ryhmän tai organisaation tavoitteiden tai molempien saavuttamiseksi. Jaetussa johtajuudessa henkilöt sitoutuvat tehtävään sekä vaikuttavat toinen toisiinsa, ja sille on ominaista, että johtajuus voi vaihdella tilanteen, projektin tai tarvittavan asiantuntemuksen mukaan (Pearce & Wassenaar, 2014, s. 9). Myös Fletcher (2004) kirjoittaa, että jaettu johtajuus on vähemmän individualistista, enemmän eri tasoilla tapahtuvaan yhteistoimintaan perustuvaa johtamista, joka keskittyy dynaamisiin, vuorovaikutteisiin vaikuttamis- ja oppimisprosesseihin, joiden tarkoituksena on muuttaa organisaatorakenteita ja työtapoja. Jaetun johtajuuden rakentamiseksi on ensin ymmärrettävä tiimitoiminnan luonne, jotta voidaan perinteisistä johtamismalleista poiketen asettaa johtamisen painopiste yksilön sijasta yksiköön/tiimiin (Morgeson ja muut, 2010, s. 7).

### **3.3 Vastuut ja päätöksenteko jaetussa johtajuudessa**

Yksi jaetun johtajuuden kulmakivistä on perinteisen organisaatiohierarkian madaltuminen. Valta- ja kontrollisuhteita on rakennettava uudelleen ja mekanistisia toiminta- ja ajattelutapoja korvattava vuorovaikutteisilla yhteistyöhön perustuvilla toimintamalleilla (Ropo ja muut, 2005, s. 97). Myös Hartley (2007, s. 208) toteaa, että työyhteisössä, jossa työskentelee itsenäisiä, toisiinsa luottavia, kunnioittavia henkilöitä, perinteiset hierarkiset rakenteet toimivat huonosti. Ropo ja muut (2005, s. 7) nostavat esiin, että etenkin

luovuutta vaativissa tai asiantuntijatehtävissä perinteinen hierarkia ei toimi optimaalisesti.

Jaetun johtajuuden periaatteisiin kuuluu, että henkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan, ja että he saavat konkreettiset työkalut johtamiseen (Sydänmaanlakka, 2004, s. 184). Johtajuuskoulutusta on tarjottava esihenkilöiden sijaan koko henkilökunnalle, jolloin pystytään varmistamaan, että tavoiteltu jaettu johtajuus syntyy askel kerrallaan ja henkilöstö on motivoitunutta ja osaavaa. Sydänmaanlakan (2004, s. 187) mukaan perinteiset johtamisparadigmat tulisi kyseenalaistaa ja siirtyä enemmän nykyaikaisen jaetun johtajuuden ja johtamiskulttuurin suuntaan. Lähtökohta uudelle johtamisjärjestelmälle tulee olla organisaation arvot, strategia, päämäärät ja visio. On kuitenkin muistettava, että pelkkä koulutus ei riitä, vaan uusille opeille on tarjottava maaperä, jossa niitä voidaan toteuttaa, mikä tarkoittaa mahdollisesti isojaikin muutoksia organisaation toimintatapoihin (Sydänmaanlakka, 2004, s. 187–188).

Tämän päivän työelämässä monelle on tärkeää saada mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon ja tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä. Cox ja muut (2003, s. 54) kirjoittavat jaetun johtajuuden olevan yksi vastaus tähän, sillä sen myötä työntekijällä kasvaa mahdollisuus laajempaan itsemääräämisoikeuteen ja merkitykselliseen vaikuttamiseen. Jaettu päätöksenteko vaatii Ropon ja muiden (2005, s. 76) mukaan sitä, että jokaisella on tiedossa päätöksenteon perusteet ja yhteisesti sovitut periaatteet sekä sovitut käytännön tiedon samanaikaiseen jakamiseen.

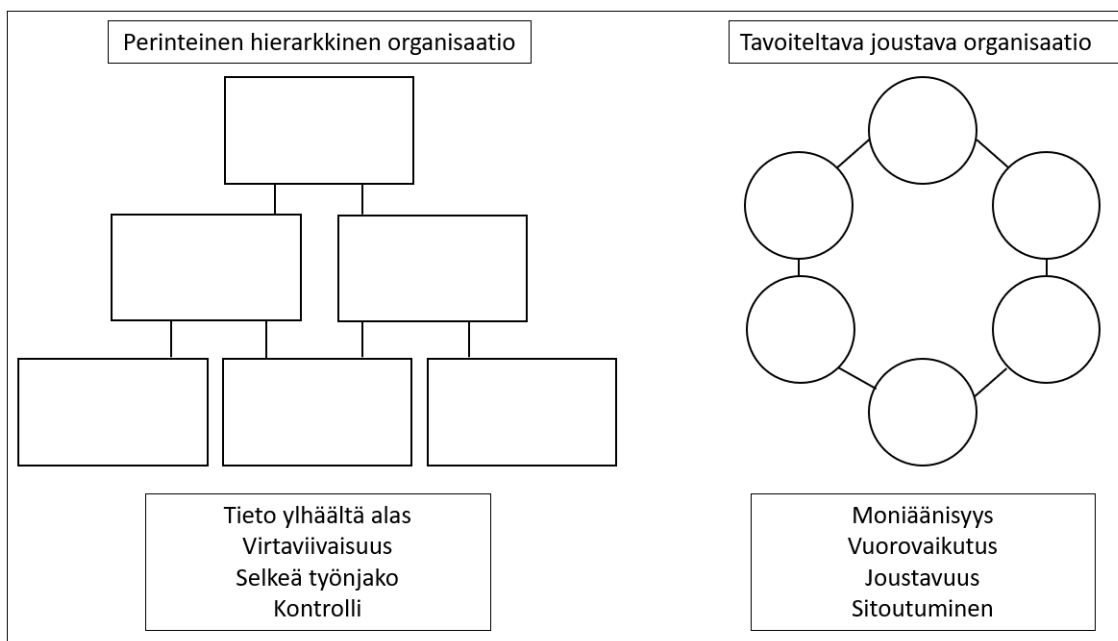
Cox ja muut (2003, s. 53) kuvaavat jaettuun johtajuuteen liittyvän laajennetun päätöksentekovallan kuvaavan hyvin aidosti valtuutetun tiimin oikeuksia. He listaavat asioita, joita jaettu yhteinen johtajuus kehkeytyäkseen vaatii. Työntekijöiden on pystyttävä vastaanottamaan ja tarjoamaan toisilleen rakentavaa johtajuutta, ymmärrettävä, että jokaiselta odotetaan jatkuvaa horisontaalista vaikuttamista sekä kehittämään jatkuvasti johtamis- ja alustaitojaan.

Tiedeyhteisössä on aiempaa enemmän huomioitu, että johtajuus on itse asiassa prosessi, joka voidaan opettaa, jakaa ja toteuttaa yhdessä. Johtajuuden ei siis tarvitse olla hierarkkisesta johtajasta lähtevää, vaan se voi olla lähtöisin kenestä tahansa ryhmän jäsenestä tai ryhmästä riippuen tiedoista, taidoista ja kyvyistä huomioiden tehtävän asettamat vaatimukset (Pearce ja muut, 2010, s. 151; D’Innocenzo ja muut, 2016; Morgeson ja muut 2010, s. 6–7). Kaikki organisaation jäsenet ovat aktiivisia ja ottavat osaa johtamisprosessiin, ja alaisesta voi tulla johtaja ja johtajasta alainen tarpeen mukaan (Sydänmaanlakka 2004, s. 122; Pearce & Wassenaar, 2014, s. 9). Jaetussa yhteistoiminnallisessa johtajuudessa yksilöt luovat vaikutussuhteen niin toisiinsa kuin organisaatioon ja yhteiskuntaankin. Jaetun johtajuuden ymmärtämisessä korostuu tutkimusten mukaan tiimin jäsenten vuorovaikutuksen, johtajuusroolien, ajan ja jakamisen merkitys (D’Innocenzo ja muut, 2016).

Ropon ja muiden (2005, s. 22, 69) mukaan jaettu johtajuus ei synny luonnostaan ja itsestään, vaikka organisaatiossa olisi miten valtava tahto muutoksiin ja uudistuksiin, vaan on ryhdyttävä konkreettisiin toimiin. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet entistä kompleksisemmiksi ja osaaminen ja asiantuntijuus jakaantuvat yhä useammalle. Tämä on johtanut siihen, että asiantuntijuutta, toiminnan tavoitteita ja organisoitumisen tapoja on tarpeen tarkastella ja yhdistellä uudella tavalla. Tässä tilanteessa perinteisen yksilökeskeisen ja hierarkkisen johtajuuden on kirjoittajien mukaan tarpeen tehdä tilaa uudentilaiselle johtajuudelle.

Organisaatioiden monimuotoistumisen ja osaamisen lisääntymisen seurauksena niiden organisoitumista on järkevä muokata verkostomaisemmaksi ja rakentaa tiimejä, virtuaalisia tiimejä, kumppanuuksia ja projekteja tukemaan muutosta (Ropo ja muut, 2005, s. 22). Kuviossa 1 on kuvattu johtamisen muutosta perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta joustavaan verkostomaiseen organisaatioon. Joustavan organisaation etuna on työntekijöiden parempi liikkuvuus tehtävien ja vastuiden sekä toiminnan tarpeiden mukaan (Ropo ja muut, 2005, s. 23). Kuten kuvioista voidaan tulkita, perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa tiedon kulku tapahtuu ylhäältä alas, työntekeminen on

kontrolloitua ja tehtävät on jaettu selkeästi. Siirryttäessä joustavampaan organisaatioon työnjako tapahtuu joustavammin, työntekijöiden ja johdon välinen vuorovaikutus lisääntyy ja tietoa sekä osaamista jaetaan. Tämä johtaa usein myös parempaan sitoutumiseen.



**Kuvio 1** Johtamisen muutos (mukaillen Ropo ja muut, 2005, s. 23)

Jaettuun johtajuuteen ei Juutin (2013, s. 17–18) mukaan liity delegointia, jossa myös vastuu siirtyy toiselle henkilölle eikä myöskään heitteille jättämistä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että vaikka tehtäviä jaetaan, säilyy kokonaisvastuu kuitenkin esihenkilöllä. Esihenkilön tai johtajan roolia ei painoteta, vaan johtaminen on jokaisen työtä (Juuti, 2013, s. 50). Jotta tämä hyvä johtaminen voi toteutua, tarvitaan hänen mukaansa foorumeita, joissa on mahdollisuus käydä niin virallisia kuin epävirallisempiakin keskusteluja. Jaetussa johtajuudessa keskeistä onkin, että päätökset tehdään yhteistyössä vuorovaikutuksen ja tiedonjaon perusteella eikä perinteisen hierarkkisesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että allekirjoitusoikeus voi useassa tapauksessa säilyä edelleen nimetyllä johtajalla, mutta sitä edeltävä päätös tehdään yhdessä parhaan asiantuntemuksen mukaan.

Ropo ja muut (2005, s. 19–20) lähestyvät jaettua johtajuutta kahdesta näkökulmasta. Jaettu johtajuus voi, Juutin näkökulmasta hieman poiketen, olla johtajan tehtäväkuvan

jakamista delegoinnin ja organisoinnin kautta, jolloin erilaisia johtamistyön osia, kuten kannustaminen ja motivointi, talousmittareiden ylläpito tai prosessien tehostaminen jaettaisiin toisille henkilöille. Toisen näkökulman mukaan jaetussa johtajuudessa keskeistä on jakaa kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta tavoitteena tehdä yhteiseksi joitain tulkintoja ja näkökantoja. Yhteistä näille kahdelle näkökulmalle on kirjoittajien mielestä se, että hyvän johtajuuden lähtökohta ei ole tarve tietää enemmän ja paremmin, vaan kyky yhteistoimintaan, prosessiin luottaminen ja se, että uskalltaa heittäytyä omana persoonana mukaan. Johtajuus onkin vuorovaikutusta ja ”kädet savessa” tekemistä.

### **3.4 Vuorovaikutus ja yhteistyö jaetussa johtajuudessa**

Kuten Ropo ja muut (2005, s. 19–20) edellä kuvasivat, jaetussa johtajuudessa keskeistä on hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus. Tämä vaatii usein uskallusta heittäytyä persoonana yhteistoimintaan. Myös Juuti (2013, s. 51) kuvaa jaettua johtajuutta samalla polulla kulkemiseksi, missä keskeistä on jakaa omaa näkymää toisille, eikä ole väliä missä kohdin esihenkilö kulkee, edessä, vierellä vai perässä. Hän nimittääkin jaettua johtajuutta keskustelevalksi johtajuudeksi. Näin ollen jaettu johtajuus nojaakin vahvasti hyvän esihenkilötyön lisäksi ryhmädynamiikkaan eli vuorovaikutukseen ja ryhmän kypsyytasoon eikä sitä voi syntyä, jos toinen puuttuu (Juuti 2013, s. 146). Jaettuun ja keskustelevaan johtamiseen kuuluu Juutin (2013, s. 50) mukaan olennaisena osana palautteen antaminen ja jakaminen sekä yhteinen reflektointi.

Myös Sydänmaanlakka (2003, s. 64) kuvaa modernien organisaatioiden johtajuuden tapahtuvan usein esihenkilöiden ja alaisten kesken. Jaetussa johtajuudessa johtajan roolia voidaan toisinaan jopa kierrättää tiimin jäsenten kesken (Sydänmaanlakka, 2003, s. 64; Seers ja muut, 2003, s. 96). Crevani ja muut (2010, s. 78) esittävät johtamistoiminnan olevan useamman kuin yhden henkilön tehtävä. He ovat tehneet empiirisiä havaintoja organisaatioista, joissa on jo lähdetty tekemään järjestelyjä johtamisvastuiden ja tehtävien jakamiseksi. He ovat huomanneet, että johtamisesta on saattanut tulla yhteistyöhön

perustuvaa ja kollektiivista vastuuta, jossa kompetenssit ja päätöksenteko on jaettu usealle henkilölle.

Sydänmaanlakka (2004, s. 128) kirjoittaa, että johtaminen on vuorovaikutuksen summa ja kollektiivinen prosessi, jonka taustalla on yhteisen merkityksen etsiminen ja löytäminen. Jaettu johtajuus on Ropon ja muiden (2005, s. 32–33, 74) mukaan ennen kaikkea kuuntelemista, luottamusta toisten osaamiseen ja moniäänisen tiedon arvostamista. Se on myös yhteistä visiointia, ideointia, strategioiden luomista sekä vallan ja vastuun jakamista.

Sydänmaanlakka (2003, s. 2) on kehittänyt systeemiteoriaan perustuvan älykkään johtamisen mallin, joka pyrkii kuvaamaan johtamisprosessia kokonaisuutena avainelementtien avulla. Yhtenä keskeisenä lähtökohtana on yhteistyöhön perustuva jaettu johtaminen, joka eroaa merkittävästi perinteisemmistä johtamisen malleista. Mallissa johtajuutta ei nähdä positiona vaan prosessina. Älykkään johtamisen kontekstissa johtaminen on dialogia alaisten ja esihenkilön/johtajan välillä yhteisen vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka, 2003, s. 11; Sydänmaanlakka, 2004, s. 137). Tämä tapahtuu parhaiten yhteiset arvot ja kulttuurin jakavassa tiimissä ja organisaatiossa. Älykäs jaettu johtajuus vaatii toteutuakseen kypsiä johtajia ja asiantuntijoita sekä oikeanlaisen organisaattiorakenteen ja -kulttuurin (Sydänmaanlakka, 2004, s. 137).

O'Toolen ja muiden (2002, s. 78) mukaan keskeistä jaetussa johtajuudessa on yhdessä työskentelyn oppiminen sekä vastuiden ja tehtävien jako. Tehtävien jaossa voidaan hyödyntää kiinnostuksen kohteita, taitoja tai erilaisia persoonallisuuksia. Tärkeää ja mahdollisesti haastavampaa voi olla käytännöllisten tai teknisten asioiden sijaan luottamuksen muodostuminen ja tunnustuksen jako. Onnistuneen luottamuksen ja tunnustuksen jakamisen lisäksi jaettu johtajuus vaatii kirjoittajien mielestä sujuvaa kommunikointia, krii-  
sinksittelytaitoja, selkeää yhteistä päätöksentekoa sekä yhteisten kantojen muodostamista. Kirjoittajat lisäävät, että loppujen lopuksi sillä ei ole niinkään väliä, kuinka vastuut

jaetaan, vaan sillä, että roolit ovat selkeät ja henkilöt ovat rehellisiä tarpeistaan ja panostuksestaan.

### **3.5 Jaetun johtajuuden vaikutukset työyhteisöön**

Jaetulla johtajuudella on huomattu olevan monia positiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Juutin (2013, s. 51) mukaan näitä ovat sujuva toiminta, hyvä työilmapiiri, joustavuus sekä tehtäviin sitoutuminen, ja ne ovat seurausta siitä, että jokainen ottaa vastuuta pelkän esihenkilön sijaan. Jaetulla johtajuudella on D’Innocenzon ja muiden (2016) mukaan positiivisia vaikutuksia työyhteisön suorituskykyyn, henkilöt jakavat paremmin tietoa ja sitoutuvat tehtäviin. Kun henkilöt saavat toisistaan vaikutteita tai voivat itse vaikuttaa toisiin, syntyy luottamusta ja kunnioitusta. Kun jaettu johtajuus toteutuu, henkilöt työskentelevät päämäärähakuisesti, ovat innostuneita ja tekevät mielellään yhteistyötä sekä jakavat informaatiota jatkuvasti (Juuti 2013, s. 146).

Cox ja muut (2003, s. 54) kirjoittavat, että jaetun johtajuuden myötä tiimin vuorovaikutus, töiden koordinointi sekä tehokkuus paranevat. Tiimissä koetaan parempaa yhteishenkeä, tehdään enemmän yhteistyötä sekä onnistutaan luomaan uudenlaisia, innovatiivisempia ratkaisuja ongelmiin. Ropo ja muut (2005, s. 23) nostavat etuina esiin työntekijöiden paremman sitoutumisen ja itsensä johtamisen siirryttäessä hierakkisemmasta johtajuudesta joustavampaan ja tasavertaisempaan jaettuun johtajuuteen. Näin myös saadaan jokainen mukaan organisaation ja sen toimintojen kehittämiseen. On huomattu, että yhteistyöllä syntyy parempaa tietoa ja kehitysideoita. Sydänmaanlakka (2004, s. 132) toteaa, että jokaisen tulisi tuntea työarjessaan merkityksellisyyttä ja työniloa sekä saada tuntea antavansa itsestään jotain laajemman yhteisön hyväksi.

Houghton ja muut (2014, s. 313) esittävät vanhan sanonnan ”sharing is caring” mukaan nimetyssä artikkelissaan, että jaettu johtajuus lisää työyhteisöjen ja henkilöiden välistä välittämistä. Jaettu johtajuus, johon kuuluu vaikutusmahdollisuuksia sekä vallan ja vastuun jakamista yhteisön kesken, lisää kokemusta tasa-arvosta, arvostuksesta ja

yhteenkuuluvuudesta (Houghton ja muut, 2014, s. 313). Lisäksi sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja välittämisen myötä ryhmän suoritustaso nousee kirjoittajien mukaan korkeammaksi.

Jaetussa johtajuudessa virheiden tekeminen on sallittua eikä niistä rankaista, joten kynnys kokeilla uusia ideoita on matalampi. Ropo ja muut (2005, s. 86) toteavatkin, että avoimuuden ja luottamuksen myötä kenenkään ei tarvitse pelätä virheitä, jolloin organisaatiossa vallitsee parempi kokeilukulttuuri. Kokeilukulttuurissa on kyse ajattelutavan muutoksesta, jossa riskejä voidaan ottaa, epäonnistumisia hyväksyä, ja tämä kaikki koetaan oppimisena (Antikainen ja muut, 2019, s. 5). Hyvään kokeilukulttuuriin kuuluu myös Bergin ja muiden (2017, s. 359) mukaan mahdollisuus epäonnistua, ja kun ei ole pakko onnistua, uskalletaan asioita kokeilla rohkeammin ja avoimemmin.

### **3.6 Jaettu johtajuus itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentajana**

Jaetun johtajuuden ja yhteisöohjautuvuuden ilmiöiden taustalla on todellisuus yksilöstä osana yhteisöä. Salovaaran (2017, s. 17) mukaan yksilön ei voi ajatella elävän irti sosiaalisesta ympäristöstä, vaan olevan osa sitä, ja että sosiaalisella ympäristöllä on vaikutusta häneen, eli ympäröivällä systeemillä ja yhteisöllä on vaikutuksia yksilön toimijuuteen. Myös johtajuusteorioissa on Salovaaran (2017, s. 17–18) mukaan vahvistunut 2010-luvulla näkemys siitä, että johtajuus on yhteisöllinen tapahtuma. Hän lisää, että tämän käsityksen mukaan johtajuus on jaettua, hajautettua, kollektiivista sekä monikollista ja sitä toteuttavat kaikki organisaation jäsenet eivät pelkästään johtajat tai esihenkilöt. Salovaara (2017, s. 18) kuvaa johtajuuden tapahtuvan verkostossa, jolloin se ei ole yksilön ominaisuus, vaan ryhmän, kulttuurin ja systeemin tuottamaa.

Nykytyöelämälle on Coun ja muiden (2019, s. 482) mukaan tavanomaista päätöksenteon ja vastuiden jakaminen, mihin kytkeytyvät laajempi autonomia, tiimityöskentely ja joustavuus. Kollektiivinen ongelmanratkaisu, mukaan lukien kehittäminen ja uusien ideoiden tuominen vaativat yhteistyötä ja jakamista. Tutkimuksissa on myös huomattu, että jaettu

johtajuus ei poista ryhmän johtajan/esihenkilön roolia, vaan ohjaamisen sijaan heidän tehtävänä on jaetun johtajuuden lisääminen, valmentaminen, inspirointi ja kannustaminen (Coun ja muut, 2019, s. 482). Myös Aura ja muut (2021, s. 2) havaitsivat tutkimuksessaan, että jaetun johtajuuden kautta, työntekijöitä tukien ja heidän tehtävissään toimista mahdollistaen, päästään parempaan asiakastarpeen mukaiseen toimintaan ja arviointiin. Näin toimien organisaatiossa mahdollistetaan myös jatkuva uudistuminen.

Coun ja muut (2019, s. 481, 489) ovat huomanneet, että jaettu johtajuus parantaa tiedon jakamista ja lisää itseohjautuvuutta. He kiteyttävät, että itseohjautuvuuden näkökulmasta erityisesti jaettu johtajuus luo työntekijöille kokemuksen kollektiivisesta vastuusta, millä on vaikutusta keskinäiseen luottamukseen. Martela ja Jarenko (2017b, s. 314) toteavat, että parhaimmillaan toteutuessaan itseohjautuvuus on niin toimivaa, että esimiehen ja johdon ei tarvitse manageroida työtä. Jaettu johtajuus henkilöiden välillä on kirjoittajien mukaan omiaan tukemaan ja lisäämään itseohjautuvuuden kehittymistä.

Organisaatioissa, joissa on aikaisemmin toimittu hierarkkisesti, voi ajatus itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta olla aluksi haastava ja jopa pelottava, sillä se tarkoittaa Martelan ja Jarenkon (2017b, s. 314) mukaan usein luopumista vanhoista käytänteistä ja asenteista asemasta riippumatta, eikä muutosprosessi välttämättä ole helppo. Tässä muutoksessa vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa. Jatkuva dialogi uusista toimintatavoista ja ohjeistuksista, mutta myös asenteista ja olettamuksista on tärkeää (Martela & Jarenko 2017b, s. 314).

Itseohjautuvuutta tavoittelevissa, yhdessä kehittävässä organisaatiossa on Martelan ja Jarenkon (2017b, s. 313) mukaan jatkuvasti läsnä kaaosta ja epäselvyyttä, mistä johtuen työntekijöiden on osattava johtaa itseään. Jokaiselta odotetaan myös valmiutta hahmottaa kokonaisuuksia, ajatella systemaattisesti ja taitoa löytää dialogin avulla yhteiset suuntaviivat. Haasteena jaetun johtajuuden sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumiselle voi Martelan ja Jarenkon (2017b, s. 314) mukaan kaikilla organisaatiotasolla, ylimmästä johdosta työntekijöihin, olla vanhoista asenteista ja käytännöistä pois

oppiminen. Etenkin silloin, kun organisaation toiminta on aikaisemmin ollut hyvin hierarkkista ja sen aikaiset toimintatavat ja kulttuuri vakiintunutta, irti päästäminen ja uuteen siirtyminen voi olla vaikeaa.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikön esihenkilöiden ja päätuoteomistajien käsityksiä jaetun johtajuuden ja itse- ja yhteisöohjautuvuuden ilmiöistä, sekä selvittää millä tavoin jaettu johtajuus voisi tukea itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumista. Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tavoitteena on selvittää ja ymmärtää tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 27–28) esittävät, että kvalitatiivinen tutkimus soveltuu menetelmäksi silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia. Heidän mukaansa kvalitatiivinen tutkimus tuo esiin tutkittavien havainnot ja näkemykset tilanteista. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää tilastollisia yleistyksiä, vaan sillä pyritään kuvaamaan ilmiötä, antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta tai ymmärtämään jotain tiettyä toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 27–28) suosittavat kvalitatiivisia menetelmiä etenkin silloin, kun tutkitaan yksilöä ja vuorovaikutusta, koska niiden avulla saadaan parhaiten esiin merkitykset, joita tutkittavat antavat ilmiöille ja tapahtumille. Tällä tavoin saadaan hyvin esiin tutkittavien erilaiset näkökulmat ja kuuluviin heidän omat äänensä.

Laadullista tutkimusta voidaan kuvata prosessiksi, jossa tutkimuksen etenemisen vaiheita ei aina voi etukäteen jäsennellä, vaan tutkimustehtävään ja aineistonkeruuseen liittyvät ratkaisut voivat muodostua vasta tutkimuksen edetessä (Kiviniemi, 2015, s. 74; Eskola & Suoranta, 2005, s. 15–16). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoon liittyvät näkökannat ja tulkinta kehittyvät tutkimusprosessin edistyessä, eivätkä tutkimuksen etenemisvaiheet ole välttämättä ennakkoon tiedossa (Kiviniemi, 2015, s. 74). Laadullisessa tutkimuksessa aineistokeruumenetelmät vievät Kiviniemen (2015, s. 74–75) mukaan lähelle tutkittavaa kohdetta, jolloin tutkittava ilmiö avautuu vähitellen ja

tutkimusmenetelmäratkaisut tähdentyvät. Hän lisää, että myös tutkimusongelma saattaa muotoutua uudelleen tai täsmentyä tutkimuksen edetessä. Laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista kehittyminen ja joustavuus tutkimusprosessin aikana. Alasuutarin (2011, s. 88) mukaan kvalitatiivinen aineisto on kuin pala maailmaa, näyte tutkittavasta ilmiöstä, ja sen analysointi- ja tulkintamahdollisuudet ja näkökulmat ovat laajat. Hän lisääkin, että tutkijan luovuuden, mielikuvituksen ja tarpeiden on määriteltävä, mistä näkökulmasta tätä palaa tarkastellaan.

Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 23–24) mukaan välttämätön, koska siinä kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet, niiden väliset suhteet sekä tutkimusta viitoittava metodologia. Sitä tarvitaankin tutkimuskokonaisuuden hahmottamiseen ja tutkimukseen valittavien näkökulmien sekä lähestymistapojen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat itse- ja yhteisöohjautuvuus sekä jaettu johtajuus, joihin tutustuttiin ennen aineiston keruuta.

Tässä tutkimuksessa selvitetään esihenkilöiden ja päätuoteomistajien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavista ilmiöistä, jaetusta johtajuudesta sekä itse- ja yhteisöohjautuvuudesta, minkä vuoksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä. Alasuutari (2011, s. 83) korostaa, että mikäli halutaan tutkia merkitysrakenteita, eli sitä miten tutkittavat käsittävät ja jäsentävät asioita, ei valmiiksi jäsennellyistä vastausvaihtoehdoista valitseminen ole oikea menetelmä, vaan aineiston on hyvä muodostua haastateltavien omin sanoin kuvaamasta ja jäsentelemästä tekstistä.

## **4.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista ja joustavuutensa vuoksi myös yksi käytetyimmistä menetelmistä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 11). Haastattelu on sopiva menetelmä silloin, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa ja käsityksiä tai ymmärtää asioita ja motiiveja käyttäytymisen taustalla (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 11; Eskola & Suoranta, 2005, s. 85; Tuomi & Sarajärvi,

2018, s. 84). Haastattelun etuina voidaan mainita joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus selventää saatavia vastauksia, oikaista väärinkäsityksiä ja syventää saatuja tietoja esittämällä tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 200; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).

Erilaisia haastattelutyppejä ja -nimityksiä on useita. Jakoa näiden välille voidaan tehdä kysymysten muotoilun kiinteyden asteella ja sillä, miten paljon haastattelutilannetta on jäsennely etukäteen (Eskola & Suoranta, 2005, s. 86; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 43). Erilaisia haastattelutyppejä ovat esimerkiksi strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 43; Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 203–204).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta strukturoidusta poiketen valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta (Eskola & Suoranta, 2005, s. 86). Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 47) nostavat esiin, että puolistrukturoidussa haastattelussa osa haastattelunäkökohdista on lyöty lukkoon etukäteen ja haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoa. He kutsuvat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi. Heidän mukaansa teemahaastattelu on sopiva menetelmä, kun halutaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastatteluun kuuluu etukäteen määritellyt teema-alueet, mutta kysymyksiä ja kysymysjärjestystä ei ole etukäteen tarkasti laadittu (Eskola & Suoranta 2005, s. 86; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47). Eskola ja Suoranta (2005, s. 86) korostavat, että kaikki etukäteen määritellyt teemat käydään haastateltavien kanssa läpi, mutta laajuus voi vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 48) mukaan muodoltaan ja järjestykseltään joustava, mutta ei täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 85) nostavat joustavuuden tarjoamaksi eduksi myös sen, että haastattelussa ei ole kysymys tietokilpailusta, vaan mahdollisuudesta saada

mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. He lisäävät, että haastattelun teemat tai kysymykset olisi hyvä antaa etukäteen, jolloin haastateltavalla on mahdollisuus valmistautua tutustumalla aiheeseen.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sopii puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tutkimuksen kohteena olevan yksikön esihenkilöiden ja päätuoteomistajien käsityksiä ja kokemuksia jaettuun johtajuuteen sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyen. Teemahaastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä myös siksi, että tutkittavat ilmiöt, jaettu johtajuus sekä itse- ja yhteisöohjautuvuus, ovat laajoja, eikä niille ole selkeitä määritelmiä. Tästä johtuen tarkentavien kysymysten ja kommenttien käyttö haastattelutilanteessa on otettava huomioon.

### **4.3 Haastattelujen toteutus**

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavaksi valitaan Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 97–98) mukaan harkiten henkilöitä, joilla on tutkimukseen soveltuvaa tietoa tai kokemusta, koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, tulkita ja ymmärtää jotain ilmiötä tai tiettyä toimintaa. Tiedonantajien eli haastateltavien määrän määrittelevät heidän mukaansa tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit. Eskola ja Suoranta (2005, s. 62–63) määrittelevät haastateltavien lukumäärän olevan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohtainen ja vastaajien määrän sen verran kuin aihe vaatii. Yhtenä riittävyyden mittarina he mainitsevan aineiston saturaation eli kylläntymisen, mikä tarkoittaa sitä, että aineistoa on riittävästi, kun uusi aineisto ei tuota tutkimusongelman näkökulmasta uutta tietoa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden ja päätuoteomistajien näkemyksiä jaetun johtajuuden roolista itse- ja yhteisöohjautuvuuden lisäämisessä. Tutkimuksen kohdejoukkona on Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikön esihenkilöt ja päätuoteomistajat. Haastateltavaksi pyydettiin 4 esihenkilöä ja 4 päätuoteomistajaa. Heidän tehtävänkuvuissaan näkyy tutkimuksen kannalta keskeisiä elementtejä, joten katsottiin, että heillä on sopivaa näkemystä ja kokemusta tutkimuksen aihepiiristä.

Haastattelupyynnöt lähetettiin valituille henkilöille sähköpostitse maaliskuun 2024 alussa. Haastattelupyynnössä kerrottiin tutkimuksen aiheesta sekä tutkimushaastattelun toteutuksesta. Pyyntöihin suhtauduttiin myönteisesti ja kaikki henkilöt suostuivat haastatteluun. Vastausten jälkeen sovittiin haastatteluajat. Haastattelut toteutettiin Teams-videopuheluiden välityksellä maantieteellisistä ja ajankäytöllisistä syistä. Haastattelut toteutettiin ajalla 20.3.–16.4.2024. Haastatteluiden kesto vaihteli 41 minuutista 53 minuuttiin. Kaikki haastattelut tallennettiin ja myöhemmin purettiin kirjalliseen muotoon. Haastatteluiden jälkeen todettiin, että aineiston koko on riittävä, eivätkä uudet haastattelut toisi merkittävää lisätietoa, joten uusia haastateltavia ei pyydetty.

Haastatteluteemat valittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja niistä muodostettiin haastattelukysymykset, joilla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Teemoiksi nostettiin itse- ja yhteisöohjautuvuuden sekä jaetun johtajuuden ilmiöiden keskeisiä tekijöitä. Teemoista tehtiin ennen haastattelua useita avoimia apukysymyksiä, joita hyödynnettiin kaikissa haastatteluissa. Kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetty jokaisessa haastattelussa, jos asia tuli keskustelussa esiin itsestään. Kysymyksiä saatettiin myös esittää eri järjestyksessä riippuen haastattelun etenemisestä. Haastattelukysymykset olivat samat kummallekin vastaajaryhmälle, esihenkilöille ja päätuoteomistajille, ja haastattelut etenivät melko hyvin temahaastattelurungon mukaisesti. Haastateltaville oli jo etukäteen tiedotettu, että vastaukset tullaan käsittelemään nimettömänä, mikä auttoi luottamuksellisen haastatteluilmapiirin syntymisessä.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Laadullisen aineiston analyysiä voidaan määritellä aineiston tiivistämiseksi ja jalostamiseksi, jonka myötä aineisto saatetaan käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon (Günther ja muut, 2021). Laadullisen aineiston analyysin tekoon ei Güntherin ja muiden (2021) mukaan ole yleispätevää ohjetta, vaan olennaista on tulkita mitä aineisto pitää sisällään ja mitä se kertoo. Aineisto tulkitaankin analyttisesti sekä havaintojen, teorian

että oman ajattelun pohjalta. Laadullisen aineiston analyysi on Rantalan (2015, s. 110) mukaan aineiston jatkuvaa lukemista, tekstien pohtimista, vertailua ja tulkitsemista sekä teoretisointia. Laadullisen aineiston analysoinnissa selkeytetään aineistoa ja tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta, 2005, s. 137). Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, ja Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 103) mukaan useimmat eri nimiset laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavoin sisällönanalyysiin. Vuori (2021) kuvaa sisällönanalyysissä huomion olevan siinä, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo.

Laadullisessa tutkimuksessa syntyy Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104–105) mukaan usein paljon kiinnostavaa tietoa, mutta sitä kaikkea ei voida käsitellä ja raportoida yhdessä tutkimuksessa. On tärkeää pitää mielessä, mikä kyseisessä tutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena ja mitkä ovat tutkimusongelmat, ja rajata muu materiaali tutkimuksen ulkopuolelle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104–105; Eskola & Suoranta, 2015, s. 174). Eskola ja Suoranta (2005, s. 151) kehottavat tutkijaa lukemaan aineistoa analysoinnin alkuvaiheessa useampaan kertaan, että se avautuu ja tulee tutuksi. Tämän jälkeen aineistoa voidaan yhdistellä, luokitella, teemoitella, tyyppitellä tai koodata (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105–107). Mikäli tutkimushaastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, on teemahaastattelurunko Eskolan ja Suorannan (2015, s. 152) mukaan hyvä apu aineiston analysoinnissa. Tätä näkemystä he perustelevat sillä, että teemahaastattelun runko perustuu yleensä aiempaan tutkimustietoon, jota on kerätty teoreettista viitekehystä rakennettaessa.

Rantala (2015, s. 110) kutsuu laadullisen aineiston analyysin työstämistä yksinkertaistusti koodaamiseksi ja memojen kirjoittamiseksi. Memojen kirjoittamista Rantala (2015, s. 114) kuvaa tutkimisen, analysoinnin, tietämisen sekä keksimisen prosessiksi ja memot hyödyntävät tutkimusprosessin edistämistä muodostaen tutkimusraportin hahmotelmaa. Koodaamista hän kuvailee olevan laadullisen aineiston systemaattiseksi järjestämiseksi. Se on hänen mukaansa myös tulkitsevää toimintaa, jota tutkimuskysymys sekä aineisto ohjaavat. Rantala (2015, s. 111–112) toteaa myös, että koodaus ensimmäisenä

askeleena linkittää aineiston teoriaan, jolloin se kannattaa aloittaa yhtä aikaa litteroinnin kanssa.

Koodaus on Vuoren (2021) mukaan analyysin työvaihe, josta syntyvä kuvaus ei riitä analyysiksi, vaan siitä on tehtävä johtopäätöksiä yhdistävistä ja eroavista tekijöistä sekä tutkimuksellisesti kiinnostavista sisällöistä. Hän toteaa, että tutkimusongelmakin usein tämentyy tässä vaiheessa. Eskola ja Suoranta (2005, s. 145, 149) kuvaavat tulosten tulkittaa laadullisen tutkimuksen haasteellisemmaksi vaiheeksi ja toteavat, että tähän vaiheeseen on harmillisen vähän saatavilla ohjeita. He toteavatkin tulkintojen hedelmällisyyden ja osuvuuden olevan tutkijan tieteellisen mielikuvituksen varassa.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Aineiston analyysiä ohjasivat tutkimuskysymykset, tutkielman teoreettinen viitekehys sekä teorian pohjalta laaditut haastattelukysymykset. Aineisto koostui kahdeksasta haastattelusta, jotka litteroitiin eli aukikirjoitettiin pääsääntöisesti sanasta sanaan, ainoastaan merkityksettömiä toistuvia täytesanoja tai tunnistettavuuteen vaikuttavia tietoja jätettiin pois. Aineisto numeroitiin, jonka jälkeen se luettiin useita kertoja, jotta saatiin parempi käsitys aineiston sisällöstä. Tämän jälkeen aineistoa lähdettiin kategorisoimaan värikoodauksen ja tekstitehosteiden avulla. Aineistoa taulukoitiin ja teemoitettiin haastatteluteemojen ja -kysymysten mukaan. Litteroituun aineistoon palattiin useamman kerran analyysivaiheessa, jotta kokonaisymmärrys ja alkuperäinen merkitys säilyi.

## 5 Tutkimustulosten tarkastelu ja analysointi

Tässä luvussa tuodaan esiin tutkimuksessa saatuja tuloksia ja tehtyjä analyyskejä. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatiota Kela. Tämän jälkeen tarkastellaan ja analysoidaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Kursiivilla kirjoitetut kohdat ovat lainauksia tehdyistä haastatteluista. Lainausten perässä ilmaistaan anonyymi-teettisistä ainoastaan, onko kyseessä esihenkilö vai päätuoteomistaja, eikä niitä esimerkiksi numeroitu haastateltavien mukaan, etteivät vastaukset olisi yhdistettävissä samaan henkilöön.

Tutkimustuloksia esitellään teoreettisen viitekehyksen sekä haastatteluteemojen mukaisesti jaoteltuna, sillä se nähtiin luontevana tapana. Haastatteluteemat olivat:

- Jaettu johtajuus työyhteisöjen arjessa
  - Vastuut ja päätöksenteko
  - Vuorovaikutus ja yhteistyö
  - Tavoitteet, kokeilukulttuuri ja luottamus
  - Jaetun johtajuuden mahdollisuudet ja haasteet.
- Matkalla itse- ja yhteisöohjautuvuuteen.

Toisessa alaluvussa esitellään tutkimuksen itse- ja yhteisöohjautuvuuden teemaan liittyviä, ja kolmannessa alaluvussa jaetun johtajuuden ilmiön esiintymiseen liittyviä tuloksia. Neljännessä alaluvussa esitellään tutkimustuloksia jaetun johtajuuden vaikutuksesta itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumisessa.

### 5.1 Tutkimuskohde Kela

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa on Kansaneläkelaitos Kela, joka on eduskunnan valvoma itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous (Kela, n.d. -a). Sen hallintoa ja toimintaa valvovat 12 eduskunnan valitsemaa valtuutettua, ja toimintaa johtaa ja kehittää valtuutettujen valitsema 10-jäseninen hallitus. Kelan strategian

toteutumisesta hallituksen linjausten ja päätösten mukaisesti vastaa Kelan johtoryhmä (Kela, n.d. -b). Kelan pääjohtajan tehtävänä on vastata Kelan strategisesta johtamisesta, suunnittelusta, kehittämisestä ja työjärjestyksestä sekä asioiden esittelystä Kelan hallitukselle ja hallituksen päätösten toimeenpanosta (Kela, n.d. -b).

Kela vastaa suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa ja se onkin yhteiskunnallisesti merkittävä toimija, jonka toimintaa ohjaavat arvot: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva (Kela, 2023b). Se on myös iso työnantaja, sillä kelassa työskentelee noin 8000 eri alan ammattilaista ympäri Suomea erilaisissa tehtävissä. Kelassa pyritään jatkuvaan kehittymiseen, ja vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu sekä ketterä kehittäminen ovat Kelan toiminnassa ja kehittämisessä keskeisessä roolissa (Kela, 2023b). Kelan henkilöstökokemuksen johtamisessa on kolme kärkeä:

1. Toimimme itse- ja yhteisöohjautuvasti.
2. Kulttuurillemme on ominaista perheystävällisyys ja olemme ihmistä arvostavia.
3. Olemme monipaikkainen työpaikka. Vahvistamme työssämme yhteisöllisyyttä ja asiakaskokemusta. (Kela, 2023e, s. 27).

Kelassa on tehty suunnitelma itse- ja yhteisöohjautuvan kulttuurin edistämiseksi, ja suunnitelman mukainen työ on aloitettu kesällä 2023 (Kela, 2023e, s. 28).

Kelan linjaorganisaation muodostavat viisi tulosityksikköä, jotka ovat asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, IT-palvelujen tulosityksikkö, tietopalvelujen tulosityksikkö sekä yhteisten palvelujen tulosityksikkö (Kela, 2024). Lisäksi Kelassa on kaksi toiminnallista yksikköä: johdon tukiyksikkö sekä viestintäyksikkö (Kela, 2024).

Tämän tutkimus kohdistuu Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikköön. Sen tehtävänä on vastata Kelan yksiköiden toimintaa ja kelalaisten työntekoa, hyvinvointia ja kehittymistä mahdollistavien palveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä sekä Kelan turvallisuuden ja varautumisen johtamisesta (Kela, 2023a). Tulosityksikkö tuottaa myös Kelan etuustoimintaan liittyviä palveluita, kuten maksamisen ja perinnän palveluita. Yhteisten palvelujen

tulosyksikössä työskentelee 487 työntekijää, joista esihenkilöitä on 30 ja päätuoteomistajia 16 (Kela 2023d). Tämän tutkimuksen kohdejoukkona ovat Kelan yhteisten palvelujen tulosyksikön esihenkilöt ja päätuoteomistajat.

## 5.2 Jaettu johtajuus Kelan yhteisten palvelujen tulosyksikössä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavoin jaettu johtajuus voi tukea itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumista. Tutkimushaastattelujen avulla haluttiin saada tietoa siitä, miten jaettu johtajuus ilmenee Kelan yhteisten palvelujen tulosyksikössä päätuoteomistajien ja esihenkilöiden näkökulmasta. Haastattelukysymykset laadittiin jaettuun johtajuuteen liittyvien teemojen pohjalta.

Aluksi päätuoteomistajia ja esihenkilöitä pyydettiin kuvaamaan, mitä jaettu johtajuus heidän mielestään tarkoittaa. Jo tämän kysymyksen vastauksissa nousi esiin useita tärkeitä jaetun johtajuuden elementtejä, vaikka osa haastatelluista koki, ettei välttämättä osaa vastata kysymykseen kovin hyvin. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla haastatelluilla on jo ymmärrystä jaetusta johtajuudesta ja siihen liittyvistä elementeistä.

Kaikki haastatellut yhdistävät jaettuun johtajuuteen päätöksenteon madaltamisen ja sen tuomisen sille tasolle, jossa kustakin asiasta katsotaan olevan paras ymmärrys. Vastauksia yhdisti myös ajatus siitä, että jaetussa johtajuudessa päätöksentekoa voidaan jakaa ja hajauttaa. Jaettu johtajuus näkyy haastateltujen mukaan yhteistyönä, keskusteluina, selkeinä rooleina ja vastuunjakoina sekä vastuun vapauttamisena työn substanssiasioissa esihenkilöiltä muille. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että vaikka vastuuta jaetaan, kokonaisvastuu säilyy silti esihenkilöillä.

*...yhteistyössä ihmisten osallistamista ja päätöksenteon rakenteen madaltamista ja päätöksenteon tuomista sinne, missä se ymmärrys kustakin asiasta oikeasti on. Ja niin, että sitten vielä sitä kaikkea kyvykkyyttä, mitä siinä niissä ihmisissä on, jotka siitä asiasta tietää, että sitä tuodaan mukaan siihen päätöksentekoon niin, että kaikki saa äänensä kuuluviin, mutta kuitenkin niin, että siitä saadaan loppupeleissä tehtyä selkeä päätös. Että kaiketi niin kun sitä ihmisten potentiaalın hyödyntämistä. Päätuoteomistaja*

*No mä oon ymmärtänyt sen ehkä niin kun vastuun ja laajentamisen kautta, että ei tarvitse jokaista asiaa kierrättää aina jonnekin ylätasolle, vaan niin kun osamisen kautta tehdään niitä päätöksiä ja osa-alueittain enemmän jaetaan sitä johtajuutta. Päätuoteomistaja*

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millä tavoin jaettu johtajuus näkyy tällä hetkellä esihenkilöiden ja päätuoteomistajien työssä, ja miten sitä voitaisiin edistää. Haastatellut kertoivat jaetun johtajuuden näkyvän jo hyvin tai olevan vähintäänkin keskusteluissa, mutta kaikkien mukaan se ei välttämättä vielä näy riittävästi arjen tekemisessä ja organisaatiokulttuurissa. Jaetun johtajuuden rakentumisessa ollaan tutkimuksen perusteella eri vaiheissa. Osa haastatelluista kertoi, että esimerkiksi päätösvaltaa on koitettu pikkuhiljaa siirtää enemmän asiantuntijoille, ja esihenkilö on omalla toiminnallaan antanut heille tilaa keskustella ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Eräs haastatelluista kertoi, että keskustelua jaetusta johtajuudesta pidetään aktiivisesti yllä, mutta sitä ei vielä sovelleta optimaalisesti esimerkiksi päätöksentekotilanteissa, kun taas toinen kertoi, että jaettu johtajuus näkyy jo hyvin vahvasti toiminnassa.

Haastatteluissa tuli esiin, että päätöksentekoa on madallettu, kehittämiseen liittyviä vastuita siirtynyt esihenkilöiltä asiantuntijoille ja esihenkilötyössä vastuita on siirtynyt ylemmiltä esihenkilöiltä lähiesihenkilötasolle. Jaetussa johtajuudessa kumppaneita voi haastateltujen mukaan olla useita. Tällä hetkellä jaettua johtajuutta rakennetaan aktiivisesti muun muassa esihenkilöiden, päätuote- ja tuoteomistajien sekä palvelupäälliköiden välille, mutta myös muissa rooleissa toimivien kanssa.

*Se on paljon muuttunut sillä lailla, että kyllähän se näkyy tuolla hr-esihenkilöpuolella tai siellä toiminnassa, ja kyllä se näkyy sitten kehittämispuolella. Kyllähän me paljon aiempaa enemmän osallistetaan tosiaankin niitä tekijöitä, jotka oikeasti tekee sitä työtä. Päätuoteomistaja*

*Kyllä jonkintasoista ihan päätöksentekoa tehdään, mutta ehkä varsinkin sellaista tehtävien johtamista on paljonkin siinä, ihan tuoteomistajan töiden organisointia ja priorisointia ja tämän tyyppistä johtajuutta. Päätuoteomistaja*

Kysyttäessä jaetun johtajuuden edistämisen keinoista, haastatteluissa toistui jatkuvan yhteisen keskustelun merkitys, roolien selkeyttäminen ja niissä pitäytyminen. Myös esimerkin näyttäminen koettiin tärkeäksi. Jaetun johtajuuden ymmärtämiseksi kaivattiin myös struktuuria ja tarkempaa johtamisjärjestelmäkuvausta, jossa olisi määritelty rajoja, minkä sisällä johtajuutta voitaisiin jakaa.

*Me ollaan käyty keskusteluja siitä, että miten jokainen voisi enemmän ottaa vastuuta siitä omasta tekemisestään. Ja tämmöisestä, että uskalletaan esimerkiksi ottaa sitä vastuuta, että kaikkeen ei tarvitse aina pyytää lupaa, eikä toisten mielihiteitä ikään kuin tämmöisessä jokapäiväisessä työssä. Päätuoteomistaja*

*Ainakin ihan selkeästi luopumalla. Sitten kun päätetään, että niitä rooleja aletaan muokkaamaan, ja päätetään, että niitä vastuita keskitetään, että toinen kantaa asijahtajuutta ja toinen sitten sitä henkilöstöjohtajuutta, niin se tarkoittaa sitten, että molempien pitää luopua jostain. Ja sitten selkeästi myös osoittaa niille johdettaville, että tietysti niistä asioista täytyy keskustella ilman muuta siinä työyhteisössä, mutta sitten, kun niitä tilanteita kuitenkin varsinkin alkumatalla tulee, että kysytään tavallaan väärältä ihmiseltä, niin sitten aina niin kun toistuvasti käännäyttää ihminen oikean ihmisen pakeille. Esihenkilö*

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen kautta muodostuneista jaetun johtajuuden teemoista, jotka ovat keskeisiä asioita, joita jaettu johtajuus pitää sisällään. Nämä teemat toimivat myös haastattelurunkona tutkimushaastatteluissa.

### **5.2.1 Vastuut ja päätöksenteko**

Perinteisen organisaatiohierarkian madaltuminen on yksi jaetun johtajuuden kulmakivistä. Hierarkian madaltuminen ja päätöksentekovastuiden jakaminen tuli esiin kaikissa tutkimushaastatteluissa. Niiden koettiin olevan tärkeä osa organisaatiokulttuurin muuttamista autoritäärisemmästä mallista jaettuun johtajuuteen. Hierarkiaa madaltamalla päätöksenteko saadaan niille henkilöille, jotka asian parissa eniten työskentelevät.

*Selkeät vastuujaot, sitä että ei diktatuuria, että tehdään päätöksiä niin kun jotenkin ehkä toivottavasti lähempänä siitä tasoa tai tahoja, jolla sitä työtä tehdään. Ja sitten jollain tavalla sitä päätöksentekoa madalletaan. Ehkä selkeät roolit ja siinä*

*mielessä selkeät tavoitteet, että kun sitä johtajuutta jaetaan, niin sitten on selvää, että kuka huolehtii mistäkin osuudesta. Päätuoteomistaja*

Johdolla nähtiin olevan merkittävä tehtävä kulttuurin jalkauttamisessa ja heiltä toivottiin näkyvämpää roolia sekä aktiivista aiheen esillä pitämistä ja suunnan näyttämistä. Haastatellut katsoivat tärkeäksi jaetun johtajuuden kehittämisessä sen, että henkilöille annetaan todellista vastuuta, valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Päätöksenteossa tulisi olla läsnä oikeat henkilöt nimikkeestä riippumatta. Eräs haastatelluista pohti myös sitä, että miten tulisi toimia silloin, kun päätöksestä vastaava henkilö on poissa ja totesi, että hänen mielestään olisi järkevämpää, että sijaisketju menisikin alaspäin eikä välttämättä aina ylöspäin.

*Meillähän on tosi paljon hyviä tyyppejä töissä, että kyllä he pystyy, kun heille annetaan se, mutta se pitää mun mielestä lähteä sieltä ylhäältä, että sitten annetaan sitä vapautta ja tilaa sille päätöksenteolle ja kannustetaan siihen, niin se varmaan tarkoittaa vähän myös hierarkian madaltamista. Esihenkilö*

*Että ei enää ajatella niitä asioita niin niiden toiminimikkeiden ja niiden titteleiden mukaan, vaan niin kun sitä, että mukana asioista on päättämässä ja keskustelemassa ne henkilöt, kenellä on siihen tietoa ja ketkä voi siihen vaikuttaa. Mutta pitää olla semmoinen vähän niin kun kehittämisote siinä hommassa kaikilla, että niin kun miettiä, että ollaanko me oikeassa palaverissa, onko täällä oikeat ihmiset, ja että ketä tässä pitää olla mukana sitten näistä asioista päättämässä. Päätuoteomistaja*

Haastateltavat myös kokivat, että työyhteisöissä on jossain määrin kyvykkyyttä suurempaan vastuunottamiseen, mutta vaihtelua on. Osa tarvitsisi vahvistusta ja valmennusta päätöksentekoon ja roolin mukaisten tehtävien hoitamiseen. Joissain tilanteissa on huomattu, että jos toimivaltaa ei ole määritelty, voi olla haasteena rohkeus tehdä päätöstä kysymättä ensin joltain vahvistusta tai lupaa. Tähän voi myös vaikuttaa aikaisemmat kokemukset siitä, että on tehnyt itsenäisen päätöksen ja jälkikäteen joku onkin tullut paheskumaan, ettei hänelle ole kerrottu, tai ettei hän ole saanut mahdollisuutta kommentoida asiaa ennen päätöstä. Kaikissa haastatteluissa toistui ajatus siitä, että uuteen toimintatapaan ja -kulttuuriin siirtyminen tulee vaatimaan aikaa, runsaasti keskusteluja ja selkeytystä.

*Haasteet mitä mä koen, on ehkä se, että sitten kun meillä on ne roolit paikoillaan eli tuoteomistajat ja päätuoteomistajat, niin sitä heidän kyvykkyyttä tehdä päätöksiä pitäisi vahvistaa. Onko niissä rooleissa tavallaan käyty sitä, että mitä niiltä odotetaan. Päätuoteomistaja*

*Mä ajattelen, että on kyvykkyyttä. Välillä tai siis usein ajattelenkin niin, että ihmiset haluaa sparrailla tai käydä keskustelua, mutta mä itse koen, että mä niin kun höyhenen kevyesti tuuppaan, kun ei mun tarvitse muuta kun, että mee vaan sinne mihin olit menossa, kun ne osaa ja ne tietää. Esihenkilö*

Haastatteluissa ilmeni, että jaetusta johtajuudesta on tarpeen keskustella säännöllisesti, että siitä muodostuu yhtenäinen käsitys. Koska jaettu johtajuus on vielä melko tuore asia yhteisten palvelujen tulosityksikössä, sitä on pidettävä keskusteluissa ja selkiytettävä esimerkiksi vastuiden jakautumista edelleen. Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että jaettu johtajuus on uudenlainen tapa ajatella työelämää ja työntekemistä, ja jokaisen tulee omaksua tämä ajattelutapa, että sen edistämiseksi voidaan onnistua.

*On ollut siis semmoista, että ei voida luottaa esimerkiksi siihen, että jotkut tehtävät tulee tehtyä tyypisesti tai siihen, että otetaan se oma vastuu, niin tästä ollaan käyty [keskustelua]. Ja sitten ehkä siinä juuri huomattu, että ihmisillä on niin eri käsityksiä siitä, miten sitä työtä tehdään ja mitä ne roolit on, niin sitten yritetty avata niitä, että minkälainen tää työnteon kulttuuri nyt niin kun on, tai minkälaista kohdin pyritään, niin se on niin kun auttanut sitä. Päätuoteomistaja*

*Mutta se on siis semmoinen asia, joka vaatii uuden ajattelutavan. Siis ei vaan multa, vaan kaikilta. Se on pakko saada ryhmän omaksuttavaksi, koska ei siitä muuten tule mitään, muuten tulee sitä vastustusta vaan liikaa. Esihenkilö*

## **5.2.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö**

Jaetussa johtajuudessa avainasemassa ovat toimiva vuorovaikutus, yhteistyö ja tiedon kulku. Kaikissa haastatteluissa toistui keskustelujen ja yhteistyön suuri merkitys jaetun johtajuuden kehittymiselle. Viestimällä säännöllisesti ja innostamalla henkilöitä osallistumaan yhteiseen työhön on saatu hyviä vaikutuksia. Erään haastateltavan mukaan innostus usein myös ajan myötä tarttuu henkilöstä toiseen. Alussa voidaankin hänen

mukaansa hyödyntää niitä, jotka ovat muutoshalukkaimpia ja hyvien kokemusten myötä saada mukaan myös niitä, jotka alussa ovat epäileväisempiä. Keskustelun lisäksi niinkään kuuntelemisella koettiin olevan suuri vaikutus siihen, miten jaettu johtajuus työyhteisössä omaksutaan. Tunnistettiin, että jos yhteistyön halutaan kehittyvän, yhteistyölle ja vuorovaikutukselle on priorisoitava reilusti aikaa. Aktiivinen osallistuminen ja heittäytyminen jaettuun johtajuuteen koettiin tarpeellisena. Säännöllisellä yhteistyöllä ja yhteisen ajan ottamisella on haastateltujen mukaan iso merkitys edistymisessä. Eräs haastatelluista nosti esiin myös sen, että henkilöiden erilaisilla ominaisuuksilla on vaikutusta jaetun johtajuuden onnistumiseen.

*Kyllä sitä pitää ihmisiä sillä tavalla kanssa kuunnella. Jokaisen on jollain tavalla osallistuttava, että ainakin niin kun mielipidettä. Ja sitten sanoa, jos vastustaa, niin että miksi niin, ja mikä siinä uudessa on huonoa, tai mikä siinä pelottaa, tai mikä on siinä se uhka. Esihenkilö*

*Mutta tietysti, siinähan sitten korostuu näiden tyyppien henkilökohtaiset ominaisuudet, persoonallisuudet ja tavat tehdä työtä ja reagoida, kaikki tällainen, niin se on sitten niin paljon siitä ihmisestä kiinni, miten se sujuu. Esihenkilö*

Osa haastatelluista katsoi, että jaettuun johtajuuteen pyrkiessä olisi etenkin alkuvaiheessa hyvä olla fasilitaattori mukana keskusteluissa, jotta kaikki saadaan osallistumaan eikä anneta mahdollisuutta vetäytyä keskustelujen ulkopuolelle. Fasilitaattori myös pitäisi keskustelun alkuperäisessä aiheessa ja tarvittaessa palauttaisi sen siihen, jos keskustelu alkaa siirtyä toisiin aiheisiin, ennen kuin pääaihe on käsitelty.

*Niin sitä tukea varmasti siihen, niin kun sitä coachaamista siihen oikeaan suuntaan, niin sitä tarvittaisiin tosi paljon enemmän mun mielestä. Että, koska se on niin iso muutos. Päätuoteomistaja*

*Siihen vaaditaan aikaa, ja että siihen altistetaan, ja että on joku ehkä vähän niin kun fasilitoimassa sitä ja katsomassa, että se keskustelu toteutuu. Ja sitten kun se keskustelu on, niin että siihen kaikki mahdollisuuksien mukaan myös osallistuisi, ettei tavallaan anneta tilaa olla hiljaa, tai niin että joku vaan ikään kuin dominoi sitä. Päätuoteomistaja*

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että kalentereista on aktiivisesti varattu säännöllisiä vuorovaikutuksen hetkiä, joiden lisäksi ollaan yhteydessä tarpeen mukaan. Osa haastatelluista korosti kuitenkin sitä, että kaikkien palavereiden aiheet ja niissä päätettävät asiat on syytä olla tiedossa ennakkoon. Tällä tavoin voidaan varmistua, että paikalla on oikeat henkilöt, ja taas toisaalta sellaiset henkilöt, joita aihe ei koske, voivat priorisoida ajan muuhun työhön.

*Että huolehditaan, että sellaisia keskustelutilaisuuksia, tai mikä tahansa se vuorovaikutuksen muoto nyt onkaan, niin että niitä on. Päätuoteomistaja*

*Vertaistuki on kauhean tärkeä, että on tosi kiva, jos on niin kun sen tyyppistä tarjolla. Sitten sellaista yhteisen ymmärryksen jakamista. Sitten se ilmapiiri tai se psykologinen turvallisuus, mutta että se ilmapiiri täytyy olla semmoinen, että siinä on niin kun turva keskustella kaikista niistä vaikeistakin aiheista, jotka liittyy jaettuun johtajuuteen. Esihenkilö*

Tiedon jakaminen on olennainen osa jaettua johtajuutta ja tarvittavaa läpinäkyvyyttä. Haastateltavat kokivat, että jaetussa johtajuudessa tiedonkulun ja tiedon jakamisen merkitys on selkeästi korostunut. Hierarkkisuuuden poistaminen helpottaisi erään haastattelun mukaan myös tiedonkulkua, koska se laskisi kynnystä tuoda asioita ja ajatuksia yhteiseen keskusteluun pelkäämättä jyrätyksi tulemista. Viestinnän pitäisi haastateltujen mielestä tukea kulttuurin muutosta. Viestinnässä tulisi aina olla sama punainen lanka ja pyryttäisiin ydinviestissä, mitä olemme tekemässä ja mikä muuttuu. Tämä helpottaisi asian sisäistämistä ja auttaisi sitomaan pienempiä asioita yhteiseen isoon kuvaan.

*Se missä omasta mielestä ehkä eniten on jouduttu tekemään harjoittelua ja opettelua, niin on tämä tiedon kuljettaminen, tiedon jakaminen, että se korostuu. Henkilöiden välinen yhteistyö ja tiedonkulku, se on niin kun avainasemassa, että miten sitä voidaan jalostaa, kehittää, viedä eteenpäin, niin se on se juttu. Esihenkilö*

Avoimuus ja tiedon kulku ovat haastateltujen mukaan melko yleisiä haasteita, ja niissä koettiin vielä olevan parantamista. Tiedon jakamiseen on luotu yhteisiä käytäntöjä ja sääntöjä esimerkiksi siitä, missä tilanteissa materiaalit toimitetaan ennen palaveria, tai minne ne tallennetaan. Tiedon löytymistä on koitettu tehdä helpoksi, mutta on huomattu, että siitä huolimatta kaikki eivät aina löydä tietoa.

*Koska sitten taas yhteistyöllä me pystytään ne taklaamaan ja luomaan niitä omia kanavia tarvittaessa, jos niin kun pitää vaikka sitä tiedonkulkua parantaa.” Esihenkilö*

Osa haastatelluista nosti esiin tiedon tahallisen itsellä pitämisen ja sen vaikutukset yhteistyöhön. Läpinäkyvyydellä ja avoimuudella koettiin olevan merkitystä niin yhteistyön onnistumiselle kuin tavoitteiden edistymiselle.

*Kyllä sitä läpinäkyvyyttä voi tehdä sillä tavalla, että itse aktiivisesti kertoo omista asioistaan ja koittaa hahmottaa riippuvuuksia. Että, jos mä saan jonkun tiedon, niin mä en ajattele siitä, että tieto on valtaa, että nyt mä panttaan tämän itselläni, vaan että mä toisin sen esiin ja ajattelisin, että tämä ehkä hyödyttää tuota henkilöä. Päätuoteomistaja*

*Täytyy olla halukas pistämään itsensä likoon niiden yhteisten päämäärien eteen jotenkin, että ei sellaista niin kun asennetta, että tieto on valtaa ja siksi pidänkin sen tiedon vain itselläni. Esihenkilö*

### **5.2.3 Tavoitteet, kokeilukulttuuri ja luottamus**

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimustuloksia tavoitteisiin ja kokeilemisen kulttuuriin liittyvistä teemoista sekä luottamuksen ja asenteiden näkökulmista. Haastatteluissa korostui vahvasti tavoitteiden yhdessä luomisen merkitys ja sen vaikutukset sitoutumiseen, motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Tavoitteet on haastateltujen mukaan tarpeen tehdä henkilöiden ja yhteisöjen ajatuksia ja visioita tulevaisuuden suunnasta kuunnellen. Koettiin, että jos tavoitteet tulevat ylhäältä annettuina, niihin on vaikeampi sitoutua kuin siinä tapauksessa, että on itse päässyt osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn. Tavoitteiden tulee haastateltujen mielestä olla kuitenkin Kelan strategiasta johdettuja, koska se näyttää suuntaa, mihin ollaan menossa, ja mitä yhteisesti tavoitellaan. Yhteinen keskustelu siitä, mitä strategia tarkoittaa kunkin yhteisön tai yksilön työssä, on hyvin tärkeää. Tavoitteiden tulee haastateltujen mukaan olla mahdollisimman selkeitä ja niiden tulee osaltaan perustua prioriteetteihin.

*Jotta me päästäisiin siihen, että ne koettaisiin omiksi ja yhteisiksi, niin mahdollisimman pitkälle sen yhteisön, ketä ne tavoitteet koskee, niin pitäisi osallistua yhteisönä siihen tavoiteasetantaan. Kyllähän sen pitäisi olla niin, kun jos me alettaisiin olla sellainen yhteisöohjautunut ja jaetun johtajuuden organisaatio, niin sitten sen pitäisi olla se yhteisö siinä mukana, vaikka nyt se ryhmä. Niin, että se ryhmä yhdessä määrittelee ne ja katsoo ne sellaiseksi, että suurin piirtein kaikki pystyy niihin sitoutumaan. Päätuoteomistaja*

*Kyllä mä uskon, että se tietyllä tapaa ehkä luo sitä vapautta ja just sitä luottamuksen tunnetta ja niin kun, että voin itse oikeasti vaikuttaa siihen työhön, että mihin suuntaan mennään, tai mikä voisi olla se tavoite. Toki se vaatii sitä ajattelua sieltä varmasti niiltä työntekijöiltä enemmän, kun ei tule tarjottimella ne tavoitteet, mutta kyllä mä jotenkin toivon, että se on enemmän positiivinen kokemus kuin sitten negatiivinen. Esihenkilö*

Tavoitteita tulisi haastateltujen mukaan pitää jatkuvasti esillä, ja vastuuhenkilöiden sanoittaa ja linkittää tavoitteet osaksi isompaa kuvaa, jolloin kaikille on selkeää, mitä tavoitellaan ja miksi. On tärkeää sanallistaa tavoitteet mahdollisimman konkreettisiksi ja välttää sitä, että asioista puhuttaisiin liiaksi ylätasolla. Silloin, kun tavoitteet on tuotu konkreettialueelle, ne on helpompi sisäistää. Jokaisen tulisi ymmärtää se, mitä tavoitteella pyritään saavuttamaan, mikä on se muutos, jota ollaan tekemässä, ja mitkä ovat yksilön vastuut ja tehtävät tässä kokonaisuudessa. Tavoitteita tulee myös sovittaa yhteen ja tehdä yhteistä priorisointia, mikä voi olla jopa välttämätöntä esimerkiksi rahoitukseen liittyvissä asioissa.

*Pitäisi pyrkiä se kaikki toiminta kytkemään niihin tavoitteisiin, ja kaikessa kommunikaatiossa luoda sitä ketjua uudestaan, että nekin henkilöt, jotka ei tavallaan päivittäin työskentele niiden tavoitteiden eteen tai vaikka raportoi, pystyy niin kun keskellä yötä sanomaan, mitkä ne meidän OKR:t on. Päätuoteomistaja*

Useassa haastattelussa tuotiin esiin, että työyhteisössä vallitsee melko hyvä kokeilemisen kulttuuri ja henkilöt uskaltava kokeilla tehdä asioita uudella tavalla. Työyhteisöissä on tietoisesti pyritty pääsemään eroon ajatuksesta ”näin tehdään, koska näin on aina tehty”. Koettiin, että kannustamalla vielä nykyistä enemmän, henkilöt voisivat vapautu-  
neemmin kokeilla erilaisia tapoja. Eräs haastatelluista totesi, että kokeiluista ja

kokeilukulttuurista on yksikössä puhuttu aikaisemmin enemmän, mutta tällä hetkellä ei niinkään.

Haastatteluissa toistui ajatus siitä, että kehittymisen kannalta on järkevää kokeilla tehdä asioita uudella tavalla. Ensimmäinen kokeilu ei useinkaan tuota parasta tulosta, mutta sitä voidaan kehittää tai keksiä uusi vielä parempi tapa. Tärkeä osa uudenlaisessa kulttuurissa on se, että virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Tähän liittyy vahvasti se, millainen luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Eräs haastatelluista kertoi, että hänen työyhteisössään virheille nauretaan yhdessä ja sitten jatketaan eteenpäin uudella suunnitelmalla, eikä virheitä lähdetä korostamaan. Näin on saatu luotua hyvä luottamuksellinen maaperä kokeilemiselle.

*Koen hyvin vahvasti, että me pelataan samaan maaliin, että meillä on tosi vahvasti sellainen fiilis, että meillä on yhteiset tavoitteet, ja me kaikki tehdään töitä niiden yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. Että kyllä mun mielestä on luottamuksen ilmapiiriä, jotenkin uskalletaan niin kun jutella, uskalletaan olla eri mieltä ja käydä sitten niitä ehkä vaikeitakin keskusteluja, mutta sitten päästään niistä kyllä eteenpäin. Esihenkilö*

Luottamukseen liittyy haastateltujen mukaan myös se, että luotetaan kollegan osaamiseen ja arvostelukykyyn. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikesta ja olla asiantuntija joka asiassa, vaan enemmän pitäisi pyrkiä siihen, että henkilöillä on omat vastualueet, joihin heillä on paras tietotaito. Haastatellut kertoivat, että luottamusta henkilöiden tekemiseen ja osaamiseen on ja henkilöitä on pyritty voimaannuttamaan ottamaan enemmän vastuuta. Heitä on valmentavasti kannustettu ja tuettu rohkeampaan vastuunottoon. Luottamusta syntyy haastateltujen mukaan siitä, että tietoa jaetaan ja ollaan avoimia. Epäsuhtainen tiedonjako ja se, että joku tärkeä asia on jäänyt kuulematta, voi aiheuttaa epäluottamusta.

*Itse myös peräänkuuluttaisin sitä, että kaikesta ei tarvitse kaikkien myöskään tietää. Että jos kollega on tehnyt sen analyysin ja tuo asian, esittelee sen, niin silloin, vaikka mä en itse siitä tietäisi kaikkea, niin mun pitäisi pystyä luottamaan siihen, että hän on tehnyt siihen hyvän työn. Päätuoteomistaja*

Vaikka tässä tutkimuksessa ei erikseen perehdytty etätöiden vaikutuksiin jaettuun johtajuuteen, haastatteluissa nousi esiin sen vaikutukset luottamuksen ilmapiiriin. Koettiin, että etätöissä ei opi tuntemaan työkavereita hyvin, koska useimmiten keskustellaan ainoastaan työasioista, mikä ei välttämättä tue hyvän luottamuksen ilmapiirin rakentamista. Kasvokkaisissa tapaamisissa tutustutaan paremmin, minkä myötä rohkeus mielihetimiten ja asioiden esittämiseen kasvaa. Luottamuksen ilmapiiriä voidaankin haastattelujen mukaan edistää tekemällä työyhteisöistä entistä keskustelelevampia. Haastatellut kokivat, että aikaisemmin palaverit ovat olleet enemmän infotyyppisiä, joihin on tultu kuuntelemaan, mutta nyt oletetaan jokaiselta keskustelevaa ja aktiivista osallistumista.

Muutamassa haastattelussa nostettiin esiin johdon aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen luottamusta kasvattavana elementtinä. Eräs haastateltu totesi, että linjajohto on tällä hetkellä hieman liian etäällä, eivätkä he ole muutoksessa riittävän näkyvästi läsnä. Haastatteluissa nostettiin esiin esimerkin valtava merkitys ja voima. Se, miten johto toimii ja puhuu muutoksesta, vaikuttaa henkilöiden luottamukseen siitä, miten kulttuurinmuutoksessa tullaan onnistumaan.

*Että ei tavallaan johtokaan voi sitten hirveästi sieltä niin kun sivusta vetää. Että niin kun se, että kaikki on sitoutuneita myös, niin sitä kautta sitten tulee luottamus, että tässä on joku järki ja joku jatkuvuus. Päätuoteomistaja*

*Että johto oikeasti pitää sitä puhetta niin kuin aktiivisesti agendalla ja näyttää suuntaa. ...sitten se puhekaan ei vaan riitä, että sitä täytyy niin kun omalla esimerkillään johtaa, niin kun ehkä ottaa siinä näkyvämpää roolia. Päätuoteomistaja*

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, millä tavoin osaamisesta ja kehitymisestä huolehditaan työyhteisöissä. Kelassa on haastateltujen mukaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, ja kelan kulttuuri tukee itsensä kehittämistä. Oppimisen kulttuuria on kuitenkin tarpeen pitää yllä ja kasvattaa. Kehitymisestä suurin vastuu on jokaisella henkilöllä itsellään, ja sen vuoksi vaaditaankin aktiivisuutta ja halua opetella itselleen vieraita asioita. Kehittyminen ei haastateltujen mukaan kuitenkaan tarkoita pelkästään sitä, että osallistuu koulutuksiin ja kursseille, vaan se on paljon muutakin. Haastatteluissa toistui keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys sekä rohkeus ottaa haltuun uusia tehtäviä ja rooleja.

*Että, kun mennään tuoteomistaja-, päätuoteomistaja-, esihenkilörooleissa, niin se oikeastaan kuuluu siihen, että sä voit toimia, niin sun täytyy olla kiinnostunut ja sun täytyy kehittyä. Sä et voi odottaa, että joku tulee ja sanoo, että sun pitää tää käydä, että sun pitää jotakin suorittaa. Että sä voit toimia siinä roolissa, niin sun vaan pitää olla itse aktiivinen. Päätuoteomistaja*

Kannustava esihenkilötyö koettiin hyvin merkitykselliseksi henkilöiden kehittymisen kannalta. Esihenkilön katsottiin olevan keskeisessä roolissa osaamisen tason tunnistamisessa, koska hän tuntee henkilöt ja tilanteet, jolloin hänen on myös mahdollista tarttua osaamisvajeesiin. Arjessa käytävillä toistuvilla keskusteluilla pyritään varmistamaan jokaisen riittävä osaamisen taso, ja kannustamalla viemään kehittymistä eteenpäin. Eräs haastateltava totesi, että jokaisen vastuulla on ymmärtää, että maailma ympärillä muuttuu ja siinä muutoksessa on pysyttävä mukana. Työnantajalla on oikeus määritellä asioita ja tehtäviä, ja työntekijällä on velvollisuus niitä noudattaa.

#### **5.2.4 Jaetun johtajuuden mahdollisuuksia ja haasteita**

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että suunta jaetumpaan johtajuuteen on oikea ja muutosta on jo huomattu tapahtuneen. Jaetulla johtajuudella katsottiin olevan useita hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia työyhteisöissä. Autonomian lisääntyminen sekä paremmat vaikutusmahdollisuudet on koettu merkitykselliseksi, yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta yhteishenki paranee ja työssä viihtyvyys lisääntyy. Jaetun johtajuuden koettiin myös kehittävän asiantuntijuutta ja itsevarmuutta, kun henkilöillä on lupa kokeilla, vaikuttaa ja ottaa vastuuta. Jaetussa johtajuudessa vastuu on kollektiivista, mikä toimiakseen vaatii luottamusta, mutta myös luo sitä. Eräs haastatelluista kertoi, että hänen työyhteisössään on huomattu, että keskustelemalla siitä, miten ihmiset käsittävät eri työntekemisen tavat ja mitä tehtäviä eri roolit pitävät sisällään, on päästy parempaan luottamuksen ilmapiiriin.

*Kyllä se lähinnä lähtee ehkä siitä, että kaikki on tyytyväisempiä, jos koetaan että pystyy vaikuttamaan asioihin. Antaa semmoisen tunteen myös, että luo niin kun*

*luottamusta itseen ja muihin. Siis varsinkin silleen, että jos asiantuntija saa enemmän sitä luottamusta, niin luulisi, että se näkyy semmoisena arvostuksena kanssa sitä omaa työtä ja muiden työtä kohtaan, mikä tietysti myös on osa sitä työtyytyväisyyttä, että kokee luottamusta. Mutta että se jotenkin motivoisi myös paremmin ihmisiä semmoiseen yhteiseen työskentelyyn ja yhteistoimintaan, eikä olisi niin yksinäistä puurtamista. Esihenkilö*

Esihenkilöiden haastatteluissa nousi esiin heidän roolinsa jaetun johtajuuden edistymisessä mahdollistajana ja tukijana. Eräs haastatelluista esihenkilöistä totesi, että vaikka nyt ollaan menossa siihen suuntaan, että esihenkilön tehtävät painottuvat hr-asioiden johtamiseen, on tärkeää keskustella yhdessä asiantuntijoiden kanssa meneillään olevista asioista ja siten olla niistä tietoinen. Eräs haastatelluista totesi, että jos esihenkilö liikaa vetäytyy pois, eikä enää tiedä, mitä henkilöiden arjen työssä tapahtuu, sillä voi olla vaikutuksia myös uskottavuuteen. Työkuorma on ollut joissain tehtävissä ja rooleissa työskentelevillä viime vuosina suuri, mutta jaetun johtajuuden sekä itse- ja etenkin yhteisöohjautuvuuden uskotaan tuovan tähän helpotusta. Moni näkeekin jaetun johtajuuden tuovan uusia mahdollisuuksia etenkin töiden jakamiseen ja priorisointiin, kunhan toimintatavoista on selkeästi sovittu etukäteen.

*Mä hoidan sitten sitä, että varmistan, että ryhmällä on ne edellytykset tehdä asiat mahdollisimman hyvin. Esihenkilö*

*Ehkä mä lähtisin rakentamaan jotain pelikirjaa, että jossa olisi ikään kuin kuvattu, että miten tämä meidän konklaavi toimii... että on selkeää, että mistä asioista missäkin päätetään tai mikä se keskustelu on, jossa me nyt sitten sovitaan. ...mutta se on niin kun kommunikoitu hyvissä ajoin ja todetaan, että tässä kokouksessa me keskustelemme ja päätämme, kuinka tämä asia tehdään. Päätuoteomistaja*

Jaettu johtajuus todettiin useassa haastattelussa luontaiseksi osaksi itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Yhteinen päätöksenteko ja vastuut koettiin kuuluvan vahvasti jaettuun johtajuuteen, ja yhteisöohjautuvuuden painottavan yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyttä. Jaetun johtajuuden avulla päästään erään haastatellun sanojen mukaan irti ”vanhakan- taisesta” päätöksenteon mallista, jossa yhdellä henkilöllä on ollut päätösvalta ja päästään siihen, että ne henkilöt, joilla on paras osaaminen ja asiantuntemus, ovat tekemässä päätöksiä. Yhteisen tekemisen uskotaan myös parantavan työn laatua. Tämä koettiin

suorana linkkinä yhteisöohjautuvuuteen, koska henkilöt kokevat kyvykkyyttä, saavat hyviä kokemuksia yhteistyöstä ja pystyvät yhdessä vaikuttamaan asioihin.

*Kyllähän se niin kun oikeasti auttaa sillä tavalla, että jos itse pitäisi olla, niin kun se vanhanaikainen esihenkilö, niin eihän millään pysty kokonaisuutta pitämään mielessä ja ymmärtämään. En minä ainakaan pysty. Siinä on niin monta asiaa ja paljon yksityiskohtia, jotka menee sitten hyvinkin pikkuasioihin, niin eihän siitä tulisi mitään. Niin kyllä se parantaa mun mielestä sen kokonaisasiantuntemuksen laatua eli esimerkiksi kolmet aivot vetämässä porukkaa, kolmet silmät, kolmet korvat. Kyllä ne kuulee ja näkee, ymmärtää enemmän kuin yhdet. Edellyttää tietysti, että sitten se työtapa on semmoinen keskusteleva. Että, tuolla tavalla mä sen uskon parantavan. Esihenkilö*

Jaettu johtajuus sekä itse- ja yhteisöohjautuvuus nähtiin olevan vahvasti kytkeytyneistä toisiinsa. On tärkeää, että ensin löydetään yhteinen ymmärrys jaetusta johtajuudesta ja vastuiden ja päätöksenteon jakamisesta. Tämän jälkeen pystytään hahmottamaan sitä, että mitkä ovat ne itsenäisen ja mitkä yhteisen työskentelyn paikat. Jakamalla vastuita saadaan lisättyä yhteisöllisyyttä ja oma-aloitteista ideointia sekä proaktiivista asioiden edistämistä.

*Jotenkin mulle ne on niin kun ihan sitä samaa kokonaisuutta. Jotenkin mä ajattelen, että se jaettu johtajuus painottaa sitä yhdessä päätöksentekoa, ja sitten taas yhteisöohjautuvuus, onko se sitten sitä tekemistä laajemmin. Ne niin kun istuu saumattomasti yhteen. Jaettu johtajuus, niin se musta assosioituu tosi vahvasti siihen, että tehdään päätöksiä, oikeasti johdetaan niitä asioita maaliin. Mitä sitten yhteisöohjautuvuus, niin ajattelen, että ne on ne yhteiset tavoitteet ja sen mehenki, ja että se on niin kun joukkuelaji, pelataan joukkueena, ja sitten että saadaan ne tarvittavat päätökset aikaiseksi. Päätuoteomistaja*

Jaetun johtajuuden merkitys korostuu silloin, kun henkilöiden toivotaan keskenään sopivan vastuiden ja tehtävien jakamisesta. Mikäli siinä onnistutaan, on se hyvä merkki myös itse- ja yhteisöohjautuvuuden edistymisestä. Haastatteluissa nousi esiin, että itse- ja yhteisöohjautuvuuden katsottiin toteutuvan silloin, kun sovitut tehtävät ja vastuut toteutuvat eikä esihenkilön tarvitse jatkuvasti seurata tai kysyä onko tehtävä edistynyt. Vastauksissa toistui, että jaettuun johtajuuteen kasvaminen vaatii aikaa, ja henkilöille on annettava tilaa ja mahdollisuuksia kokeilla tehdä asioita uudella tavalla. Uuteen kulttuuriin

kasvetaan, mikäli siihen on oikeanlainen maaperä ja uskalletaan kokeilla uudenlaisia toimintatapoja. Muutosta oikeaan suuntaan on jo havaittakin.

*Mun mielestä se, että niin kun annetaan tilaa ja uskalletaan kokeilla, ja mahdollistetaan se, että pystyy itse enemmän vaikuttamaan siihen omaan työhön. Annetaan vastuuta. Esihenkilö*

*Toisaalta sitten kuullut kyllä, että on täällä kuitenkin asiat sitten myös muuttunut tosi paljon. Että, vaikei sitä ehkä aina huomaisi, että se muutos johtui juuri nyt tästä, niin sitten laajemmin ajateltuna, sitä kuitenkin sitten tapahtuu. Niin sitten se huomataan siinä tekemisessä jossain kohtaa, että tähän itseasiassa menee nyt näin. Päätuoteomistaja*

Haastatteluissa nousi esiin myös jaetun johtajuuden rakentumiseen liittyviä haasteita. Päätöksenteossa koettiin tarvittavan vielä rohkeutta. Koettiin, että kyvykkyyttä ottaa enemmän vastuuta on, mutta päätöksiä pitäisi pystyä tekemään vielä dynaamisemmin ja nopeammin, että työajan käyttö olisi tehokkaampaa. Jaettuun johtajuuteen pitäisi pystyä vielä paremmin heittäytymään ja ajan myötä päätöksenteostakin tulee luontevampaa.

*Erittäin paljon on meilläkin vielä sitä, että kuka tämän linjaa, kuka tämän päättää, kuka on se taho, keneltä me pyydämme tätä varmistusta, että tavallaan just niin kun niissä yhteyksissä sä voit sitten sitä sanoittaa, että nyt me yhdessä katsotaan tämä, että tässä on nyt se joukko. Päätuoteomistaja*

Eräs haastateltavista toi esiin haasteen suuresta muutosnopeudesta. Hän kertoi huomanneensa, että toisinaan rooleja ja tapoja muutetaan niin nopeasti, etteivät kaikki pääse vauhtiin mukaan, eivätkä siksi hahmota muutoksia tai omaa rooliaan muutoksessa. Hän kuvaa, että tällaisella voi olla vaikutusta myös luottamukseen, minkä vuoksi on tärkeää, että tilanne tunnistetaan ja sitä lähdetään aktiivisesti parantamaan esimerkiksi avoimella viestinnällä ja keskusteluilla.

Jaetun johtajuuden jalkauttamiseen liittyvät haasteet vanhoista toimintatavoista irti päästämiseen. Haastatellut olivat huomanneet, että joissakin tilanteissa tämä on vielä hyvin vaikeaa. Esimerkiksi päätöksentekotilanteissa on huomattu, että vaikealla hetkellä,

jossa keskustelunkaan myötä ei päästä yhteiseen ymmärrykseen, mennään helposti vanhan tavan mukaan ja haetaan päätöksentekijäksi sellainen henkilö, joka on niistä aikaisemmin vastannut. Näissä tilanteissa olisi kuitenkin hyvä hetki pysähtyä ja aktiivisesti pyrkiä toimimaan uuden sovitun toimintatavan mukaan. Eräs haastateltava toi esiin, että tilanteissa, joissa keskusteluidenkaan jälkeen ei päästä eteenpäin, olisi hyvä olla tarjolla tukea, esimerkiksi fasilitaattori ohjaamaan keskustelua. Keskusteluihin olisi hyvä tuoda uusia näkökulmia ja tukea, mutta valmentavan otteen mukaisesti tulisi välttää valmiiden vastausten tai toimintaohjeiden antamista saman tien. Yhdessä haastattelussa nousi esiin henkilöiden pelko siitä, että jaetun johtajuuden myötä johtajuus häviää eikä kukaan ota vastuuta, mikä voi aiheuttaa epävarmuuden tunnetta.

*Ehkä haasteena voi olla, että jaettu johtajuus koetaan siten, että kukaan ei tee päätöksiä. Koetaan, että jaettu johtajuus on sellaista niin kun oikeiden päätöksentekijöiden vastuunpakoilua ja jotenkin, että jaettu johtajuus on, että kukaan ei johda oikeasti. Päätuoteomistaja*

Kiireen kokemus nousi esiin useassa haastattelussa ja sen koettiin jossain määrin haastavan jaetun johtajuuden edistymistä. Tarvittaville keskusteluille ja eteenpäin vievälle yhteistyölle ei aina löydetä riittävästi aikaa. Resurssien vähyydestä puhutaan, mutta haastatteluissa tuli myös ilmi, että ehkä olisi tarpeen pohtia sitä, tehdäänkö asioita tällä hetkellä järkevimmällä tavalla ja käydäänkö riittävästi yhteistä keskustelua priorisoinnista.

*Me hirveällä kiireellä edistetään asioita ja me ei kyseenalaisteta, että onko ne asiat enää edes relevantteja, vaan me suoritetaan niitä niin, kun niitä on aikaisemmin suoritettu. Meillä on hirveä kiire koko ajan, kun me ei ammuta mitään asioita alas. Päätuoteomistaja*

Haasteena niin jaetun johtajuuden kuin itse- ja yhteisöohjautuvuuden edistymisessä voi haastateltujen mukaan olla ennakoasenteet. Saatetaan ajatella, että nämä ovat uusia johtamisen ismejä, jotka menevät ohi aikanaan, eikä niistä siksi tarvitse välittää. Osallistaminen koettiin haasteeksi myös sellaisessa tilanteessa, jossa kaikki eivät osallistu keskusteluun tai ole kiinnostuneita esimerkiksi yhteisistä tavoitteista. On huomattu, että on henkilöitä, jotka mielellään työskentelisivät itsenäisesti, pitäisivät vastuun itsellään

jakamisen sijaan ja jatkaisivat työtään vanhalla tavalla. Taustalla etenkin pidempään työelämässä olleilla voi erään haastatellun mukaan olla se, että on tottunut säädellympään ja ohjeistetumpaan työelämään, ja uuteen vapaampaan työkuultuuriin siirtyminen voi tuntua haastavalta. Kulttuurin muuttaminen ei ole koskaan nopeaa ja toiset tarvitsevat toisia enemmän aikaa totutteluun. Haastatteluissa toistui kuitenkin ajatus siitä, että mikäli muutoksen halutaan onnistuvan, keskustelua on pidettävä aktiivisesti yllä ja jokaiselta on vaadittava muutoksen mahdollistavaa osallistumista.

*Mutta osalle haastavampaa ja osalle helpompaa, ja niinhän ne kaikki muutokset on. Esihenkilö*

*Niin kauan, kun me ylläpidetään sitä vanhaa tapaa toimia, niin niin kauan me ei mahdollisteta tätä muutosta. Päätuoteomistaja*

Toisille asiat, joita jaettu johtajuus pitää sisällään ovat tärkeitä ja merkityksellisiä, mutta itse sanat ovat erään haastatellun kuvauksen mukaan ”punainen vaate”. Haastatteluissa toistui se, että jaetun johtajuuden periaatteita ja toimintatapoja olisi hyvä viedä eteenpäin välttämättä korostamasta sitä, että kyseessä on jaettu johtajuus. Myöhemmin voidaan sitten todeta, että on toimittu jaetun johtajuuden mukaisesti. Yhtenä keinona nostettiin esiin, että on tärkeää luoda säännöllisesti aikaa ja paikkoja yhteiselle keskustelulle ja luoda pelisääntöjä esimerkiksi siitä, miten jatkossa tietynlaisia päätöksiä tehdään.

*Haastaa tavallaan se, kun puhutaan jaetusta johtajuudesta ja itse- ja yhteisöohjautuvuudesta, niin osa henkilöistä ehkä niin kun helposti ajattelee, että on semmoista sanahelinää ja ikään kuin ne sanat, ja että miten se, että näistä ”jauheetaan”, niin ikään kuin etäännyttää heitä siitä asiasta. He ajattelee, että ehkä tämä on jotain tällaista hömpötystä tai tällaista niin kun ikään kuin taas uusi trenditermi, niin se tuottaa sitä haastetta siinä ehkä. Päätuoteomistaja*

Haastatellut kertoivat, että kaikille muutos ei ole helppo ja se on herättänyt monenlaisia tunteita sekä pohdintaa omasta ammatti-identiteetistä. Eräs haastateltu totesi, että työyhteisön sisällä on esiintynyt toisinaan ”pomottamista”, mikä on näkynyt siten, että vain oma tapa toimia on ollut sopiva eikä kollegan näkemystä ole huomioitu. Haasteena voi haastateltujen mukaan olla myös epäselvyydet, joita työrooleissa vielä mahdollisesti on.

Roolien sisällöistä ja vastuista on käyty paljon keskustelua, mutta ehkä ne eivät ole kaikkialla vielä täysin selviä.

*Onko syy siinä, että ne rooli- ja tehtäväkortit on vielä vähän epäselviä? Esihenkilö*

### **5.3 Itse- ja yhteisöohjautuvuus Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikössä**

Haastattelussa esihenkilöitä ja päätuoteomistajia pyydettiin kuvaamaan, mitä heidän mielestään termit itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus tarkoittavat. Itseohjautuvuuden käsitettä lähestyttiin vahvasti yksilönäkökulmasta. Haastatteluissa toistui yhtenäiset käsitykset siitä, että itseohjautuvuus on oman työn johtamista, priorisointia ja vastuunottoa omasta kehittämisestä sekä omiin ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä. Itseohjautuvuuteen kuvattiin kuuluvan sen, että ei odoteta esimerkiksi esihenkilön sanovan, mitä tulee tehdä, vaan hallinta työstä on itsellä ja ohjautuminen tarkoituksenmukaisesti tehtäviin onnistu itseltä oikea-aikaisesti. Itseohjautuvuus sisältääkin haastateltujen mukaan yksilön vastuun, ja itseohjautuvat henkilöt ovat omatoimisia sekä aktiivisia. Eräs haastatelluista kuvasi itseohjautuvuutta rationaaliseksi, maalaisjärjellä tehtäväksi toiminnaksi.

*Jos nyt mieltii ihan yksilön kannalta sitä itseohjautuvuutta, niin kyllähän se on selaista niin kun vastuun kantamista ja semmoista omatoimisuutta, että otat asioista selvää, olet aktiivinen, jos et tiedä, niin kysyt. Ja että ehkä ensimmäisenä tulee mieleen niin kun se yksilön vastuu. Päätuoteomistaja*

Yhteisöohjautuvuuden puolestaan kuvattiin tarkoittavan lähes samaa kuin itseohjautuvuuden, mutta enemmän yhteisöissä tapahtuvaksi. Yhteisöohjautuvuuteen kuuluu haastateltujen mukaan yhteinen vastuu tavoitteisiin pääsemisestä sekä kollektiivinen tehtävien jakaminen ja priorisointi. Yhteisöohjautuvuuteen kuuluu heidän mukaansa yhteinen vastuu siitä, että koko ryhmän työt tulevat hoidetuiksi. Haastatteluissa ilmeni, että yhteisöohjautuvuuden avulla saadaan suoritettua tehtävät fiksummin, parannetaan palveluita sekä lisätään tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Tärkeiksi mainittiin yhteisöohjautuvuuden vaikutukset työn mielekkyyteen työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Eräs

haastatelluista kuvasi yhteisöohjautuvuutta yhteisen omistajuuden ottamiseksi ja yhteiseksi sitoutumiseksi tavoitteiden dynaamiseen edistämiseen.

*Porukka löytää sen tavan, että kuinka me ratkaistaan, kuinka me jaetaan vaikka nämä tehtävät, kuka ottaa mitäkin, ja sitten jokainen kantaa sen oman osansa siitä tekemisestä. Tulee sovitun laadun mukaisesti ja sovitussa ajassa tehtyä. Esihenkilö*

*Mä näkisin, että ne asiat sujuu niin kun nopeammin ja jouhevammin, että varmaan siinä se semmoinen odottaminen jää sitten, että pystytään siinä kerralla ratkomaan niitä asioita ja päästään eteenpäin. Päätuoteomistaja*

Muutamassa haastattelussa viitattiin myös siihen, että itseohjautuvuus ei pelkästään riitä, vaan se tarvitsee rinnalleen yhteisöohjautuvuuden, jotta yhteisiä tavoitteita edistetään samaan suuntaan. Saattaa olla tilanteita, joissa henkilöt ovat hyvinkin itseohjautuvia, mutta yhteistyö puuttuu eikä näin ollen välttämättä päästä parhaaseen lopputulokseen.

*Voi hoitaa itselleen tärkeitä asioita eteenpäin hyvinkin itsenäisesti, mutta silloin se ei välttämättä ole Kelan etu. Ja usein se ei olekaan Kelan etu, jos me ei hahmoteta sitä, että mitkä on ne meidän yhteiset tavoitteet ja se systeemi ja ne tärkeimmät asiat. Päätuoteomistaja*

*Sitten kun on itseohjautuva, niin ei sitten ole pelkästään itseohjautuva, vaan että sitten pitää myös huomioida se, että se oma työ niin kun myös tukee sitä yhdessä tekemistä. Että on niitä tiettyjä yhteisöjä, joilla on ne niin kun yhteiset tavoitteet ja jossain määrin myös yhdessä sovitut työnteon tavat. Päätuoteomistaja*

Haastateltuja pyydettiin kertomaan, mitä heidän mielestään itse- ja yhteisöohjautuvuudella tavoitellaan Kela-organisaatiossa. Kysymys osoittautui osalle haastatelluista ensin haastavaksi, mutta pohdinnan jälkeen he päätyivät vastauksiin, jotka toistuivat samankaltaisina lähes kaikissa haastatteluissa. Yleisiä vastauksia olivat lisääntynyt motivaatio, kasvanut työhyvinvointi, työtyytyväisyys sekä viihtyvyys, joiden katsottiin olevan seurausta muun muassa paremmista vaikutusmahdollisuuksista. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden katsottiin myös lisäävän työntekijöiden autonomiaa, sujuvoittavan työntekoa ja

saamaan toiminnasta vähemmän haavoittuvaisen, koska tehtävät on paremmin jaettu, eikä tule tilannetta, että ainoastaan yksi henkilö osaa jonkin asian. Hierarkia madaltumisella koettiin olevan vaikutusta siihen, että päätökset syntyvät nopeammin ja ketterämmin, kun päätöksentekovaltaa on siirretty sinne, missä työtä tehdään ja on paras asiantuntemus. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden lisääntymisellä pystyttäisiin erään haastatellun mukaan vastaamaan uudenlaisen työelämän haasteisiin ja luomaan kollektiivisen vas- tuunottamisen ja yhteistyön kulttuuria.

*Mä voisin vaikka kysyä kaverilta, että tarvitsetko sä apua. Ja ikään kuin sitten me voidaan yhteisesti saada enemmän aikaan. Ja varmaan se on myös niin, että se voisi parhaimmillaan tukea sellaista hyvää yhteisöllisyyttä ja sitä työhyvinvointia. Me tunnetaan toisemme ja meillä on hyvä fiilis. Päätuoteomistaja*

*Positiivisempaa tunnelmaa sinne työntekoon, sellaista niin kun työnimun koke- mista ja sitä, että yritetään päästä ehkä niistä vanhoista byrokraattisista malleista pois, mitä meillä on. Esihenkilö*

*Sillä tavoitellaan sitä, että me pystytään vastaamaan niihin tuleviin työelämän haasteisiin, että kun muutoksia tulee nopeasti ja työelämä haastaa meitä teke- mään niitä päätöksiä ketterästi, ja niin kun ehkä ottamaan semmoisia laajempia vastuita ja rooleja. Mä ajattelen, että se itse- ja yhteisöohjautuvuus tukee sitä, että me pystytään vastaamaan niihin haasteisiin, mitä tämä työelämä tässä heit- tää meidän eteen tulevaisuudessa. Esihenkilö*

Päätuoteomistajilta ja esihenkilöiltä tiedusteltiin, millaisia kompetensseja itse- ja yhteisöohjautuvampaan työkuulttuuriin siirtyminen henkilöiltä vaatii ja millaisia taitoja olisi tarpeen kehittää. Kaikkien haastateltujen vastauksissa toistui yhteistyö- ja vuorovaiku- tustaidot ja tärkeäksi nostettiin myös muutoshalukkuus ja -kyvykkyys. Epävarmuuden sieto katsottiin tarpeelliseksi, koska kaikkeen ei aina ole selkeää ohjetta tai määräystä, vaan on kyettävä itse määrittelemään, miten olisi järkevintä toimia ja pystyä tekemään yhteinen päätös edistämisestä. Tärkeäksi nostettiin myös luottamus työkaveriin, organi- sointi- ja priorisointikyvyt, esiintymisvalmiudet ja taito esittää asiat järkevästi perustellen. Tulevaisuuden työelämä vaatii haasteltujen mukaan rohkeutta kokeilla uusia asioita, oma-aloitteisuutta ja avoimuutta.

*Yhteistyötaidot ja työyhteisötaidot. Pitää päästä siitä ajatusmallista pois, että yksin vaan täällä tekee työtä, ja että toimin sen mukaan, mitä joku mulle kertoo ja joku vaatii ja määrää. Että tavallaan ne yhteistyötaidot, mutta kyllä se vaatii myös paljon sitä sellaista aktiivisuutta ja kehittämismyönteisyyttä. Päätuoteomistaja*

*No varmaan tällainen oma-aloitteisuus. Sitten just tietynlainen kyky työskennellä erilaisten ihmisten kanssa ja yleensäkin niin kun ryhmissä. Vastuunottaminen. Avoimuus. Päätuoteomistaja*

*Taitoa, halua ottaa vastuuta. Täytyy olla niin kun yhteistyökykyinen. Täytyy olla sosiaalisia taitoja, että jotenkin se ei ole sitä yksin tekemistä, vaan sitä yhdessä tekemistä. Sitä yhdessä jakamista. Esihenkilö*

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen keskeiset tulokset. Seuraavassa luvussa tuloksia peilataan aikaisempaan tutkimukseen ja teorioihin. Luku sisältää johtopäätöksiä ja pohdintaa sekä tutkimuksen arviointia.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää jaetun johtajuuden roolia itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumisessa. Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden ja päätuoteomistajien käsityksiä jaetusta johtajuudesta sekä kokemuksia jaetun johtajuuden hyödyntämisestä tällä hetkellä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään jaettuun johtajuuteen liittyviä mahdollisuuksia sekä mahdollisia haasteita, jotka estävät jaetun johtajuuden rakentumista. Tutkimuskohteena oli Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikön esihenkilöt ja päätuoteomistajat. Jaettua johtajuutta on ruvettu edistämään yhteisten palvelujen tulosityksikössä, joten tutkimuksella haluttiin selvittää, miten se on esihenkilöiden ja päätuoteomistajien mielestä alkanut näkyä päivittäisessä toiminnassa, ja millä keinoin sitä voitaisiin edelleen edistää. Kiinnostuksen kohteena oli myös se, miten jaettu johtajuus voisi edistää organisaation pyrkimyksiä parempaan itse- ja yhteisöohjautuvuuteen.

Kaikissa haastatteluteemoissa oli valmiiksi luotuja apukysymyksiä, joiden lisäksi haastatteluissa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Niiden avulla oli tarkoitus saada tietoa mahdollisimman laajasti eri näkökulmista. Aineiston analyysi ja tulosten esittäminen tehtiin haastatteluteemoja hyödyntäen, minkä vuoksi todettiin, että myös johtopäätökset on hyvä esittää samaan taustaan nojaten. Tutkimuksessa oli mukana kaksi vastaajaryhmää, esihenkilöt ja päätuoteomistajat. Johtopäätösten esittelyssä ei eritellä vastaajaryhmiä, sillä ryhmien välisissä tutkimustuloksissa ei tullut esiin merkittäviä eroja. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä peilaten niitä sekä viitekehykseen että tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen toteutusta, käytännön merkittävyyttä ja luotettavuutta.

### 6.1 Jaettu johtajuus työyhteisöjen arjessa

Tämän tutkimuksen perusteella jaettu johtajuus on yksikössä toivottu ja positiivinen suuntaus. Jaetun johtajuuden peruseriaatteita ymmärretään ja jossain määrin myös sovelletaan työyhteisöjen arjessa. Tutkimuksessa jaettu johtajuus yhdistettiin vahvasti

hierarkian ja päätöksenteon madaltamiseen. Hyvin toimiva jaettu johtajuus vaatii tutkimuksen perusteella vankan vuorovaikutuksen ja yhteistyön pohjan sekä sujuvan tiedonkulun. Nämä tulokset vastaavat hyvin teoreettisessa viitekehyksessä kuvattua jaetun johtajuuden määrittelyä, jonka mukaan jaetussa johtajuudessa keskeistä on henkilöiden kesken dynaamisesti ja vuorovaikutteisesti pyrkiä organisaation ja ryhmän tavoitteisiin toisiaan johtamalla (Pearce ja Conger 2003, s. 1), ja että johtajuus on vähemmän individualistista, enemmän yhteistoiminnallista, ja se vaatii perustukseksi vahvan ymmärryksen tiimitoiminnan luonteesta (Fletcher, 2004; Morgesen, 2010, s. 7).

### *Vastuut ja päätöksenteko*

Tutkimuksen tulosten perusteella jaetun johtajuuden peruspilareita ovat madallettu hierarkia sekä päätöksenteon tuominen sille tasolle, jossa asiasta on paras tieto ja osaaminen. Näin toimien pystytään paremmin hyödyntämään potentiaali, jota henkilöstössä on. Jaettu johtajuus näkyy tutkimuksen mukaan selkeinä rooleina ja vastuunjakona, ja siinä, että vastuuta on vapautettu esihenkilöiltä muillekin tasoille, mikä vastaa myös aikaisemmassa tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä. Johtajuuden ei tarvitse olla hierarkkisesta johtajasta lähtevää, vaan kenestä tahansa henkilöstä, riippuen tiedoista, taidoista ja kyvyistä sekä huomioiden tehtävän asettamat vaatimukset (Pearce ja muut, 2010, s.151; D’Innocenzo ja muut, 2016; Morgeson ja muut 2010, 6–7).

Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikössä on tutkimuksen mukaan ruvettu madaltamaan päätöksentekoa. Tällä tavoin päätöksenteko saadaan tulevaisuudessa vielä paremmin niille, jotka asian parissa työskentelevät, ja joilla on siitä paras tietämys. Kehittämiseen liittyviä vastuita on jo siirretty esihenkilöiltä asiantuntijoille, ja esihenkilötyössä vastuita on siirtynyt ylemmiltä esihenkilöiltä lähiesihenkilötasolle. Tulos tukee esimerkiksi Sydänmaanlakan (2004, s. 122) sekä Pearcen ja Wassenaarin (2014, s.9) näkemystä siitä, että jaetussa johtajuudessa kaikki organisaation jäsenet ovat aktiivisia ja ottavat osaa johtamisprosessiin, ja alaisesta voi tulla johtaja ja johtajasta alainen tarpeen mukaan.

Tutkimuksessa ilmeni, että jaetun johtajuuden jalkauttamisessa keskeistä on antaa henkilöille todellista vastuuta ja valtaa esimerkiksi päätöksenteossa. Päätöksenteon tulee perustua vuorovaikutukseen ja yhteiseen keskusteluun, vaikka lopullinen vastuu ja mahdollisesti myös allekirjoitusoikeus olisikin edelleen jollain nimetyllä henkilöllä. Asiantuntijat ovat usein niitä, jotka tietävät asiasta parhaiten ja ovat siksi oikeita henkilöitä olemaan vähintäänkin mukana päätöksenteossa. Myös Juuti (2013, s.50) on aikaisemmin korostanut yhteisen tiedonjaon ja vuorovaikutuksen merkitystä päätöksenteossa sekä korostanut sitä, että vaikka allekirjoitusoikeus olisikin nimetyllä johtajalla, edeltävä päätös on hyvä tehdä yhdessä parhaan asiantuntemuksen mukaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan jaetun johtajuuden ymmärtämiseksi ja käyttöönoton selkiyttämiseksi tarvitaan jonkinlaista rakennetta ja rajoja, joiden puitteissa johtajuutta jaetaan. Päätöksenteon periaatteiden tulee olla selkeät, että jokainen tietää itseen kohdistuvat odotukset, ja mistä asioista saa vastata ja päättää. Tätä tukee myös aikaisempi tutkimus, jonka mukaan jaetun johtajuuden periaatteisiin kuuluu, että henkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan, että he saavat konkreettiset työkalut johtamiseen (Sydänmaanlakka, 2004, s. 184), ja että jokainen on sisäistänyt päätöksenteon perusteet ja yhdessä sovitut periaatteet (Ropon ja muut, 2005, s. 76).

Tutkimuksessa nousi esiin tarve konkretisoida jaettuun johtajuuteen siirtymisen tehtäviä ja vastuita vielä paremmin. Johdolla on tutkimuksen mukaan merkittävä rooli jaetun johtajuuden kehittämisessä, ja heiltä odotetaan aktiivista läsnäoloa ja suunnan näyttämistä. Tapa, jolla johto sanoittaa ja todentaa muutosta, on merkityksellinen lopullisen onnistumisen kannalta. Myös aikaisempi tutkimus korostaa, että jaettu johtajuus tarvitsee konkreettisia toimia syntyäkseen, eikä pelkkä tahto yksistään saa aikaan muutosta ja uudistumista (Ropo ja muut, 2005, s.22).

*Vuorovaikutus ja yhteistyö*

Jaetussa johtajuudessa keskeisessä roolissa ovat tutkimuksen mukaan toimiva vuorovaikutus, aktiivinen yhteistyö sekä avoin vuorovaikutus. Jotta yhteistyö pääsee toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan säännöllisiä vuorovaikutuksen paikkoja, foorumeita, joissa tietoa saadaan jaettua tehokkaasti. Myös Juuti (2013, s. 50) on korostanut niin virallisten kuin epävirallistenkin foorumeiden säännöllisyyttä ja tärkeyttä hyvän jaetun johtajuuden toteutumisessa. Tutkimuksessa ilmeni, että kokouksissa ja palavereissa on tarpeen varmistaa, että jokainen osallistuu ja antaa oman panoksensa. Etenkin jaetumpaan johtajuuteen siirtymisen alkuvaiheessa, keskusteluissa voi olla valittu fasilitaattori, joka pitää huolen siitä, että jokainen käyttää tasapuolisesti puheenvuoroja eikä kukaan vetäydy keskustelusta.

Tutkimuksessa tunnistettiin, että jaetun johtajuuden kehittyminen vaatii runsaasti keskusteluja ja riittävää yhteisen ymmärryksen luomista. Avoimuudella ja läpinäkyvyydellä on selkeä merkitys siinä, että tunnistetaan riippuvuuksia ja yhteistyön ja yhteisen tekemisen tarpeita. Yhteistyö ja tiedonkulku tapahtuu jaetussa johtajuudessa voimakkaasti horisontaalisesti aikaisemman ylhäältä alas suuntautumisen sijaan. Tätä tukee myös aikaisempi tutkimus, minkä mukaan jaettu johtajuus vaatii jatkuvaa vaakasuuntaista vuorovaikutusta, rakentavaa toistensa johtajuutta (Cox ja muut, 2003, 53) ja johtajuusroolien, ajan ja jakamisen merkitys on korostunut (D’Innocenzo ja muut, 2016).

Tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus on vallan ja vastuun jakamisen lisäksi yhteistä keskustelua, kuuntelemista ja kollektiivista ratkaisujen hakemista ja löytämistä. Se korostaa yksilönäkökulman sijaan yhteisönäkökulmaa, johon liittyy aktiivinen osallistuminen ja läpinäkyvyyttä lisäävä tiedon jakaminen. Asiantuntijatyössä osaaminen on usein jakautunut usealle, eikä kaikkien ole tarpeen olla erityisosaajia kaikissa asioissa. Tätä tukee myös Ropon ja muiden (2005, s. 19–20) näkemykset siitä, että hyvään johtajuuteen ei lähtökohtaisesti kuulu tarve tietää enemmän ja paremmin, vaan kyky yhteistoimintaan, prosessiin luottaminen ja persoonana vuorovaikutukseen mukaan heittäytyminen.

Tutkimuksessa ilmeni, että tiedon jakamisen ja tiedonkulun merkitys on jaetussa johtajuudessa selkeästi korostunut. Yhteisten viestinnällisten periaatteiden muodostaminen ja käytäntöjen luominen ovat tiedonkulkua helpottavia tekijöitä. Hierarkkisuuden vähentäminen vaikuttaisi positiivisesti tiedonkulkuun, koska kynnyks asioiden ja uusien ideoiden esiin nostamiseen on tällöin matalampi. Tiedonkulkuun ja viestintään liittyy olennaisesti myös se, että muutoksesta jaettuun johtajuuteen pitää viestiä säännöllisesti, yhteisesti ja korostaen niitä vaikutuksia, mitä muutoksella tavoitellaan.

#### *Tavoitteet, kokeilukulttuuri ja luottamus*

Tutkimuksen mukaan tavoitteiden luomisessa on keskeistä yhteistyö ja kokemus vaikutamisesta. Tavoitteet voivat olla organisaation yhteisistä tavoitteesta ja strategiasta johdettuja, mutta yksikön tai yhteisön tavoitteet tulisi luoda yhdessä. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja jo niiden määrittelyvaiheessa on huomioitava prioriteetit. Tavoitteiden avaaminen yhteisissä keskusteluissa on sekä yksilö- että ryhmänäkökulmasta välttämätöntä. Haastateltavat korostivat myös sitä, että tavoitteet on pidettävä jatkuvasti keskusteluissa ja jokaiselle on oltava selvää, mitä tavoitellaan minkä vuoksi. Myös aikaisemmassa kirjallisuudessa on nostettu tärkeäksi yhteinen selkeä suunta ja työn merkitys. Työntekijöiden on tärkeää päästä itse määrittelemään työn päämääriä ja tavoitteita, vaikka organisaatiolla olisikin yhteinen strategia ja visio (Martela & Jarenko, 2017b, s. 315). Tutkimuksen mukaan tavoitteista tulee saada luotua mahdollisimman konkreettisia, jotta ne on helppo ymmärtää ja sisäistää. Sillä, että on itse päässyt osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn, eivätkä tavoitteet ole tulleet suoraan ylhäältä annettuina, on tutkimuksen mukaan huomattava vaikutus tavoitteisiin sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Tutkimuksessa nousi esiin kokeilujen ja kokeilukulttuurin merkitys kehittymisen edistämässä ja uudenlaisten ratkaisujen löytymisessä. Vanhoja toimintatapoja halutaan ja on

syytä kehittää, ja jaetun johtajuuden myötä koetaan, että kokeileminen helpottuu eikä virheiden pelko estä kokeilemistä. Kokeilemiseen kannustaminen on tärkeää, jotta rohkeus kokeilla pääsee kehittymään. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu kokeilevemmän kulttuurin edut. Kokeilukulttuurissa oppiminen korostuu yli onnistumisen, jolloin uusia asioita uskalletaan kokeilla rohkeasti, kun onnistumisen pakkoa ei ole (Berg ja muut, 2017, s. 359).

Hyvän kokeilukulttuurin syntymiseen liittyy tutkimuksen mukaan hyvä luottamuksen ilmapiiri. Luottamusta henkilöiden osaamiseen ja arvostelukykyyn jo on, mutta valmentavaa kannustamista rohkeampaan vastuunottoon vielä tarvitaan. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat tutkimuksen mukaan avoimuus ja toimiva tiedonjako sekä työyhteisön tapareagoida virheisiin. Mikäli työyhteisössä on turvallista myös epäonnistua ilman, että siitä rangaistaan tavalla tai toisella, luottamus kasvaa. Tässä tutkimuksessa ei erikseen asetettu näkökulmaksi etätyöskentelyä, mutta se nousi esiin valtaosassa tutkimushaastatteluja. Koettiin, että laajalla etätyöskentelyllä on haitallisia vaikutuksia luottamuksen syntymiseen, koska videopalavereissa keskitytään keskustelemaan pelkästään työasioista, jolloin henkilöt eivät opi tuntemaan toisiaan.

Osaaminen ja kehittyminen tapahtuvat tutkimuksen mukaan sekä koulutusten että keskustelujen ja vuorovaikutuksen kautta. Vastuu kehittymisestä katsottiin olevan jokaisella henkilöllä. Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittymiseen vaaditaan tutkimuksen mukaan aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta sekä tahtoa opetella itselleen vieraita asioita. Uudenlainen työskulttuuri vaatii myös rohkeutta ottaa haltuun uudenlaisia tehtäviä ja rooleja. Esihenkilöillä on tutkimuksen mukaan merkittävä rooli henkilöiden osaamisen tason tunnistamisessa sekä uuden opettelun kannustajana ja rohkaisijana.

*Mahdollisuudet ja haasteet*

Tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus nähtiin positiivisena mahdollisuutena parempaan työelämään. Sillä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia merkityksellisyyden, yhteistyön ja vuorovaikutukseen paranemiseen sekä parempaan autonomiaan ja vaikutusmahdollisuuksiin. Jaetun johtajuuden koettiin myös lisäävän itsevarmuutta ja kehittävän asiantuntijuutta, mikä näkyy kohonneena rohkeutena kokeilla uusia asioita ja ottaa vastuuta. Jaettu johtajuus vaatii uskallusta, mutta parhaimmillaan myös luo sitä. Tutkimuksen mukaan se tarjoaa mahdollisuuden parempaan yhteistyöllä tuotettuun tietoon, kehitysideoihin ja ongelmanratkaisuun. Tätä tukee myös aikaisempi tutkimus, jonka mukaan jaetun johtajuuden myötä tiimin vuorovaikutus, töiden koordinointi ja tehokkuus paranevat, yhteishenki ja yhdessä tekeminen kohentuvat sekä yhteistyössä onnistutaan luomaan uudenlaisia, innovatiivisempia ratkaisuja ongelmiin (Cox ja muut, 2003, s. 54).

Tutkimuksessa nousi esiin vahvempi sitoutuminen esimerkiksi sen myötä, että henkilöt pääsevät määrittelemään työn tavoitteita yhdessä ja näin kokemaan todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Valmiina annettujen tavoitteiden ei katsottu sitouttavan henkilöitä yhtä tehokkaasti. Jaettu johtajuus tarjoaa tutkimuksen mukaan myös uusia mahdollisuuksia töiden jakamiseen sekä priorisointiin ja näin ollen suurten työkuormien purkamiseen. Jaetun johtajuuden kehittymisen myötä tehtäviä ja vastuita pystytään paremmin jakamaan henkilöiden kesken proaktiivisesti eikä esihenkilön aloitteesta.

Jaettu johtajuus nähtiin tutkimuksessa mahdollisuutena päästä ainakin jossain määrin eroon perinteisestä hierarkkisesta johtamisen ja päätöksenteon mallista. Päätäntävalta monissa asioissa on ollut yhdellä henkilöllä, mutta jaetun johtajuuden myötä sitä pystytään jakamaan sinne, missä mahdollisesti paras ymmärrys ja asiantuntemus asioista on. Jaetun johtajuuden myötä lisääntynyt yhteistyö ja yhteinen tekeminen nähtiin tutkimuksessa mahdollisuutena parempaan töiden yhteen sovittamiseen, laatuun ja tehokkuuteen. Tätä tukee myös aikaisempi tutkimus jaetun johtajuuden positiivisista vaikutuksista töiden koordinointiin ja tehokkuuden paranemiseen (Cox ja muut, 2003, s. 54).

Tutkimuksessa nousi esiin muutamia jaetun johtajuuden rakentumiseen liittyviä haasteita. Riittävä rohkeus ei vielä näy päätöksenteossa, ja se tarvitseekin aikaa, kehittymistä

ja yhteisiä keskusteluja syntyäkseen. Tarpeen on vielä selkiyttää päätöksenteon periaatteita ja vastuita. Myös Ropo ja muut (2005, s. 76) ovat huomioineet, että jaettu päätöksenteko vaatii sitä, että jokaisella on tiedossa päätöksenteon perusteet ja yhteisesti sovitut periaatteet ja käytännöt. Tutkimuksessa ilmeni, että kyvykkyyttä suurempaan vastuun ottamiseen on, mutta vielä päätöksenteossa varmistellaan.

Yhtenä haasteena jaetun johtajuuden edistymiselle voi tutkimuksen mukaan olla haasteet oman roolin ja tehtävien hahmottamisessa. Jossain määrin yhdessä kehittävässä, itseohjautuvuuteen pyrkivissä organisaatioissa on Martelan ja Jarenkon (2017b, s. 314) mukaan jatkuvasti läsnä olevaa kaaosta ja epäselvyyttä, mikä vaatii itsensä johtamista. Tutkimuksessa tunnistettiin, että roolien ja tehtävien hahmottamisessa voi auttaa niiden yhteinen läpikäynti ja jonkinlaiset raamit ja struktuuri.

Tutkimuksen mukaan haasteena jaetun johtajuuden kehittymiselle olivat jatkuva kiire ja suuret työkuormat. Koettiin, että kiire estää riittävän vuorovaikutuksen mahdollistamista, koska aina ei keskustelussa tarvittaville henkilöille pystytä järjestämään yhteistä palaveriaikaa. Jaetun johtajuuden uskotaan kuitenkin helpottavan jatkossa kiireen kokemiseen, koska tehtäviä ja vastuita voidaan jakaa paremmin. Tutkimuksen tulos vastaa hyvin myös Ropon ja muiden (2005, s. 76–77) huomioita siitä, että asiantuntijoilla on usein niin suuri työmäärä, että se vaikeuttaa, jopa estää riittävän yhteistyön syntymistä.

Yksi oleellinen haaste jaetun johtajuuden kehittymiselle on tutkimuksen mukaan vanhoista toimintatavoista irti päästäminen. Koettiin, että mikäli vanhoista tavoista ei pystytä päästämään irti, on mahdotonta saada aikaan jaettava johtajuutta. Tämä huomio löytyi myös aikaisemmasta kirjallisuudesta, sillä Martela ja Jarenko (2017b, s. 314) korostavat, että jaetun johtajuuden sekä itse- ja yhteisohjautuvuuden rakentumiselle voi kaikilla organisaatiotasolla, ylimmästä johdosta työntekijöihin, olla esteenä vanhoista asenteista ja käytännöistä pois oppiminen. He lisäävät, että etenkin silloin, kun organisaation toiminta on aikaisemmin ollut hyvin hierarkkista ja toimintatavat sekä kulttuuri vakiintunutta, irti päästäminen ja uuteen siirtyminen voi olla haasteellista. Tutkimuksessa

korostui haasteen ratkaisemiseksi jatkuvan keskustelun ylläpitäminen, yhtenäinen viestiminen muutoksen tavoitteista sekä se, että jokaiselta vaaditaan osallistumista.

Haasteena jaetun johtajuuden edistymiselle voi tutkimuksen mukaan olla myös se, että sen periaatteita ja toimintatapoja viedään eteenpäin malli edellä eli korostaen liiaksi termejä. Liiallinen termeistä puhuminen voi tuntua joistakin henkilöistä ahdistavalta, vaikka itse toimintamalli ja sen tuomat hyödyt olisivatkin toivottavia. Tässä tilanteessa onkin tärkeä huomioida, että jaetussa johtajuudessa tärkeintä on uudenlaisen ajattelumallin syntyminen, ja sitä voidaan edesauttaa lisäämällä toimintaa korostamatta mallia.

## **6.2 Matkalla itse- ja yhteisöohjautuvuuteen**

Tässä tutkimuksessa itse- ja yhteisöohjautuvuuden ilmiötä tarkasteltiin sekä Edward Decin & Richard Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian, SDT Self-determination theory, näkökulmasta (Coun ja muut, 2019, s. 482; Deci ja muut, 2017, s. 38–39; Ryan & Deci, 2000, s. 68) että muiden aiheeseen liittyvien tutkimusten avulla. Itseohjautuvuuteen liittyy useita käsitteitä, joita avattiin tämän tutkielman luvussa 2. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään itse- ja yhteisöohjautuvuuden käsitteitä, koska tutkimuksen kohdeorganisaatiossa käsitepari on tuttu. Itseorganisoituminen puolestaan jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen perusteella itseohjautuvuudesta on melko yhteneväiset käsitykset. Itseohjautuvuus nähtiin voimakkaasti yksilönäkökulmasta ja sen ajateltiin olevan oman työn johtamista ja priorisointia sekä vastuunottoa yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä. Itseohjautuva henkilö ei tutkimuksen mukaan tarvitse esihenkilön ohjausta tarkoituksenmukaisiin tehtäviin ohjautumisessa, vaan hän pystyy itsenäisesti katsomaan, mikä on tarpeellista ja hyödyllisintä milloinkin. Itseohjautuva henkilö ottaa vastuuta, pystyy toimimaan oma-aloitteisesti, järkevästi ja ymmärtää kokonaisuuksia. Tutkimuksen tulos tukee itseohjautuvuuden käsitteen aikaisempia määritelmiä erittäin hyvin. Martelan ja Jarenkon (2017a, s.12) mukaan itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti henkilöiden

päämäärätietoisuus, itsemotivoituminen, itsenäisyys, omaehtoisuus sekä kyky tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Tutkimuksessa ilmeni, että toteutuakseen, itseohjautuvuus vaatii otollisen maaperä, kulttuurin, jota yhtenäisesti ja yhteisesti edistetään. Lisäksi se edellyttää jokaiselta henkilöltä tehtäväroolista riippumatta avoimuutta ja kiinnostusta uuteen ajattelutapaan ja työnteon malliin. Itseohjautuvuus ei tutkimuksen mukaan tarkoita sitä, että henkilöt voivat tehdä sitä, mitä kulloinkin haluavat. Se tarkoittaa enemmänkin henkilöiden kyvykkyyttä miettiä, miten ja missä järjestyksessä hän toteuttaisi tehtäviä, että se hyödyttäisi laajemmin koko työyhteisöä ja organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa.

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden kanssa samaa, mutta yhteisötasolla. Yhteisöohjautuvuudelle on ominaista kollektiivinen vastuu tavoitteisiin pääsemisestä, tehtävien jakaminen, sekä yhteisten keskustelujen myötä syntyvä priorisointi. Yhteisöohjautuvuutta verrattiin joukkueeseen, jonka pelaajia yhdistää vahva yhteinen halu, intressi, tavoite ja sitoutuminen. Sen nähtiin olevan itseohjautuvuutta parempi tapa tukea yhdessä tekemistä ja tavoitteiden edistämistä. Yhteisöohjautuvuuteen kuuluu tutkimuksen mukaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä työllä tavoitellaan sekä yhteinen vastuu siitä, että tarvittavista toimenpiteistä keskustellaan ja sovitaan yhdessä ja myös kannetaan vastuu toteuttamisesta yhteisesti. Yhteisöohjautuvuuden eduksi kerrottiin laadukkaampi, sujuvampi ja nopeampi asioiden läpiminen, koska ratkaisut voidaan tehdä yhdessä eikä tarvitse jäädä odottamaan esimerkiksi esihenkilön päätöstä. Nämä tutkimustulokset vastaavat hyvin aikaisempaa kuvausta yhteisöohjautuvuudesta. Esimerkiksi Martela ja muut (2021, s. 14) ovat kuvanneet yhteisöohjautuvuuden tarkoittavan tiimin ohjautumista yhdessä sovituin vastuun- ja työnjaoiin kohti jaettavaa päämäärää. Heidän mukaansa yhteisöohjautuvuudessa korostuvat tasa-arvoinen yhteisvastuu tehtävien edistymisestä, menettelytavoista ja lopputuloksen onnistumisesta.

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, joiden tyydyttyminen työelämässä saa aikaan hyvinvointia, tyytyväisyyttä, ja niillä on iso merkitys kasvu- ja kehitysprosessissa kohti itse- ja

yhteisöohjautuvuutta (Coun ja muut, 2019, s. 482; Deci ja muut, 2017, s. 38–39; Ryan & Deci, 2000, s. 68; Van den Broeck ja muut, 2008, s. 279). Myös tässä tutkimuksessa nämä tekijät nousivat tärkeinä elementteinä esiin ja niitä koettiin henkilöissä ja työyhteisöissä olevan. Omaehtoisuutta tukevat jo arjessa jonkin verran tunnistetut mahdollisuudet vaikuttaa sekä toimintaan että yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Kyvykkyyden kokemusta syntyy tutkimuksen mukaan silloin, kun tuntee osaavansa tehtävät ja kokee, että on valmiudet ja mahdollisuudet uudistua ja kehittyä työssään. Yhteisöllisyys tunnistettiin merkittäväksi tekijäksi niin jaetun johtajuuden kuin itse- ja yhteisöohjautuvuudenkin kehittymisen kannalta. Tutkimuksen mukaan työyhteisöissä on lisätty ja säännöllistetty vuorovaikutuksen paikkoja. Etätyöskentelyn koettiin tuovan hieman haasteita yhteisöllisyyden kehittämiseen. Haasteena on esimerkiksi saada etäkokouksessa mukana olevat osallistumaan keskusteluun aktiivisesti, ja tätä vuorovaikutteisuutta koitetaankin edelleen kehittää.

#### *Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa tarvittavat kompetenssit*

Tutkimuksessa selvitettiin millaiset kompetenssit korostuvat siirryttäessä itse- ja yhteisöohjautuvampaan työskentelyyn, ja millaisia taitoja ja ominaisuuksia tulevaisuuden työelämä vaatii. Kaikista merkittävimmäksi nousivat sosiaaliset taidot, kuten yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä kyky työskennellä erilaisten ihmisten kanssa sekä erilaisissa yhteisöissä, ryhmissä ja verkostoissa. Tarvitaan taitoa käydä avointa keskustelua, kuunnella myös hiljaisempia sekä jakaa tietoa ja osaamista.

Muita tärkeitä elementtejä, joita tutkimuksessa nousi esiin, ovat kyky ja halu uudistua ja pysyä mukana muutoksissa. Tulevaisuuden työelämässä pärjäävät paremmin henkilöt, jotka sietävät epävarmuutta ja sitä, että kaikkea ei voida tietää etukäteen eikä kaikkeen voida antaa tarkkaa ohjeistusta. Valintoja ja päätöksiä tulee pystyä tekemään sekä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti että yhteisesti toisiin luottaen. Yksi tärkeistä ominaisuuksista muuttuvassa toimintaympäristössä on rohkeus muuttaa, muuttua ja kokeilla. Tulos tukee

aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan itse- ja yhteisöohjautuvuudessa korostuvat niin itsenäinen ja omaehtoinen asioiden edistäminen kuin yhteisistä asioista vuorovaikutuksessa ja yhteisymmärryksessä päättäminen sekä yhteisen vastuun ottaminen (Martela, Hakanen, Hoang, & Vuori, 2021, s. 14).

### *Itse- ja yhteisöohjautuvuuden tavoitteet*

Tämän tutkimuksen perusteella itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyy pyrkimys madallettu hierarkiaan ja päätöksentekoon sekä parempiin vaikutusmahdollisuuksiin. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden katsottiin lisäävän autonomiaa ja sujuvoittavan työntekoa. Se nähtiin kasvattavan organisaation ketteryyttä, nopeutta ja vähentävän haavoittuvuutta yhteisen jakamisen kautta. Yhteydet nähtiin myös parempaan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Tärkeä seuraus itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutumisesta on parempi kyvykkyys vastata uudenlaisen työelämän haasteisiin.

Tutkimuksessa ilmeni, että tavoiteltavia päämääriä edellä mainittujen lisäksi, ja usein myös seurauksena niiden toteutumisesta, ovat lisääntynyt motivaatio, työtyytyväisyys, ja työssä viihtyvyys. Niin ikään luottamus ja arvostuksen tunne lisääntyvät ja työhyvinvointi kasvaa. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on huomattu, että itseohjautuvuus voi toimia henkilöiden valtaistamisen lisääjänä, kun valtaa ja vastuuta jaetaan, autonomia ja vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät, ja näiden myötä mielekkyys sekä motivaatio paranevat (Launonen ja muut, 2020, s. 30).

### **6.3 Jaettu johtajuus itseohjautuvuuden rakentumisessa**

Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä on, miten jaettu johtajuus voi tukea itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumista. Suunta kohti jaettua johtajuutta ja itse- ja yhteisöohjautuvampaa työkuultuuria koettiin tutkimuksessa lähestulkoon kokonaan positiiviseksi. Jaettu johtajuus koettiin luonnollisena osana itse- ja yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä. Ne

nähtiin olevan vahvasti toisiinsa kytkeytyneitä ja pitävän sisällään yhteisiä elementtejä, jolloin koettiin, että myös niiden tavoite on yhtenäinen. Tutkimuksen mukaan aluksi on tärkeää löytää yhteinen ymmärrys siitä, mitä jaettu johtajuus sekä itse- ja yhteisöohjautuvuus tarkoittavat ja mitä niillä organisaatiossa tavoitellaan. Vasta tämän jälkeen niitä todella pystytään lähteä rakentamaan.

Tutkimuksessa etenkin yhteisöohjautuvuus ja jaettu johtajuus koettiin olevan samaa kokonaisuutta. Molemmilla tavoitellaan kollektiivista ja monikollista johtajuutta, jota voivat toteuttaa kaikki henkilöt, ei pelkästään esihenkilö- tai johtaja-asemassa olevat. Johtajuus tapahtuu sekä jaetussa johtajuudessa että yhteisöohjautuvuudessa henkilöiden yhteistyössä, ja se onkin yhä enemmän yhteisöllinen tapahtuma, kuten johtajuusteorioissa on vahvistunut 2010-luvulla (Salovaara, 2017, s. 18). Johtajuus tapahtuukin Salovaaran (2017, s. 18) mukaan nykytyöelämässä verkostomaisesti eikä se ole yksilön, vaan ryhmän, kulttuurin ja systeemin tuottamaa.

Jaettu johtajuus on tutkimuksen mukaan uudenlainen tapa ajatella ja määritellä työelämää, uudenlainen työkuulttuuri, joka toimiakseen vaatii sen, että jokainen pystyy omaksumaan keskeiset periaatteet. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää käydä keskusteluja ja luoda yhteistä ymmärrystä siitä, mitä uusi työkuulttuuri yksilö- ja yhteisötasolla tarkoittaa, luoda rajoja ja tietynlaista struktuuria sekä säännöllisiä vuorovaikutuksen paikkoja. Jaetussa johtajuudessa tavoitteista ja päämääristä sekä niihin liittyvistä vastuiden ja tehtävien jaosta sovitaan yhdessä. Tämä on askel siihen suuntaan, mitä yhteisöohjautuvuudella tavoitellaan eli Salovaaran (2018, s.18) määritelmän mukaan ”ilman johtajia toimivaa yhteisöä, jolla on omanlaisensa periaatteet hedelmällisen yhteistyön järjestämiseksi. Se on kokonainen systeemi, jossa sen osat, kuten rakenne ja toimintatavat tukevat yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden toteutumista”.

Perinteisen organisaatiohierarkian madaltaminen sekä päätösvallan jakaminen ovat tutkimuksen mukaan jaetun johtajuuden kulmakiviä, ja niillä on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin kehittymisessä itse- ja yhteisöohjautuvammaksi. Kun henkilöt saavat sekä

yksilö että yhteisötasolla enemmän vastuuta, valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia, luottamus niin itseen kuin kollegioihinkin ajan myötä lisääntyy. Jaetun johtajuuden avulla päästään tutkimuksen mukaan irti perinteisestä hierarkkisemmasta päätöksentekomallista, jossa yhdellä henkilöllä, yleensä esihenkilöllä tai johtajalla on asioissa päätösvalta, ja mahdollistetaan yhteisöohjautuvampi kulttuuri, jonka keskeinen ajatus on se, että päätösvaltaa annetaan tittelistä riippumatta niille, joilla on paras osaaminen ja asiantuntemus. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden tasoa voidaan kasvattaa, antamalla henkilöille joko yksilönä tai yhteisönä valtaa tehdä useammin sellaisia päätöksiä, mitä aikaisemmin on tehty ainoastaan esihenkilötasolla (Martela, 2020, s. 3) sekä lisäämällä henkilöille riittävästi valtaa, ettei kaikkeen tarvitse kysyä lupaa hierarkiassa korkeammalla olevalta (Lemmetty & Collin, 2019, s. 264).

Tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus tarjoaa mahdollisuuden niin omaehtoiseen työkentelyyn ja päätöksentekoon kuin osallistumisen yhteiseen päätöksentekoon sekä tavoitteiden ja pelisääntöjen luomiseen. Tutkimuksessa keskeiseksi jaetun johtajuuden elementiksi nousi tavoitteiden ja yhteisen suunnan määrittäminen yhdessä. Tavoitteista tulee tehdä mahdollisimman selkeitä ja niiden tulee kuvata tarpeeksi konkreettisesti tavoitetilaa sekä yksilön ja yhteisön vastuita kokonaisuudessa. Jotta tavoitteisiin pystytään paremmin sitoutumaan, niiden määrittäminen on tarpeen toteuttaa yhdessä, yksilöiden ja yhteisöjen ajatuksia kuunnellen. Tulos tukee yhteyttä itse- ja yhteisöohjautuvuuteen, sillä Martelan (2020, s. 13) mukaan itseohjautuvuus vaatii henkilöiden erityyppisten oikeuksien, kuten esimerkiksi työn tekemisen tapojen ja toiminnan kehittämiseen sekä tavoiteasetantaan osallistumisen laajentamista.

Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöillä ja johdolla on merkittävä rooli jaetun johtajuuden rakentumisessa muun muassa mahdollistajana, tukijana ja rohkaisijana. Jaettu johtajuus ei siis poista esihenkilöroolia, vaan muuttaa sen muotoa. Aktiivinen ja kannustava esihenkilö voi auttaa helpottamaan uudenlaisen itse- ja yhteisöohjautuvamman kulttuurin sisäistämisessä ja uusien roolien, tehtävien ja vastuiden haltuunotossa.

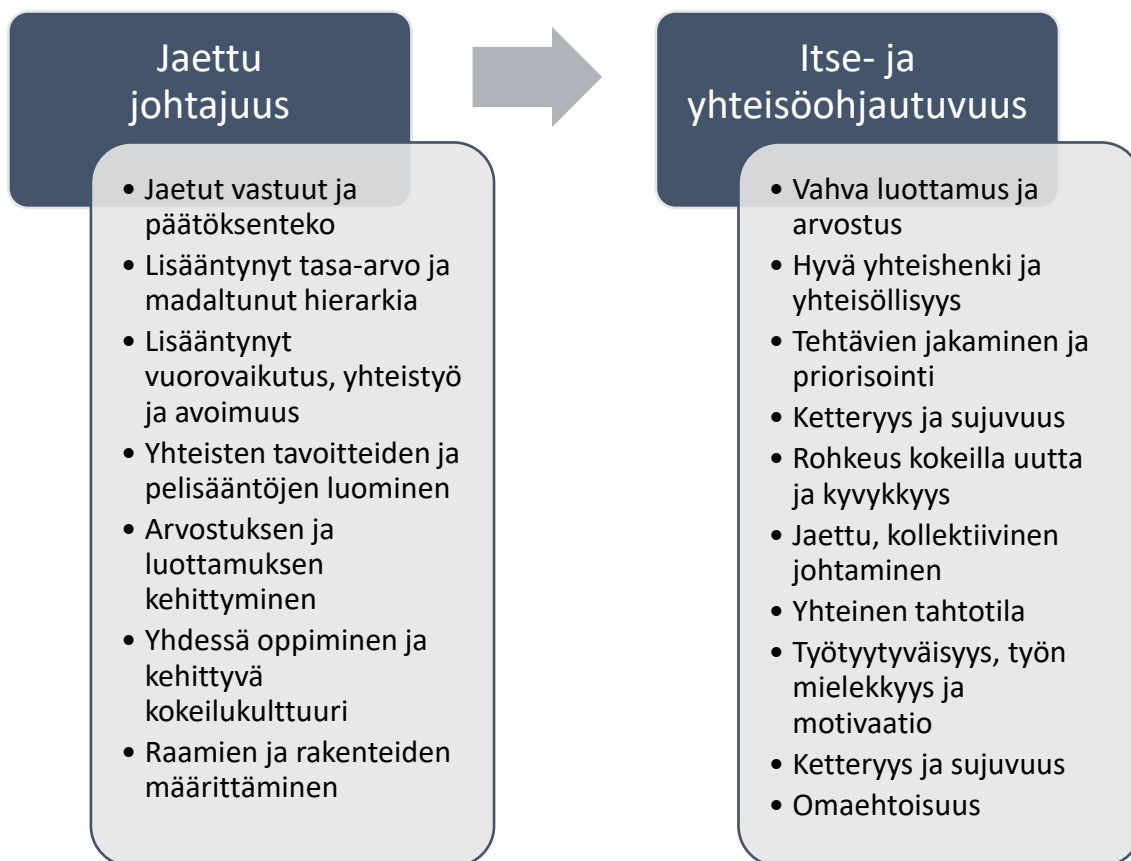
Aikaisemman tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus, johon kuuluvat kollektiivinen vastuu ja keskinäinen luottamus, lisää itseohjautuvuutta (Coun ja muut, 2019, s. 482).

Tutkimuksen mukaan johdolta toivotaan näkyvää roolia, esimerkiksi johtamista sekä aktiivista viestintää muutoksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Tämä tukee hyvin aikaisempaa tutkimusta, sillä Auran ja muiden (2021, s. 32) mukaan itseohjautuvuuden johtaminen kuuluu hyvään henkilöstötuottavuuden johtamiseen, ja johdon henkilöstöarvoilla on merkittävä vaikutus organisaatiossa. Arvostaminen, luottamus sekä vastuun ja vallan jakaminen ovat tämän tutkimuksen perusteella keskeisiä periaatteita, joita jaetulla johtajuudella tavoitellaan, ja joiden toteutuminen on tutkimuksen kohteessa, Kelan yhteisten palvelujen tulosityksikössä, askel parempaan itse- ja yhteisöohjautuvuuteen.

Tutkimuksessa nousi esiin, että silloin kun toimitaan jaetun johtajuuden mukaisesti, yhteisöllä on selkeät yhdessä määritellyt tavoitteet, vastuut ja riittävästi luottamusta, esihenkilöiden ei ole tarpeen ohjata työtä jatkuvasti. Jaettuun johtajuuteen ei kuulu niin kutsuttu mikromanageeraus eli se, että esihenkilö ohjaa ja seuraa henkilöiden tekemistä yksityiskohtaisesti ja kertoo, mitä milloinkin tulee tehdä. Myös Martela ja Jarenko (2017b, s. 314) ovat itseohjautuvuuden näkökulmasta todenneet, että esimiehen ja johdon ei tarvitse manageroida työtä silloin, kun itseohjautuvuus työyhteisössä toimii. Jaettu johtajuus henkilöiden välillä on heidän mukaansa omiaan tukemaan ja lisäämään itseohjautuvuuden kehittymistä.

Tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus on tarvittava askel matkalla itse- ja yhteisöohjautuvuuteen. Jaetun johtajuuden myötä yhteisöissä ymmärretään paremmin, miksi yhteistyötä tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Kuviossa 2 on kuvattu matkaa jaetun johtajuuden kautta itse- ja yhteisöohjautuvuuteen. Jaettu johtajuus kehittyy yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta ja se on jatkuvaa yhdessä oppimista ja kehittymistä. Yhteinen päätöksenteko nähtiin tutkimuksessa jopa jaetun johtajuuden merkittävimpänä tekijänä, mutta täytyy muistaa, että jaettu johtajuus ei ole yhtä kuin yhteinen päätöksenteko, vaan se on paljon laajempi ilmiö. Jaettuun johtajuuteen kuuluu

tutkimuksen mukaan se, että johtajuus voi vaihdella tehtävistä riippuen, sen ei tarvitse olla hierarkkisesta johtajasta lähtevää, vaan kuka tahansa voi väliaikaisesti tehtävästä, tiedoista ja kyvyistä riippuen ottaa johtajuuden.



**Kuvio 2 Jaetun johtajuuden kautta itse- ja yhteisöohjautuvuuteen**

Keskeistä jaetussa johtajuudessa on se, miten matka yhteiseen onnistumiseen tehdään, ja mitä minä yksilönä annan, että me yhteisönä voimme onnistua. Tämä vaatii sitä, että jokainen sisäistää oman roolinsa jaetun johtajuuden rakentamisessa. Jaettu johtajuus perustuu siihen, että yhteisöissä opitaan keskustelemaan ja kuuntelemaan, yhteisiin varattuihin palavereihin tullaan paikalle, osallistutaan aktiivisesti ja osoitetaan omilla mielipiteillä, että asia on tärkeä ja siihen halutaan antaa oma panoksensa. Sillä on kuitenkin merkitystä, miten asioita esitetään ja etenkin sillä, miten niihin reagoidaan. Toisten ajatusten jyrääminen tai vähätteleminen ei vie keskustelua eteenpäin, vaan pysäyttää sen.

Vaikka mielipiteet olisivat eriäviä, niistä on pystyttävä keskustelemaan asiallisesti ja näkemään erilaisten näkökulmien taakse.

Jaetussa johtajuudessa vastuu kannetaan yhdessä, niin onnistumisen kuin epäonnistumisenkin hetkellä. Tästä johtuen myös uusien asioiden kokeileminen helpottuu ja luottamus sekä arvostus lisääntyvät. Kun jaetun johtajuuden periaatteita ruvetaan sisäistämään ja yhteisössä on saavutettu luottamusta ja yhteishenkeä, sillä on valmiudet toimia itse- ja yhteisöohjautuvasti. Jaetun johtajuuden myötä saavutettu vahva yhteistyö mahdollistaa laajemman tehtävien jakamisen ja priorisoinnin, millä on vaikutuksia myös yhteisön toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Kompleksisessa muuttuvassa työelämässä ei pärjää yksin, eikä se ole tarpeenkaan.

#### **6.4 Tutkimuksen arviointi**

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena, ja aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina videopuheluiden välityksellä. Kaikki haastattelut tallennettiin. Haastattelutilanteissa tekniikka toimi moitteettomasti ja ne pystyttiin tekemään ilman häiriötekijöitä. Videopuhelut ovat organisaatiossa arkipäivää, joten katsottiin, että se on luonnollinen tapa käydä tutkimushaastatteluja. Tutkimushaastattelut etenivät sujuvasti teoreettisen viitekehyksen avulla laadittua teemahaastattelurunkoa hyödyntäen. Kaikki haastattelussa esitetyt kysymykset olivat avokysymyksiä. Niiden avulla saatiin hyvin vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä tarpeen vaatiessa.

Kaikki haastatteluissa syntynyt aineisto litteroitiin kahden päivän sisällä haastattelusta. Aineiston litteroinnit tehtiin samalla tarkalla tasolla, sanasta sanaan, ainoastaan merkityksettämiä toistuvia täytesanoja tai mahdollisia tunnistettavuuteen vaikuttavia tietoja, kuten nimi- tai paikkakuntatietoja jätettiin pois. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysia. Aineiston analyysivaiheessa huomattiin, että haastattelu oli tässä

tutkimuksessa oikea tiedonkeruumenetelmä, koska tutkimusaiheet ovat laajoja. Haastatteluiden avulla saatiin parhaiten esiin haastateltujen mielipiteet, käsitykset ja kokemukset.

Tämä tutkimus antaa viitteistä ja näkökulmia siitä, millaisiin asioihin on kiinnitettävä huomiota, että jaetun johtajuuden sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumista voidaan kehittää. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida pitää kovin yleistettävänä, koska tässä tutkittiin ilmiökokonaisuutta ainoastaan yhdessä kohteessa, ja tutkittavien määrä oli verrattain pieni, mutta kuitenkin riittävä tähän tutkimukseen. Tulokset kuvaavat yhden yksikön henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia, eikä voi tehdä yleistystä, että ne toisessa yksikössä olisivat tässä hetkessä samankaltaiset. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavana tapaustutkimuksena. Aineiston järkevä kokoaminen voi Eskolan ja Suorannan (2005, s. 66) mukaan lisätä yleistettävyyttä, ja he toteavatkin, että haastateltavilla tulisi olla samankaltainen sen hetkinen kokemusmaailma, tietoa tutkimusongelmasta ja kiinnostusta tutkimuksesta. Tämän katsottiin tässä tutkimuksessa toteutuneen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää, että tutkimustekstissä kerrotaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen aineistonkeräyksestä ja sen jälkeisistä toimista (Eskola & Suoranta, 2005, s. 213) ja myös tässä tutkimuksessa pyrittiin kertomaan hyvin tutkimuksen kulusta.

Itse- ja yhteisöohjautuvasti toimiminen on yksi Kelan henkilöstökokemuksen johtamisen kärjistä, ja Kelassa onkin tehty suunnitelma itse- ja yhteisöohjautuvan kulttuurin edistämiseksi (Kela, 2023e, s. 27–28). Tämä tutkimus antaa viitteitä siitä, miten jaettu johtajuus voi edistää itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumista, ja millaisia asioita on hyvä huomioida itse- ja yhteisöohjautuvan kulttuurin edistämisessä. Jaetun johtajuuden merkityksestä itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumiseen ei ole saatavilla kovin paljoa aikaisempaa tutkimustietoa, joten tämä tutkimus on kohdeorganisaatiolle merkityksellinen. Jatkotutkimukselle olisi kuitenkin tarvetta, ja aihetta olisi hyvä tutkia vielä tarkemmin ja isommalla aineistolla. Sekä jaettu johtajuus että itse- ja yhteisöohjautuvuus tarvitsevat vielä niin tutkijan kuin haastateltujenkin mukaan jatkomäärittelyä ja keskustelua

tutkimuskohteessa. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde, joka nousi esiin tätä tutkimusta tehdessä, on etä- ja hybridityöskentelyn vaikutukset jaettuun johtajuuteen. Kelassa, kuten useissa muissakin organisaatioissa, etä- ja hybridityöskentely on arkipäivää, ja siksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia vaikutuksia sillä on jaetun johtajuuden kehittymiseen ja onnistumiseen.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta vastapaino.
- Antikainen, R., Kangas, H.-L., Alhola, K., Stenvall, J., Leponiemi, U., Pekkola, E., Rannisto, P.-H. & Poskela, J. (2019). *Kokeilukulttuuri Suomessa – nykytilanne ja kehittämistarpeet*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-629-4>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (10. maaliskuuta 2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020*. Tutkimusraportti. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta: <https://www.ossiaura.com/julkaisut.html>
- Berg, A., Lähteenmäki-Smith, K. & Alanko, I. (20017). *Kokeilukulttuuri on suomalainen hallinnollinen innovaatio*. Yhteiskuntapolitiikka 82 2017:3. [YP1703 Bergym.pdf \(julkari.fi\)](#)
- Billinger, S. & Workiewicz, M. (30. syyskuuta 2019). Fading hierarchies and the emergence of new forms of organization. *Journal of Organization Design*, 8:17, s. 1-6. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0057-6>
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A. & Rupp, D. E. (2009). How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, s. 1553–1561. <https://doi.org/10.1037/a0016429>
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, s. 77-86. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Coun, M. J. H., Peters, P. & Blomme, R. J. (2019). ‘Let's share!’ The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal* 37, 481–491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.001>
- Cox, J. F., Pearce, C. & Perry, M. (2003). Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. Teoksessa Pearce,

- C. L. & Conger, J. A. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, s. 19–43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42 s. 1964-1991.  
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206314525205>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. Teoksessa Pearce, C. L. & Conger, J. A. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.
- Günther, Hasanen, K. & Juhila, K. (2021). Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 24.3.2024 osoitteesta:  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: why now? *British Journal of Educational Studies*, 55, s. 202-214. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-8527.2007.00371.x>
- Hellemäki, E-M. & Hippeläinen, T. (2019). *Itseohjautuvan tiimin johtaminen*. Opinnäytetyö. AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalous.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120424717>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S. & Stewart, G. L. (2014). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review* 25/2015, s. 313–327.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.12.001>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2020). Jaettu johtajuus. *Työn Tuuli* 2/2020. Noudettu 6.1.2024 osoitteesta:  
<https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Kela. (2024). *Tulosityksiköt*. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta:  
[Tulosityksiköt | Tietoa Kelasta | Kela](#)
- Kela. (2023a). *Kelan työjärjestys*. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta:  
[Kelan työjärjestys | Tietoa Kelasta | Kela](#)
- Kela. (2023b). *Kela työnantajana*. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta:  
[Kela työnantajana | Tietoa Kelasta | Kela](#)
- Kela. (2023c). *Kelan sisäinen intranet*. [Rajattu pääsy].
- Kela. (2023d). *Kelan sisäinen intranet*. [Rajattu pääsy].
- Kela. (2023e). *Henkilöstötilinpäätös 2023*. Noudettu 30.4.2024 osoitteesta:  
[https://www.kela.fi/documents/d/guest/henkilostotilinpaaotos\\_2023](https://www.kela.fi/documents/d/guest/henkilostotilinpaaotos_2023)
- Kela. (n.d. -a). *Kelan organisaatio*. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta:  
<https://www.kela.fi/organisaatio>
- Kela. (n.d. -b). *Kelan johtoryhmä*. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta:  
<https://www.kela.fi/johtoryhma>
- Kilpi, E. (2017). Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J., Collin, K., Eskola, J., Heikkinen, H. L. T., Hänninen, V., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laine, T., Metsämuuronen, J., Moilanen, P., Niikko, A., Paloniemi, S., Rajala, R., Rantala, I., Rähkä, P., Suoranta, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus.

- Koivistoinen, S.-K. (2022). *Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen: Case kela, eteläinen asiakaspalveluyksikkö*. Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022061747312>
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations – Kohti tulevaisuuden työyhteisöjä*. Teal Suomi Osuuskunta.
- Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. 2020. Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn Tuuli 2/2020*. Noudettu 6.1.2024 osoitteesta: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37/2017, s. 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.
- Martela, F. (2014, 4. huhtikuuta). *Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää*. Frank Martela. Noudettu 24.11.2023 osoitteesta: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, F. (2019, 16. joulukuuta). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design* (2019) 8:23/2019, s. 1-23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn Tuuli 2/2020*. Noudettu 6.1.2024 osoitteesta: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Noudettu 25.11.2023 osoitteesta: [https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf)

- Martela, F. & Jarenko, K. (2017a). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017b). Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Martela, F. & Ryan, R.M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84, s. 750-764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? *Aalto University publication series 3/2021*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Morgeson, F. P., DeRue, D.S. & Karam, E.P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36, s. 5-39. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0149206309347376>
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus* 41 (4), s. 312–328. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>
- Mäki, A. (2019). Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.

- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better than One: the promise and pitfalls of shared leadership. *California management review*, 44, s. 65-83. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/41166143>
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. Teoksessa Pearce, C. L. & Conger, J. A. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.
- Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. J. & Wegge, J. (2010). New Forms of Management: Shared and Distributed Leadership in Organizations. *Journal of personnel psychology*, 9, 151-153. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000022>
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, s. 115-139. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(00\)07008-4](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(00)07008-4)
- Pearce, C. L. & Wassenaar, C. L. (2014). Leadership is like fine wine: It is meant to be shared, globally. *Organizational Dynamics*, 43, s. 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.002>
- Raka-Meholli, M. (2022). *Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa*. Opin- näytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204084744>
- Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J., Collin, K., Eskola, J., Heikkinen, H. L. T., Hänninen, V., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laine, T., Metsämuuronen, J., Moilanen, P., Niikko, A., Paloniemi, S., Rajala, R., Rantala, I., Räihä, P., Suoranta, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55, s. 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus – Miten organisoidua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn Tuuli* 2/2020. Noudettu 6.1.2024 osoitteesta: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Seers, A, Keller, T. & Wilkerson, J. M. (2003). Can Team Members Share Leadership? Foundations in Research and Theory. Teoksessa Pearce, C. L. & Conger, J. A. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological bulletin*, 124, s. 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations*. Dissertation series / Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organisational Psychology. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-000168>
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. 22/3, s. 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Virtanen, P. & Stenvall, S. (2019.) *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma.
- Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 24.3.2024 osoitteesta:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei XX,

Olen sinuun yhteydessä pro gradu -tutkielmaani liittyen. Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä, tarkemmin julkisjohtamista ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaani aiheesta Jaetun johtajuuden merkitys itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumisessa.

Tarkoitukseni on haastatella yhteisten palvelujen tulosityksikön esihenkilöitä ja päätuoteomistajia (yht. n. 8–10 hlöä). Tavoitteena on haastattelujen avulla selvittää heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan jaetusta johtajuudesta sekä itse- ja yhteisöohjautuvuudesta. Tarkoituksena on tutkia millaisia mahdollisuuksia ja haasteita jaettuun johtajuuteen liittyy. Kiinnostavaa on myös, millä tavoin jaettu johtajuus toteutuu esihenkilöiden ja päätuoteomistajien yhteistyössä, ja miten siitä voidaan edistää. Tulosityksikössä, syksyllä 2023 tehdyn uudistuksen yhteydessä, esihenkilöiden ja päätuoteomistajien rooleihin tuli muutoksia, minkä myötä yhteistyön tarve on lisääntynyt ja jaetun johtajuuden merkitys korostunut. Tutkimusaihe onkin ajankohtainen ja merkityksellinen.

Yksilöhaastattelu toteutetaan videopuhelun välityksellä maaliskuun 2024 aikana, sinulle sopivana ajankohtana. Haastattelun kesto on noin 30–60 minuuttia. Haastattelu tallennetaan ja puretaan kirjalliseen muotoon jälkikäteen. Haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimustarkoitukseen. Haastatteluaineistot käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkimusraportissa ilmene vastaajien henkilöllisyys. Tallennettu aineisto tuhoetaan tutkielman valmistumisen jälkeen, viimeistään 9/2024. Tarkempia tietoja löydät liitteenä olevasta Tietosuojailmoituksesta. Tutkielmani ohjaajana toimii dosentti, yliopistonlehtori Kirsi Lehto Vaasan yliopiston Johtamisen yksiköstä.

Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseeni ja suostumaan haastatteltavaksi, sillä kokemuksesi ja ajatuksesi ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin arvokkaita. Vastaathan tähän viestiin, oletko halukas osallistumaan tutkimukseen. Vastauksesi jälkeen varataan sinulle parhaiten sopiva haastattelu-aika.

Vastaamalla myöntävästi haastattelupyyntöön ja tutkimukseen, hyväksyt aineiston asianmukaisen tutkimuskäytön ja ilmaiset, että olet saanut riittävät tiedot tutkimukseen osallistumisesta. Sinulla on oikeus missä tahansa vaiheessa keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Voit myös ennen suostumusta ottaa minuun yhteyttä, mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta. Vastaathan viestiin viimeistään to 14.3.2024.

Ystävällisin terveisin,

Virpi Äkkinen

opiskelija, Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö

## Liite 2. Haastatteluteemat ja kysymykset

### JAETTU JOHTAJUUS TYÖYHTEISÖN ARJESSA

- Kerro vapaasti, mitä jaettu johtajuus mielestäsi tarkoittaa?
- Näkyykö jaettu johtajuus tehtävässäsi? Jos näkyy, niin millaisissa tilanteissa? Kerrotko jonkun esimerkin. Jos ei näy, niin avaisitko mistä se johtuu?
- Miten jaetun johtajuuden rakentumista voitaisiin mielestäsi tukea?
- Mitä etuja jaetulla johtajuudella voidaan saavuttaa?
- Millaisia haasteita jaettuun johtajuuteen mielestäsi liittyy?
- Millä tavoin työyhteisössäsi varmistetaan, että tavoitteet ovat yhteiset ja selkeät?
- Miten työyhteisössäsi varmistetaan, että yhteiselle päätöksenteolle ja vaikuttamiselle on aika ja foorumit?
- Millä tavoin työyhteisössäsi jaetaan päätöksentekovaltaa?
- Millä tavoin työyhteisössäsi jaetaan vastuuta? Millaisissa tilanteissa tai asioissa?
- Onko työyhteisössäsi mielestäsi riittävästi kyvykkyyttä ottaa vastaan vastuuta ja päätöksentekovaltaa?
- Miten varmistetaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen toteutuminen?
- Millä tavoin työyhteisössäsi jaetaan tietoa ja kokemuksia? Ja mitä vaikutuksia tällä on työyhteisöön?
- Millä tavoin työyhteisössäsi edistetään luottamuksen ilmapiiriä?
- Millainen kokeilemisen ilmapiiri työyhteisössäsi on?
- Miten työyhteisössäsi varmistetaan jokaisen osaaminen ja kehittyminen?
- Millaisia asenteita ja uskomuksia olet kohdannut työyhteisössäsi jaettuun johtajuuteen liittyen?

### MATKALLA ITSE- JA YHTEISÖOHJAUTUVUUTEEN

- Mitä itseohjautuvuus mielestäsi tarkoittaa?
- Mitä yhteisöohjautuvuus mielestäsi tarkoittaa?
- Mitä itse- ja yhteisöohjautuvuudella mielestäsi tavoitellaan?
- Mitä etuja itse- ja yhteisöohjautuvuudella voidaan saavuttaa?
- Millaista on mielestäsi hyvin toimiva itse- ja yhteisöohjautuvuus?
- Mikä mielestäsi kertoo arjessa, että työyhteisössä toimitaan itse- ja yhteisöohjautuvasti? Millä sitä voidaan mielestäsi todentaa ja arvioida?
- Mikä mielestäsi tukee itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakentumista?