



Jaetun johtajuuden kokemus OP Osuuskunnan Tukipalveluissa

Unna Lopenen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Unna Loponen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Jaetun johtajuuden kokemus OP Osuuskunnan Tukipalveluissa
Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 3
<p>Jaettu johtajuus on kasvattanut viime vuosina suosiotaan itseohjautuvien tiimien ja hajautettujen organisaatiomallien yleistyttyä useilla toimialoilla. Toisin kuin perinteinen hierarkkinen johtajuus, jaettu johtajuus nähdään dynaamisena ja vuorovaikutteisena johtajuutena, jossa johtajarooli ja vastuut jakautuvat usean henkilön kesken. Jaettu johtajuus voi ilmetä eri organisaatioiden kulttuurissa ja käytännöissä monin erilaisin tavoin ja se voi myös muuttua tai kasvaa ajan myötä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin jaetun johtajuuden kokemusta ja toteutumista erilaisissa jaetun johtajuuden rooleissa ketterässä toimintamallissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin toimeksiantajaorganisaation, OP Ryhmän keskusyhteisön eli OP Osuuskunnan, Tukipalvelut-palvelualueen tiimejä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin jaettua johtajuutta ketterien menetelmien ja itseohjautuvuuden näkökulmasta sekä esiteltiin tavoiteasetannan ja viestinnän roolia jaetussa johtajuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastateltavaksi valikoitui yhdeksän henkilöä Tukipalvelut -palvelualueen kahdesta tiimistä. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä lokakuussa 2023. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen.</p> <p>Tutkimustuloksissa on todettu, että jaettu johtajuus muodostui sekä itseohjautuvista tiimeistä että jaetuista johtajarooleista. Tuloksissa on havaittu myös, että jaettu johtajuus koettiin Tukipalveluissa myönteisenä ja itseohjautuvuutta tukevana johtamistapana, joka vastaa nykypäivän työelämän tarpeita asiantuntijavetoisissa organisaatioissa ja tiimeissä.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaatiossa ketterän toimintamallin kehittämisesä ja johtamisroolien selkeyttämisessä. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös muissa asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa, joissa hyödynnetään ketteriä menetelmiä ja jaetun johtajuuden mallia.</p>
Asiasanat Jaettu johtajuus, itseohjautuvuus, ketterä organisaatio, tukipalvelut

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen taustaa	3
1.3	Keskeiset käsitteet	7
2	Jaettu johtajuus	8
2.1	Jaettu johtajuus organisaatiossa ja tiimeissä	8
2.2	Itseohjautuvuus	12
2.3	Ketteryys ja ketterät menetelmät	15
2.4	Tavoitteiden asettaminen	17
2.5	Viestinnän merkitys jaetussa johtajuudessa	20
3	Empiirinen tutkimus	23
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	23
3.2	Tutkimuksen toteutus ja aineiston käsittely.....	24
3.3	Haastateltavien taustatiedot	27
4	Tutkimuksen tulokset.....	28
4.1	Jaettu johtajuus ketterässä organisaatiossa	28
4.2	Viestinnän läpinäkyvyys	30
4.3	Tavoitteet	31
5	Pohdinta	33
5.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	33
5.2	Luotettavuuspohdinta	37
5.3	Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi	40
	Lähteet.....	42
	Liitteet	46
	Liite 1. Haastattelukysymykset	46
	Liite 2. Saatekirje.....	47
	Liite 3. Jaetun johtajuuden teema-analyysitaulukko	48

1 Johdanto

Maailma ympärillämme muuttuu yhä nopeammin. Pelkästään viimeisen parin vuoden aikana koetut kriisit, kuten pandemia ja sota sekä megatrendit, kuten globalisaatio ja digitalisaatio ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita paitsi yhteiskuntaan, jossa elämme, myös organisaatioiden toimintaympäristöihin. Nopea ja jatkuva muutos, sekä epävarmuus tulevista tarkoittavat, että ennen pitkää jokainen organisaatio joutuu pohtimaan uusia ja parempia toimintatapoja muutoksiin sopeutuakseen. Muutoksista on tullut osa organisaatioiden arkea, mikä vaatii organisaatioilta ketteryyttä ja asettaa uusia vaatimuksia myös johtamiselle. (Holbeche 2023, 1–2; Juuti 2017, luku 10.)

Organisaatioiden ketteryys korostuu entisestään nykypäivän työelämäkeskustelussa. Tarve ketteryydelle on suurempi kuin koskaan, sillä se mahdollistaa epävarmojen tilanteiden ja muutosten kohtaamisen. (Holbeche 2023, 1–10; Gauss, Lacerda, Rodrigo, Troian & Weber 2022, 3.) Arvaamattomaan tulevaisuuteen on vaikea varautua, mutta yhä useammat organisaatiot ymmärtävät, että pysyäkseen kilpailukykyisinä on niiden kyettävä työskentelemään joustavasti, sekä sopeutumaan nopeasti (Holbeche 2023, 10). Muutokset haastavat myös johtamisen (Juuti 2017, luku 10). Perinteiset, moniportaiset organisaatiot ovat kankeita reagoimaan ympäristön nopeisiin muutoksiin, minkä seurauksena on muodostunut uusia, ketteriini menetelmiin ja yhteistyöhön perustuvia johtamismalleja, jotka tarjoavat vaihtoehdon perinteiselle hierarkkiselle johtamiselle (Denning 2016, 1).

Jaettu johtajuus on kasvattanut viime vuosina suosiotaan itseohjautuvien tiimien ja hajautettujen organisaatiomallien yleistymisen seurauksena. Toisin kuin perinteinen johtajuus, jaettu johtajuus nähdään dynaamisena ja vuorovaikutteisena johtajuutena, jossa johtajarooli ja vastuut jakautuvat usean henkilön kesken. (Spiik 2022, 9; Wu & Cormican 2020, 1.) Jaetun johtajuuden suosioon on vaikuttaneet muutkin tekijät. Muutoksia on tapahtunut ihmisten arvoissa, kulutustottumuksissa, sekä koulutustasossa. Organisaatiot ovat viime vuosien aikana laajasti asiantuntijavaltaistuneet, minkä seurauksena vastuu päätöksenteosta on alkanut siirtyä yhä enemmän asiantuntijoille. Lisäksi työelämältä on alettu vaatia aiempaa enemmän merkityksellisyyttä. Etenkin nuoremmat sukupolvet haluavat pystyä vaikuttamaan työhönsä itse hierarkiaan jumittumisen sijaan. (Juuti 2020, 64; Juuti 2017, luku 10; Salovaara 2019, alaluku Syitä ei-hierarkkisiin malleihin.)

Toimintaympäristöjen ja työelämän muutokset ovat saaneet organisaatioita hajauttamaan päätöksentekoa ja vastuuta johtajilta sekä siirtymään yhteistyötä ja verkostoitumista korostaviin toimintatapoihin. Jaettu johtajuus on siten tarjonnut ratkaisuja organisaatioille, joita perinteinen, johtajakeskainen toimintatapa ei ole enää palvellut. (Juuti 2020, 64; 10; Salovaara 2019, alaluku Syitä ei-hierarkkisiin malleihin.) Kaikkia ympäristön muuttujia ei voida hallita, mutta kun työkalut johtajuuteen on päivitetty vastaamaan nykypäivän tarpeita, voidaan muutoksiin ja epävarmuuteen reagoida entistä nopeammin ja ketterämmin (Gauss ym. 2022, 3; Spiik 2022, 9–17).

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona OP Ryhmän keskusyhteisön, OP Osuuskunnan Tukipalveluille. Suoritin työharjoittelun OP Osuuskunnalla keväällä 2023 ja aihe opinnäytetyöhön syntyi toimeksiantajan kehittämistarpeesta. Aihe on ajankohtainen sekä mielenkiintoinen ja henkilökohtaisena oppimistavoitteenani on ymmärtää jaettua johtajuutta laajemmin sekä ilmiönä että tulevaisuuden johtamismallina.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten jaettu johtajuus koetaan ja miten se toteutuu eri rooleissa ketterässä toimintamallissa. Organisaatiot ja työelämä hakevat uutta suuntaa, jossa yhä useammin korostuvat matalat organisaatorakenteet ja ketteryys (Huttunen 2018, 10). Yksittäisiä johtajia korostava johtajuus ei auta ratkomaan edessä olevia muutoksia ja ongelmia, vaan siihen tarvitaan tehokasta yhteistyötä ja monipuolista osaamista (Frederiksen syyskuu 2022, 1 min).

Jaettua johtajuutta organisaatioiden rakenteissa on tutkittu 2000-luvulla paljon ja se voidaan nähdä vastauksena moneen nykypäivän työelämän megatrendiin (Wu & Cormican 2020, 1; Wilenius & Kurki 2017, 198). Yhä useamman organisaation menestys perustuu niiden tarjoamaan ihmiskeskiseen toimintamalliin, joka vetoaa työelämältään merkityksellisyyttä hakeviin henkilöihin. Tämä on ollut jo pitkään nähtävissä arvotutkimuksissa, mutta se alkaa vaikuttaa yhä enemmän myös organisaatioiden toimintaperiaatteisiin. (Wilenius & Kurki 2017, 198.) Tämän vuoksi jaetun johtajuuden tutkimista voidaan edelleen pitää tärkeänä ja sen ymmärtäminen osana työelämän trendejä ja muutosta tarjoaa mahdollisuuden kehittää niin organisaatioiden suorituskykyä, johtamiskäytäntöjä kuin yhteistyötä.

Empiirisen tutkimuksen pääkysymys on:

Miten jaettu johtajuus koetaan ja miten se toteutuu eri rooleissa Tukipalveluissa?

Pääkysymykseen haetaan vastausta seuraavilla alakysymyksillä:

1. Mitä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan?
2. Kuinka jaetun johtajuuden eri roolien välinen viestintä ilmenee ketterässä toimintamallissa?
3. Miten jaetun johtajuuden roolit vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen ketterässä toimintamallissa?

Tässä opinnäytetyössä jaettua johtajuutta tarkastellaan itseohjautuvuuden ja ketterien menetelmien, tavoiteasetannan, sekä viestinnän näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkitaan OP Ryhmän keskusyhteisön, OP Osuuskunnan, Tukipalvelut-palvelualueen tiimejä ja heidän kokemustaan jaetusta johtajuudesta. Tutkimus on rajattu Tukipalveluiden tiimien, sekä eri johtajarooleissa toimivien henkilöiden henkilökohtaiseen kokemukseen ja tietoon jaetusta johtajuudesta. Opinnäytetyön

toimeksiantajasta OP Osuuskunnan Tukipalveluista käytetään tässä opinnäytetyössä lyhyesti termiä Tukipalvelut.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tutkimustulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Mitä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan?	2.1-2.3	4.1	4-8
Kuinka jaetun johtajuuden eri roolien välinen viestintä ilmenee ketterässä toimintamallissa?	2.5	4.2	9-12
Miten jaetun johtajuuden roolit vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen ketterässä toimintamallissa?	2.4	4.3	13-17

Taulukossa 1. on esitetty opinnäytetyön peittomatriisi. Peittomatriisissa on kuvattu opinnäytetyön alakysymysten, teoreettisen viitekehyksen, tutkimustulosten, sekä haastattelukysymysten linkittymistä toisiinsa. Peittomatriisi auttaa opinnäytetyön sisällön yhteensovittamisessa.

Kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Jaettua johtajuutta on tutkittu Tukipalveluissa aikaisemmin erilaisilla henkilöstökyselyillä, mutta haastattelua aiheesta ei ole aikaisemmin tehty. Tutkimuksen tulokset antavat hyödyllistä tietoa jaetun johtajuuden nykytilanteesta ja mahdollisista parannusehdotuksista sekä esihenkilö- ja johtajaroolissa työskenteleville että tiimien jäsenille.

1.2 Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen taustaa

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka perustehtävänä on jo yli 120 vuoden ajan ollut edistää omistaja-asiakkaidensa sekä toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta. OP Ryhmän muodostavat 104 osuuspankkia (30.6.2023), sekä osuuspankkien omistama keskusyhteisö, OP Osuuskunta, tytär- ja lähiyhtiöineen. Yli 2 miljoonaa omistaja-asiakasta omistavat Osuuspankit, ja siten koko OP Ryhmän, jonka palveluksessa työskentelee noin 13 000 henkilöä. (OP Ryhmä 2023a.)

OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yritys pankki ja Vakuutus. OP tarjoaa asiakkailleen monipuolisia pankki-, sijoitus-, ja vakuutuspalveluja sekä digitaalisesti, että ympäri Suomen kattavan konttoriverkoston kautta. (OP Ryhmä 2023a.)

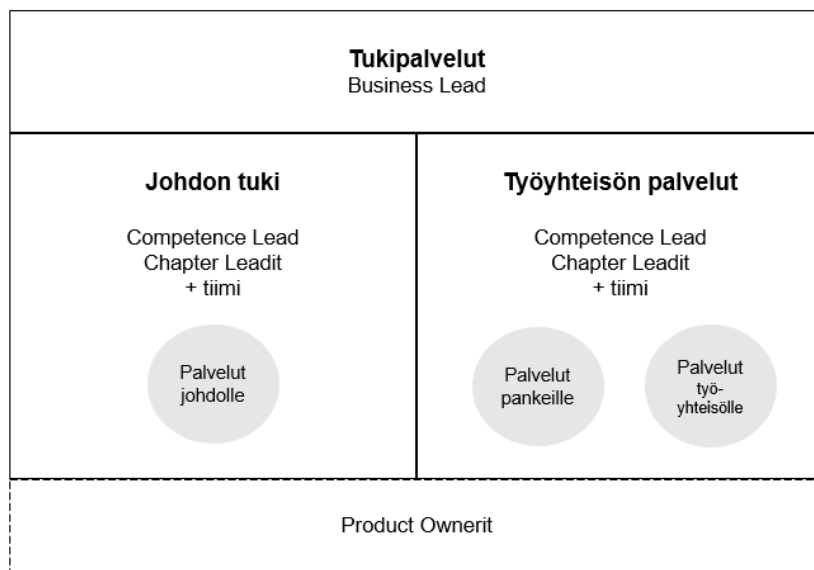
Kuviossa 1 on esitelty OP Ryhmän rakenne tutkimuksen toteuttamisen aikaan.



Kuvio 1. OP Ryhmän rakenne (mukaillen OP Ryhmä 2023b.)

Tämän opinnäytetyön varsinainen toimeksiantaja on OP Ryhmän keskusyhteisön, OP Osuuskunnan, Tukipalvelut -palvelualue. Tukipalvelut on keskusyhteisön ja koko OP Ryhmän tukena erilaisissa tukitarpeissa alkaen uuden työntekijän taloon tulosta aina vaativiin ja monimutkaisiin palvelutarpeisiin. Tukipalveluissa työskentelee lähes 50 asiantuntevaa moniosaajaa, jotka pyrkivät takaamaan mahdollisimman sujuvan toiminnan tehostamalla, kehittämällä sekä automatisoimalla prosesseja yhdessä asiakkaidensa kanssa. (OP 2023a.)

Tukipalvelut -palvelualue on jaettu kahteen tiimiin, jotka ovat Johdon tuki- ja Työyhteisön palvelutiimi. Tiimien jäsenet työskentelevät erilaisten palveluiden parissa, joita tarjotaan työyhteisölle, johdolle, ja pankeille. Kuviossa 2 on kuvattu Tukipalveluiden rakenne tutkimuksen aikaan.



Kuvio 2. OP Ryhmän Tukipalveluiden rakenne (mukaillen OP 2023a.)

Kuviossa 2. on kuvattu Tukipalveluiden rakenne ja eri palveluiden jakautuminen kahden tiimin välillä. Business Lead toimii Tukipalvelut-palvelualueen johtajana sekä esihenkilönä Competence Leadille ja Product Ownereille. Competence Lead toimii Johdon tuki- ja Työyhteisön palvelut -tiimien esihenkilönä. Tiimiläisten lisäroolina voi olla oman työn ohella Chapter Lead tai Agile Master -rooli. (OP 2023a.)

OP Ryhmässä aloitettiin vuonna 2019 yksi Suomen suurimpiin lukeutuvista työelämän uudistuksista, kun OP Ryhmän keskusyhteisö aloitti muutoksen kohti uutta, ketteriin menetelmiin perustuvaa toimintamallia. Muutos kohti ketterää toimintamallia alkoi kehitystarpeesta, sillä OP Ryhmässä koettiin byrokratian, hierarkkisen johtamisen ja useiden organisaatiotasojen vaikuttavan negatiivisesti OP Ryhmän mahdollisuuksiin menestyä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Muutoksen keskeisenä tavoitteena oli organisaatiokulttuurin muutos ja toiminnan ketteröittäminen organisaatiotasoa madaltamalla. (Eskola 7.4.2019; Länsisalmi & Puustinen 2022, 175.)

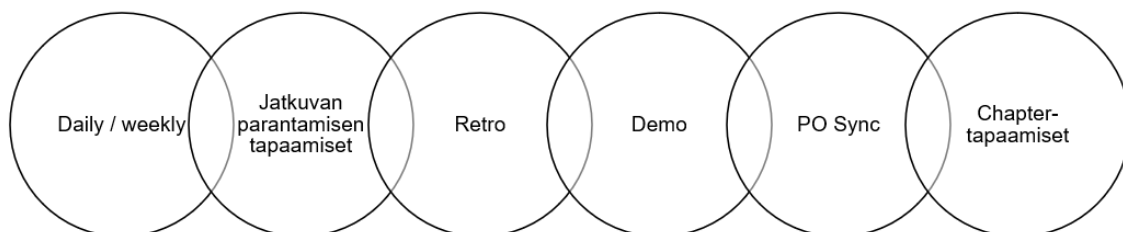
Ketterän toimintamallin mahdollistaminen edellytti muutosta organisaatorakenteiden lisäksi johtajuudessa, työtehtävissä ja yhteisissä toimintatavoissa. Ketterän toimintamallin keskiössä on itseohjautuvat tiimit, jotka määrittelevät itse, miten työtä tehdään ja miten tavoitteisiin päästään. Tiimit muodostavat heimoja, ja eri tiimien jäsenet osajaryhmiä eli Chaptereita, joiden tarkoitus on kehittää toimintatapoja ja osaamista yhdistäen saman alueen osajia yli tiimirajojen. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisen tarve ei kuitenkaan vähene, vaan sen luonne muuttuu. Johtajuudesta tulee yhä enemmän valmentavaa, kun organisaatio madaltuu ja vastuuta jaetaan johtajilta tiimeille. Ketterässä toimintamallissa korostuu erityisesti myös kommunikaatio ja koordinaatio organisaation eri osien ja tiimien sisällä sekä välillä yhdensuuntaisen toiminnan varmistamiseksi. (Puustinen 30.1.2019; Länsisalmi & Puustinen 2022, 178; Laamanen & Vuori 2022, 119–121.)

Tukipalveluissa ketterä toimintamalli otettiin käyttöön vuoden 2020 alussa, ja sitä on mukautettu Tukipalveluille sopivaksi. Käytössä on ketterien menetelmien mukaiset roolit, johtajuuden jakautuminen ja yhteiset toimintatavat eli seremoniat sekä OKR-mallin mukainen tavoitteiden kvartaalisuunnittelu. (OP 2023b.) Johtamisen mallit tiimien eri palveluissa vaihtelevat palvelun mukaan, mikä tarkoittaa, että kaikissa palveluissa ei ole käytössä samoja rooleja tai seremonioita. Kullekin palvelulle toimivin johtamisen malli on valittu palvelun luonteen ja toiminnan mukaan, jotta toiminta olisi mahdollisimman ketterää. Kuviossa 3 on esitetty, miten johtajuus jakautuu Tukipalveluissa.

Business Lead	Liiketoiminnan tavoitteiden johtaminen
Competence Lead	Ihmisten johtaminen & esihenkilötyö
Product Owner	Asioiden johtaminen
Chapter Lead	Tiimin osaamisen kehittäminen & johtaminen
Tiimi	Itseohjautuvuus ja tavoitteisiin pääseminen

Kuvio 3. Jaettu johtajuus Tukipalveluissa (mukaillen OP 2023b.)

Yllä mainittujen roolien lisäksi Tukipalveluiden ketteriin rooleihin lukeutuu Agile Master, joka vastaa oman tiimensä ketterien periaatteiden mukaisesta toiminnasta ja varmistaa tiimin tehokkaan ja tavoitteisiin tähtäävän toiminnan. Lisäksi Tukipalveluiden ketterän toiminnan tukena on Tukipalveluiden ulkopuoliset roolit kuten Agile Coach, joka vastaa ketterän muutoksen toteuttamisesta ja ketterien toimintatapojen jatkuvasta parantamisesta, sekä Process Owner, joka vastaa prosessien tehokkuudesta ja tukee Product Owneria palveluiden kehittämisessä. Osa rooleista, kun Agile Master ja Chapter Lead ovat tiimin jäsenten lisärooleja, mikä tarkoittaa, että siihen käytetään vain osa työajasta ja rooli voi olla myös kiertävä. Roolit, kuten muutkin OP:n ketterän toimintamallin mukaiset toimintatavat pohjautuvat ketteriin menetelmiin, eikä niitä ole siksi käännetty suomen kielelle. (OP 2023b.)



Kuvio 4. Ketterät seremoniat tukipalveluissa (mukaillen OP 2023b.)

Seremoniat (kuvio 4) ovat yhteisiä toimintatapoja, jotka takaavat ketterän toimintamallin mukaisen toiminnan ja mahdollistavat yhteistyön. Tukipalveluissa näistä on käytössä dailyt, jatkuvan parantamisen kokoukset, retrot, demot, PO Sync, sekä Chapterin tapaamiset. (OP 2023b.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Jaettu johtajuus on organisaatiojohtamisen malli, jossa perinteisesti johtajaroolissa työskentelevälle henkilölle kuuluvia tehtäviä voidaan jakaa osittain tai kokonaan muille henkilöille tilanteesta tai tehtävistä riippuen (Spiik 2022, 9). Jaetusta johtajuudesta voidaan eri yhteyksissä käyttää myös muita käsitteitä, kuten monikollinen johtajuus tai jaettu tiimijohtajuus (Salovaara 2017, 62). Tässä opinnäytetyössä ilmiöstä käytetään kuitenkin käsitettä jaettu johtajuus.

Itseohjautuvuus on monitahoinen ilmiö, jolla tarkoitetaan yleisesti autonomian lisäämistä ja perinteisen hierarkian purkamista tai vähentämistä, sekä päätöksenteon hajauttamista (Kostamo, Vuori & Vänntinen 2020, 7). Itseohjautuvuudella viitataan julkisessa keskustelussa usein yksilöön ja siksi tiimien ja organisaatioiden itseohjautuvuudesta käytetään toisinaan myös käsitteitä yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen. Tällä pyritään selkeyttämään itseohjautuvuuden eri tasojen erottamista toisistaan. (Martela ym. 2021, 12.) Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuutta tarkastellaan osana jaetun johtajuuden ilmiötä, jossa hierarkian tasoja madalletaan jakamalla vastuuta itseohjautuville tiimeille, ja siitä käytetään siksi yleisesti käyttöön vakiintunutta käsitettä itseohjautuvuus.

Ketteryys tarkoittaa organisaation valmiutta ja kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin (Martela, Jarenko & Paju 2017, 19; Gauss ym. 2022, 3). Ketteryyden perustana on kaksi lähtökohtaa: organisaatiojohtamisen muutos sekä asiakaskeskeisyys (Denning 2016, 4). Tässä opinnäytetyössä keskitytään ketteryyteen osana ketteriä menetelmiä, joilla toteutetaan organisaation jaettua johtajuutta.

Ketterät menetelmät (*agile methodologies*) on yhteinen termi joukolle erilaisia projektinhallinta-, ja johtamismenetelmiä, joissa keskeistä on jatkuvan parantamisen kulttuuri, yhteiset työtavat, kuten itseohjautuva tiimityö ja asiakkaan osallistaminen, sekä erilaiset ketterät työkalut (Holbeche 2023, 17).

OKR (*objectives & key results*) on tavoiteasetannan malli, joka auttaa organisaatioita asettamaan selkeitä tavoitteita ja seuraamaan niiden saavuttamista. OKR-malli on suunniteltu tukemaan organisaation fokusoitumista strategisiin tavoitteisiin ja saavuttamaan tuloksia nopeammin, sekä lisäämään tavoiteasetannan läpinäkyvyyttä. (Hämäläinen & Sora 2022, 17.)

2 Jaettu johtajuus

Tässä luvussa syvennytään jaettuun johtajuuteen. Luvussa esitellään jaettua johtajuutta ensin organisaatio- ja tiimitasolla, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään jaettua johtajuutta itseohjautuvuuden ja ketteryuden näkökulmista. Luvussa käsitellään myös jaetun johtajuuden rooleja sekä esitellään erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joilla jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa organisaatiossa. Lopuksi luvussa tarkastellaan viestinnän merkitystä jaetussa johtajuudessa.

2.1 Jaettu johtajuus organisaatiossa ja tiimeissä

Jaettua johtajuutta tarkastellessa on hyvä ensin avata johtajuutta käsitteenä sekä selventää miten se eroaa johtamisesta. **Johtaja** (*leader*) on henkilö tai rooli, jota henkilö pitää hallussaan. Se on hierarkkisessa organisaatiokaaviossa yleensä määritelty. Myös epävirallinen johtajuus voidaan määrittellä johtajakeskeisesti tilanteen mukaan. **Johtajuus** (*leadership*) puolestaan on ilmiö tai toimintamalli, jonka kautta organisaatio toimii. Johtajuus voi olla monen ihmisen yhtäaikaista toimintaa, eikä se välttämättä tarvitse johtajaa. **Johtaminen** (*management*) tarkoittaa organisaatiota ylläpitäviä rakenteita ja johtamisen järjestelmiä. Johtaminen kuvataan asiakeskeisenä tapahtumana, jossa johtaja, hallinto, ohjeet tai prosessit määrittävät tapahtumien kulun. (Salovaara 2017, 53.)

Jaettu johtajuus on viime vuosien aikana yleistynyt organisaatioiden johtamismallina. Muuttuvan maailman myötä myös organisaatioiden toimintaympäristöt ja työyhteisöt ovat muutoksessa, ja organisaatioissa on pyritty mukautumaan muuttuvaan toimintaympäristöön pääosin kahdella keinolla. Ensimmäinen keino on ollut organisaatioiden asiantuntijavaltaistuminen, mikä tarkoittaa, että organisaatioihin on palkattu korkeasti koulutettuja ihmisiä, joilla on paljon asiantuntemusta ja kykyä työskennellä itsenäisesti. Tämä on tarkoittanut samalla sitä, ettei johtajilla välttämättä ole enää ollut asiantuntijoiden työhön liittyvistä asioista paras tietämys, joten asiantuntijoiden on täytynyt ottaa itse vastuuta päätöksenteosta parhaimpiin ratkaisuihin pääsemiseksi. (Juuti 2020, 64; Juuti 2017, luku 4; Salovaara 2019, alaluku Syitä ei-hierarkkisiin malleihin.)

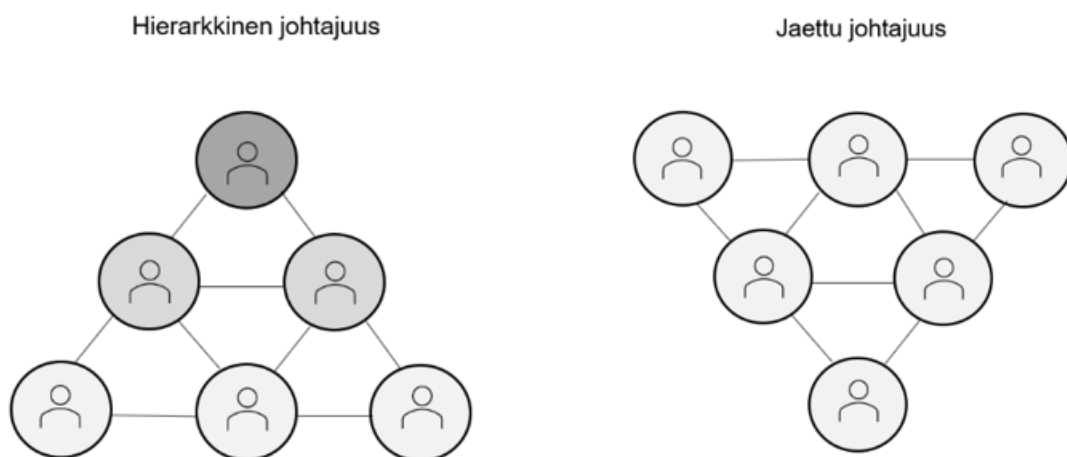
Toinen keino muutokseen mukautumisessa on ollut organisaatioiden verkostoituminen, johon asiantuntijavaltaistuminen on osaltaan vaikuttanut. Verkostot voivat koostua esimerkiksi alihankintaketjuista, tai erilaisista kehityshankkeista. Eri tahojen keskinäinen sidoksisuus korostuu erityisesti verkostomaisessa työssä, joissa kokonaisuus rakentuu erillisistä, mutta toisiinsa kytkeytyvistä osista. Johtajuus muodostuu verkostoissa kollektiivisesti sen sijaan, että se perustuisi yksittäisiin johtajiin ja johdettaviin. (Juuti 2020, 64; Toivanen ym. 2016, 40; Salovaara 2017, 51.)

Lisäksi työelämästä on alettu hakea yhä enemmän merkityksellisyyttä. Uudet sukupolvet haluavat vaikuttaa työhönsä itse, mitä korkea hierarkia rajoittaa. Nämä muutokset ovat vaatineet

uudenlaista suhtautumista johtamiseen, ja saaneet organisaatiot hajauttamaan päätöksentekoa ja vastuuta sekä siirtymään yhteistyötä ja verkostoitumista korostaviin toimintatapoihin, kuten jaetun johtajuuden malliin. (Juuti 2020, 64; Salovaara 2019, alaluku Syitä ei-hierarkkisiin malleihin.)

Jabarzadeh ja kumppanit (2019, 5) määrittelevät tutkimuksessaan jaetun johtajuuden organisaation vuorovaikutusprosessina, joka helpottaa sekä yksilöllisiä että yhteisiä pyrkimyksiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin jäsenet jakavat johtajuuden, osallistuvat päätöksentekoon ja tarjoavat tarvittaessa toisilleen ohjeita ja tukea tavoitteiden saavuttamiseksi (Jabarzadeh, Sannoubar, Vahdat, & Khosravi Saghezchi 2019, 5). Jaettu johtajuus ei kuitenkaan viittaa ainoastaan vuorovaikutukseen, vaan myös organisaatioiden rakenteisiin (Salovaara 2017, 55).

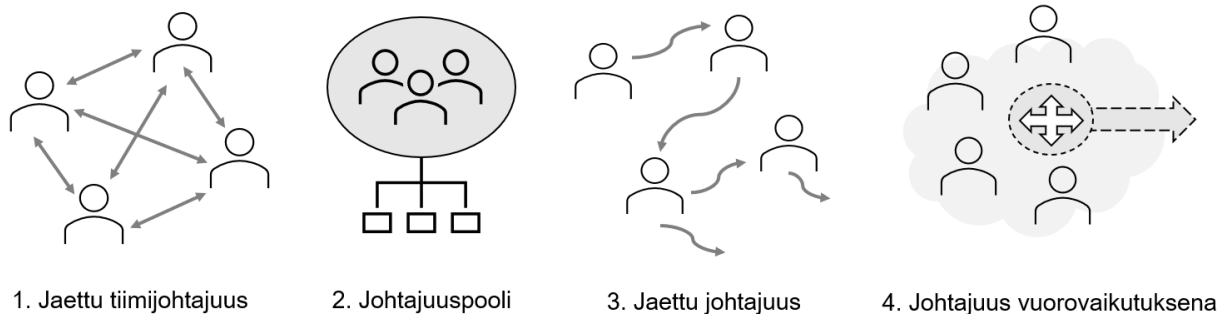
Keskeinen ero perinteisen hierarkkisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden välillä on, että hierarkkinen johtajuus tapahtuu vertikaalisesti ylhäältä alaspäin, kun jaettu johtajuus on horisontaalista, yhteistyöhön ja tiimien kollektiiviseen toimintaan perustuvaa johtajuutta (D’Innocenzo, Mathieu & Kuckenberger 2016, 6; Valamis 2023). Hierarkkisessa organisaatiossa painotetaan usein johtajakeskeisyyttä ja pyritään vetämään selkeä raja johtajien ja muiden välille, kun taas jaetussa johtajuudessa rajaa pyritään häivyttämään organisaatiotasoa madaltamalla ja itseohjautuvuutta lisäämällä (Juuti 2020, 65). Kuviossa 5 on esitetty yksinkertaistettuna perinteisen hierarkkisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden mallit.



Kuvio 5. Johtamismallit (mukaillen Valamis 2023)

Jaettu johtajuus voi ilmetä eri organisaatioiden kulttuurissa ja käytännöissä monin erilaisin tavoin, ja siksi on organisaation itse päätettävissä, miten ja millä laajuudella jaettua johtajuutta toteutetaan (Juuti 2020, 65; Valamis 2023). Jaetun johtajuuden ei myöskään tarvitse olla staattista ja pysyvää, vaan sen taso voi vaihdella, muuttua tai kasvaa ajan myötä (D’Innocenzo ym. 2016, 4). Salovaara

(2017, 54) esittelee itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta kirjoittamassaan artikkelissa neljä hieman toisistaan poikkeavaa jaetun johtajuuden mallia, jotka on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Jaetun johtajuuden malleja (mukaillen Salovaara 2017, 54)

Kuviossa 6. esitellyistä jaetun johtajuuden malleista kolmessa ensimmäisessä on edelleen käytössä perinteiset johtajaroolit. Johtajarooli kuitenkin kiertää tai vaihtelee eri henkilöiden kesken, tai roolin tehtävät voidaan jakaa useammalle henkilölle, kuitenkin vähintään yhden henkilön ollessa aina hierarkkisesti esihenkilö- tai johtajaroolissa. Näiden mallien soveltaminen ei vaadi organisaatiossa kaikkien hierarkioiden purkamista tai organisaation radikaalia muutosta, ja ne ovat siksi yleistyneet viime vuosina etenkin perinteisissä organisaatioissa. Itseohjautuvuuden näkökulmasta näissä kolmessa malleissa itseohjautuvuus on rajoitettua, ja toteutuu vain johdon sallimissa rajoissa. Neljäs malli on radikaalimpi, ja siinä johtajuus yhdistetään käytänteisiin, yhteistyöhön, viestintään sekä vuorovaikutussuhteisiin. Näin ollen johtajuus ei koske yksittäistä henkilöä tai roolia, vaan se on monikko, joka toteutuu organisaatiossa vuorovaikutuksen seurauksena. (Salovaara 2017, 54–56.)

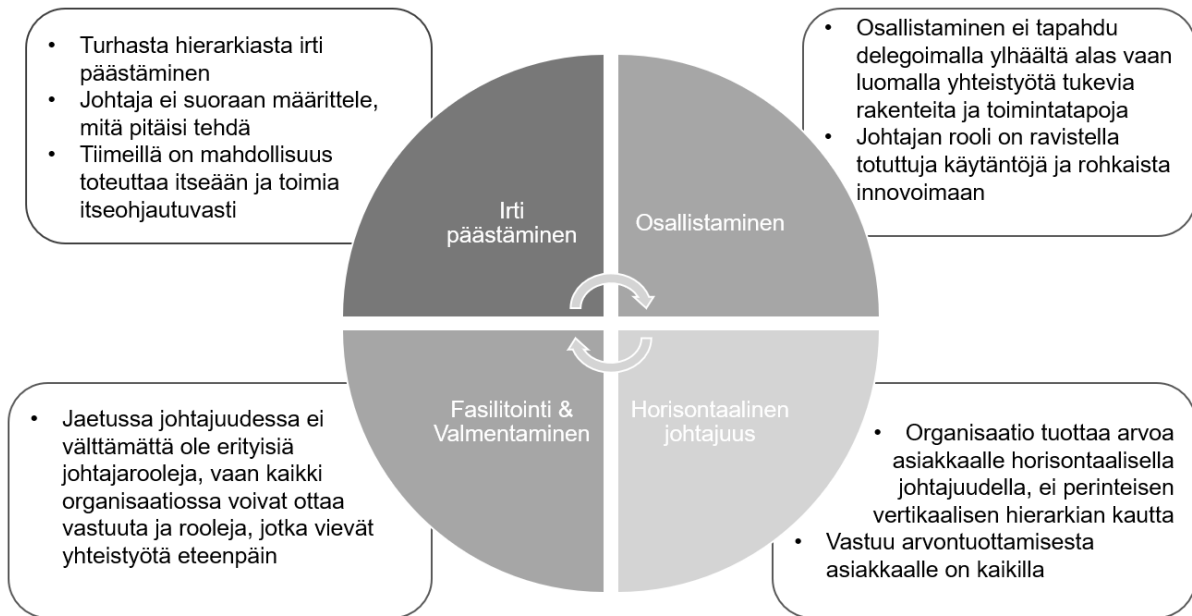
Jaetun johtajuuden toteutuminen ja tehokkuus riippuu organisaation tilanteesta ja kulttuurista. Jaettu johtajuus voi toimia myös siten, että se yhdistetään perinteisen hierarkkisen johtajuuden kanssa. Tällaisessa johtajuuden hybridimallissa organisaatiossa on olemassa edelleen perinteinen esihenkilöhierarkia, jossa esihenkilöt ovat vastuussa sovituista johtamistehtävistä. Suurin osa vastuusta on kuitenkin jaettu tiimeille. Hybridimallissa esihenkilöiden johtamistyyli on lähinnä palvelevaa ja valmentavaa johtamista, ja jaettua johtajuutta toteutetaan tiimien sisällä. Vaikka jaetun johtajuuden on tutkittu tehostavan esimerkiksi tiimityöskentelyä, voi hierarkkisella johtajuudella olla tärkeä rooli erityisesti organisaation kasvun alkuvaiheissa ja radikaaleissa muutoksissa. Näiden kahden johtamismallin yhdistelmä voi olla tilanteen mukaan jopa tehokkain tapa navigoida monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Binci, Cerruti, & Braganza 2016, 2; Nurmi & Äkräs 2019, 15; Salovaara 2017, 68.)

Jaettu johtajuus mahdollistaa vastuun jakamisen tiimin jäsenten kesken helpottaen tehtävien suorittamista ja tehostaen tiimin toimintaa (Jabarzadeh ym. 2019, 5; Juuti 2020, 65). Vaikka organisaation hierarkiaa vähennettäisiin, on erilaisilla rooleilla kuitenkin paikkansa myös jaetussa johtajuudessa. Johtajuuden jakaminen ei siis tarkoita sitä, ettei johtajia tarvittaisi lainkaan, tai että johtajan rooli pitäisi kokonaan poistaa. (Spiik 2022, 9.) Keskeistä on, että organisaatiossa osataan antaa ja ottaa vastaan kaikkien työpanos, sekä jakaa osaamista ja oppia muilta, sekä ottaa eri tilanteissa vastuuta ja johtajuutta huolimatta siitä, että joillakin henkilöillä olisi hallitsevampi tai pysyvämpi johtajarooli kuin toisilla (Spiik 2022, 68; Juuti 2020, 65). Johtamisen emeritusprofessori Robert Keidel on kuvaillut jaettua johtajuutta vertaamalla sitä pesäpallojoukkueeseen: jokaisella on pelikentällä oma roolinsa ja itsenäinen tehtävänsä, mutta kaikki työskentelevät silti kohti yhteisiä tavoitteita (Valamis 2023).

Jaetun johtajuuden roolit voidaan jakaa huomioiden tiimin jäsenten taidot ja osaaminen, ja jaetun johtajuuden dynaamisuus mahdollistaa sen, että erilaisia johtajarooleja voi olla eri tiimin jäsenillä joko samanaikaisesti tai eri vaiheissa tiimin elinkaaren aikana. (D’Innocenzo ym. 2016, 4–5.) Osa rooleista voi olla pysyviä, ja osa voi olla väliaikaisia tai kiertäviä rooleja. Rooleja kierrättämällä kokemus jaetusta johtajuudesta vahvistuu, ja se auttaa myös yhteisten toimintatapojen muodostamisessa. Roolien kierrättäminen luo yleensä roolille myös kriteerit, jotka varmistavat sen, että roolille kuuluvat tehtävät hoituvat sovitulla tavalla. (Spiik 2022, 56–58.)

Roolit voidaan määritellä myös tiimi- tai tapauskohtaisesti, eivätkä ne välttämättä määräydy henkilön virallisen tittelin mukaan. Henkilöllä voi siis yhtäaikaisesti olla jokin titteli organisaatiossa, jonka lisäksi erillinen kiertävä tai pysyvä rooli tiimissä. (Spiik 2022, 56–58.)

Jotkut puolestaan haluavat keskittyä kerrallaan vain yhteen rooliin, ja jaettua johtajuus voi toteutua, vaikka roolit olisivat pysyviä. Kaikkia tehtäviä tai vastuita ei tarvitse jakaa tasapuolisesti, eikä se kaikissa organisaatioissa edes ole mahdollista. Roolijakoon vaikuttaa jaetun johtajuuden mallin lisäksi työelämän muutokset. Nykypäivän työelämässä asiantuntijuus ja ammattitaito tunnustetaan muustakin kuin tehtävänimikkeistä tai toteutuneista rooleista. (Spiik 2022, 56–58.) Jaetussa johtajuudessa tärkeää onkin jaettu osaaminen ja sen arvostaminen yli nimike-, rooli- ja tiimirajojen sen sijaan, että keskityttäisiin lokeroimaan henkilöitä niiden perusteella (Frederiksen syyskuu 2022, 3–4min.).



Kuvio 7. Jaetun johtajuuden muodostuminen organisaatiossa (mukaillen Salovaara 2017, 70)

Jaetun johtajuuden ominaispiirteenä on jatkuva muutos, ja kuten kaikki organisaatiomuutokset, myös jaetun johtajuuden malliin siirtyminen voi aiheuttaa haasteita (Spiik 2022, 9). Jaettuun johtajuuteen siirtyminen vaatii sen, että jokainen joutuu luopumaan hieman omasta vallastaan ja vastuusta. Vallasta luopuminen voidaan toisinaan kokea epämukavana tai se voi aiheuttaa muutosvastaisuutta. (Frederiksen syyskuu 2022, 3 min; Spiik 2022, 9.) Toiset taas saattavat kokea tämän helpottavana ja omaan työhön positiivisesti vaikuttavana asiana. Mahdollinen muutosvastaisuus voi kuitenkin aiheuttaa kitkaa tiimeissä, ja vaikeuttaa jaettuun johtajuuteen siirtymistä. (Spiik 2022, 9; Valamis 2023.) Salovaara kuvaa itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta kirjoittamassaan artikkelissa (2017, 70) neljä jaetun johtajuuden piirrettä, joiden tulisi toteutua, mikäli organisaatiossa halutaan hyödyntää jaettua johtajuutta. Nämä piirteet on havainnollistettu kuviossa 7.

2.2 Itseohjautuvuus

Jaettu johtajuus tarvitsee toteutuakseen itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella osana jaettua johtajuutta, sillä kummassakin korostuu perinteisen johtajakeskeisen hierarkian purkaminen johtajuuden jakamisella useiden henkilöiden kesken ympäristöstä, toimintatavoista ja työvälineistä riippuen. (Kostamo 2017, 101.) Itseohjautuvuus onkin nykyään yksi työelämän trendisanoista, ja se on noussut otsikoihin niin suomalaisessa kuin kansainvälisessä työelämäkeskustelussa (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 7). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, vaan monitahoinen ilmiö, jota voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 7–8).

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleensä yksilön autonomian eli omaehtoisuuden lisäämistä ja perinteisen hierarkian purkamista tai vähentämistä sekä päätöksenteon hajuttamista. Itseohjautuminen yksilötasolla voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilö voi itse vaikuttaa siihen, miten ja milloin hän työskentelee, ja millaista työn sisältö on. (Kostamo ym. 2020, 7–8; Martela ym. 2017, 12.) Itseohjautuvuus tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja ideoita sekä sopeutua joustavasti ympäristön muuttuviin haasteisiin (Martela 2017, 167).

Organisaatiotason ilmiönä itseohjautuvuudella tarkoitetaan koko organisaation toiminnan ajattelua uudella tavalla. Itseohjautuvassa organisaatiossa ylhäältäpäin annetut rakenteet on minimoitu, ja organisaatio pyrkii hajuttamaan vastuuta ja päätöksentekoa systemaattisesti koko organisaatioon vähentämällä hierarkiaa. Organisaatiotasolla itseohjautuvuutta esiintyy esimerkiksi itseohjautuvissa tiimeissä, joille annetaan enemmän vapauksia päättää työn jakamisesta ja suorittamisesta. (Kostamo ym. 2020, 7–8; Martela ym. 2017, 12; Salovaara 2019, alaluku Itseohjautuvuuteen viittaavien käsitteiden määrittelyä.) Useissa tutkimuksissa eri toimialoilla on todettu, että itsenäiset tiimit toimivat tehokkaammin perinteisiin hierarkkisiin tiimeihin verrattuna (Laamanen & Vuori 2022, 119–121).

Itseohjautuvat tiimit eivät kuitenkaan automaattisesti tarkoita itseohjautuvaa organisaatiota. Tiimi voi olla itseohjautuva, ja silti osa hierarkkista organisaatiota. (Salovaara 2019, alaluku Itseohjautuvuuteen viittaavien käsitteiden määrittelyä.) Organisaatioiden jaottelu hierarkkisiin ja täysin itseohjautuviin ei usein olekaan todenmukaista, vaan todellisuudessa organisaatiot ovat janalla jossakin näiden ääripäiden välillä. Keskeltä janaa löytyvät esimerkiksi sellaiset organisaatiot, joissa tiimien sisäinen toiminta on vahvasti itseohjautuvaa eli tiimissä saadaan vapaasti päättää, miten toiminta järjestetään. Samalla tiimien toiminnalle on kuitenkin asetettu organisaatiotasolla rajat ja tiimejä ohjataan esimerkiksi tulostavoitteilla ja muilla ylhäältä asetetuilla rakenteilla. Organisaatiot voivat erota suuresti sen suhteen, kuinka paljon ne antavat yksilöille ja tiimeille vapauksia toimia. Itseohjautuvuuteen kannustavat organisaatiot kuitenkin usein pyrkivät luomaan toimintatapoja, jotka toisaalta rajoittavat mahdollisimman vähän tiimien vapautta järjestää itselleen sopivat toimintatavat, mutta jotka silti tarjoavat toiminnalle riittävän selkeät rajat. (Martela ym. 2017, 13–14.)

Itseohjautuvan organisaation johtaminen edellyttää johtajalta erilaisia taitoja ja asenteita kuin perinteisen organisaation johtaminen. Johtajuuden luonne muuttuu valmentavaksi ja ohjaavaksi. Johtajien tehtävänä on paitsi tukea, myös näyttää suuntaa ja jakaa vastuuta. Se miten vahvasti johtaja ohjaa työtä, riippuu itseohjautuvuuden tasosta. Mitä itseohjautuvampaa työ on, sitä vähemmän johtajat sitä määrittelevät ja itseohjautuvuuden kasvaessa johtajuus muuttuu osittain tai kokonaan jaetuksi. (Martela ym. 2017, 325; Ritakallio 15.2.2019; Syrjänen & Tolonen 2017, 215.) Kuviossa 8. on kuvattu jaetun johtajuuden muodostumista suhteessa organisaatioiden itseohjautuvuuden tasoon.

<p>Itseohjautuvia</p>	<p>Osallistava rakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta on omaehtoista ja työtä voidaan toteuttaa omavaltaisella tavalla. • Vastuu toiminnan jatkuvasta kehittämisestä jakautuu kaikille. • Organisaatiossa on edelleen esihenkilöt, joille raportoidaan, mutta heidän roolinsa on valmentava ja kannustava ja he toimivat mahdollistajina kontrolloimisen sijaan. 	<p>Itseohjautuva rakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vahva omaehtoisuus ja hierarkioiden (sekä esihenkilöiden) puuttuminen. • Suunta jota kohti tähdätään määritellään yhdessä. • Johtajuus on palvelevaa ja työtä tehdään pienissä tiimeissä tai itsenäisesti. • Toiminnan kehittäminen on kaikkien vastuulla ja päätöksiä ja parannuksia tehdään itsenäisesti ilman pitkiä hyväksyntäketjuja. • Toiminnalla on edelleen tietyt käytännöt ja rakenteet, mutta niitä voidaan muokata parempien toimintatapojen kehittyessä.
<p>YKSILÖT</p> <p>Ei itseohjautuvia</p>	<p>Perinteinen hierarkkinen rakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ylin johto organisoii työtavat ja koordinoi kokonaisuutta. • Käskyt ja tieto kulkevat ylhäältä alas ja annetuista toimintatavoista poikkeaminen voi olla haastavaa tai vaatia aina ensin hyväksynnän. • Johdon näkökulmasta toiminta on ennustettavaa ja kontrolloitavissa, mutta ei välttämättä tarjoa parhaita mahdollisuuksia toiminnan kehittämisen kannalta 	<p>Tuloskontrolloitu rakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöt saavat organisoitua haluamallaan tavalla ilman hierarkioita tai ennalta asetettuja rooleja, mutta ei ole itseohjautuvia. • Tuloskontrolloitu organisaatio ei sisällä keskijohtoa tai muuta hierarkiaa, mutta henkilöiden motivaatio on ulkoista ja toiminta avustettua. • Esimerkkinä nykyisen alustatalouden yritykset kuten uber tai konsulttiyritykset, joissa organisoidutaan itse, mutta tavoitteet ovat niin tiukasti määriteltäviä, ettei omaehtoisuutta ole
<p>Johtajakeskeinen</p>		<p>Itseohjautuva</p>
<p>ORGANISAATIO</p>		

Kuvio 8. Organisaatioiden rakenne itseohjautuvuuden määrän mukaan (mukailien Martela ym. 2017, 14–17)

Kuviosta 8. voidaan nähdä, että jaetun johtajuuden tunnusmerkit toteutuvat organisaatioissa, jotka ovat rakenteeltaan itseohjautuvia tai osallistavia. Itseohjautuva organisaatio myös mahdollistaa sekä yksilön että tiimien itseohjautuvuuden (Salovaara 2019, alaluku Itseohjautuvuuteen viittaavien käsitteiden määrittelyä). Itseohjautuvuus ei kuitenkaan itsessään takaa jaetun johtajuuden onnistumista, vaan tarvitsee toimiakseen organisoitumista, rakenteita ja ennalta sovittuja toimintamalleja. Organisaation tulisi tarjota innostava suunta tai visio, joka motivoi työntekoon sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan rooliin ja toimintatapoihin tiimissä. Jos ylhäältä määrättyihin rooleihin ja sääntöihin koetaan olevan liian sidottuja, ei itseohjautuvuus toimi. Siksi päätöksentekoa tulisi hajauttaa ja antaa yksilöille valtaa mukauttaa toimintatapojaan organisaation yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. (Martela 2017, 166–168.) Jos yhteistyötä ja itseohjautuvuutta ei ole organisoitu riittävän hyvin, pahimmillaan itseohjautuvuus tuottaa ongelmia ja tiimeissä itseohjaudutaan eri suuntiin. Kunhan itseohjautuvuuden haasteet tiedostetaan, tuo jaettu johtajuus yhteistyöhön selkeyttä. (Martela ym. 2017, 13; Salovaara 2017, 68–69.)

Itseohjautuvuuden kokemus organisaation sisällä voi myös vaihdella. Aalto-yliopiston tutkijoiden (Martela ym. 2021, 21) tekemän tutkimuksen mukaan henkilön rooli organisaatiossa vaikutti itseohjautuvuuden kokemukseen, ja tutkimuksen tuloksista ilmeni, että enemmän itseohjautuvuutta kokivat johtajarooleissa työskentelevät henkilöt. Samansuuntaisia tuloksia kävi ilmi myös Työterveyslaitoksen tutkimuksesta (Toivanen ym. 2016, 40). Myös organisaation koolla oli vaikutusta itseohjautuvuuden kokemukseen, sillä pienten organisaatioiden koettiin olevan suuria itseohjautuvampia, ja vastuun jakautuvan enemmän ja laajemmalle, kuin suurissa organisaatioissa (Martela ym. 2021, 21).

Itseohjautuvuuden organisoinnista, kuten jaetun johtajuuden muistakaan osa-alueista, ei ole olemassa valmista ja kaikille yhteistä ohjetta tai mallia. Itseohjautuvuuden muodostumiseen vaikuttaa monet seikat, kuten organisaation koko, toimiala, ja työn sisältö. Pohjimmiltaan itseohjautuvuudessa on kuitenkin kyse luottamuksesta. Johtajien suora valta vähenee hierarkkisia tasoja vähentämällä ja vallan, vastuun, ja tilan jakaminen tiimeille vaatii luottamusta. Siksi itseohjautuvuutta ei voidakaan rakentaa ylhäältä päin, vaan se kannattaa rakentaa horisontaalisesti ketteriä menetelmiä hyödyntäen. Kun itseohjautuvuus rakennetaan ketterillä menetelmillä, tiimeillä on tilaa kokeilla ja luoda itselleen parhaiten sopivat toimintamallit. (Martela ym. 2021, 31; Huttunen 2018, 57.)

2.3 Ketteryys ja ketterät menetelmät

Jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa organisaatioissa erilaisilla ketterillä menetelmillä. Ketterät menetelmät saivat alkunsa 2000-luvun alussa, kun joukko ohjelmistotuotantoalan ammattilaista laati ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen (*agile manifesto*) jonka perustana oli, että hitaasti ja kankeasti toimivaan perinteiseen organisaatioon voidaan luoda uusia toimintatapoja, ja työn dokumentaatiota ja suunnittelua voidaan tehdä joustavasti työn aikana. Vaikka ketterien menetelmien juuret ovat ohjelmistotuotannossa, ne ovat sittemmin levinneet laajalti johtamiseen myös muilla aloilla. (Denning 2016, 2; Spiik 2022, 17–18.) Ketterien menetelmien laajentaminen koko organisaation toimintaa koskevaksi toimintamalliksi on yleistynyt etenkin 2020-luvulla ympäri maailman lähes kaikilla toimialoilla (Länsisalmi & Puustinen, 174).

Ketterillä menetelmillä (*agile methodologies*) viitataan joukkoon erilaisia projektinhallinta- ja johtamismenetelmiä, joilla pyritään edistämään työn suunnittelua, kehitystä, sekä jatkuvaa parantamista. Niiden perustana ovat itseohjautuvat, moniosaavat tiimit sekä joustava reagointi asiakkaan tarpeisiin. Ketterät menetelmät käsittävät lisäksi erilaisia yhteisiä toimintatapoja ja työkaluja, joita ovat esimerkiksi Scrum, Kanban ja Lean. (Denning 2016, 2; Holbeche 2023, 17.) Johtaminen on ketterää, kun organisaatiossa osataan valita sopivimmat työkalut tutuimman ja helpoimman sijaan, vaikka se vaatisi uuden opettelua (Spiik 2022, 22).

Ketterät menetelmät korostavat vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitystä ja organisaatiot käyttävät niitä jakaakseen vastuuta ja vapautta tiimeille. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat kuitenkin yhteisiä toimintamalleja, jotka ohjaavat työtä oikeaan suuntaan. (Zasa & Buganza 2022, 2.) Ketteriin menetelmiin kuuluu olennaisesti työn jaksottaminen ja pilkkominen lyhyempiin sykleihin, läpinäkyvyys, lyhyet ja tehokkaat kokoukset, sekä yhteiset alustat tiedon jakamiselle, jotta jokainen pysyy tehtävistä ajan tasalla (Spiik 2022, 21).

Scrumin mallia voidaan soveltaa kaikkiin organisaatioihin. Sen perusideana on jakaa tavoitteiden mukaista työtä pienempiin osiin, ja pyrkiä lisäämään valmista työtä minimoimalla keskeneräisen työn määrää. Scrum haastaa perinteisen, vaiheittaisen työskentelyn ja mahdollistaa joustavan tavan tehdä töitä. Sen keskiössä ovat yhteisiä tavoitteita kohti työskentelevät tiimit, sekä erilaiset ketterät seremoniat eli kokoukset, kuten erilaiset päivä-, tai viikkokokoukset, suunnittelukokoukset eli demot, sekä valmista työtä refleктоivat kokoukset eli retrot. **Kanban** puolestaan on aikataulus- ja työnhallintatyökalu, jota käytetään apuna tavoitteiden ja työn suunnittelu- ja seurantatyössä. Kanbanilla työ ja tavoitteet pyritään tekemään läpinäkyväksi, ja sillä voidaan helposti visualisoida ja viestiä keskeneräinen työ ja tavoitteet muille. Näin kaikki voivat tarkkailla työn etenemistä. **Lean** on johtamisfilosofia, joka pyrkii parantamaan prosesseja ja tehokkuutta poistamalla turhia työvaiheita. Leanissa korostetaan jatkuvaa parantamista ja sen tavoitteena on tuottaa enemmän arvoa vähemmällä vaivalla. (Denning 2016, 2; Herranen 2020, 51.)

Jaettu johtajuus on ennen kaikkea yhdessä tekemistä, ja vaatii toimiakseen keskustelua sekä selkeät toimintamallit siihen, miten asiat tehdään. Ketteriä menetelmiä hyödyntämällä toiminnalle luodaan yhteiset pelisäännöt, joita ilman esimerkiksi säännöt olisivat aina ylhäältä annettuja, ja aina uudessa tilanteessa tiimin pitäisi kysyä sopivaa toimintamallia esihenkilöltä. Vaihtoehtoisesti jos esihenkilö ei ole läsnä tiimin arjessa, tai jos esihenkilöä ei ole lainkaan, pitäisi tiimin aina kokoontua päättämään toimintamallista jokaisessa uudessa tilanteessa, mikä johtaisi helposti kokouskierteseen. Tästä pyritään eroon jaetulla johtajuudella, jossa tiimit työskentelevät itseohjautuvasti ja työtä suunnitellaan ketteriä menetelmiä hyödyntäen turhan hierarkian sijaan. (Denning 2016, 4; Spiik 2022, 11–17.)

Ketteryyden itsessään on muutakin kuin ketterien menetelmien ja erilaisten työkalujen hyödyntämistä. Se on enemmänkin ajattelutapa, joka ulottuu koko organisaatioon aina johtamismalleista päivittäiseen työskentelyyn. Koko organisaation ketterän ajattelutavan voidaan katsoa olevan tärkeämpää, kuin mikään yksittäinen ketterä menetelmä tai työkalu, ja toisaalta myös edellytys sille, että näitä menetelmiä voidaan hyödyntää organisaatiossa (Denning 2016, 4).

Tarve ketteryyteen kumpuaa ympäristön muutoksista, joiden seurauksena organisaatioissa on alettu ymmärtää, ettei perinteinen hierarkkinen johtajuus ole enää toimivin vaihtoehto. Ketteryyteen

liittyy olennaisesti johtajuuden muutos kohti jaetun johtajuuden mallia, jossa organisaation hierarkiaa pyritään vähentämään ja johtajuus on valmentavaa kontrolloivan sijaan. (Denning 2016, 4.) Epävarmassa ympäristössä toimiminen luo organisaatioille kuitenkin haasteita ja ristiriitaisia vaatimuksia. Toisaalta organisaation eri osien tulisi pystyä toimimaan itsenäisesti ja samalla muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, jotta toiminta pysyy yhdensuuntaisena. Toiminnan organisointi voidaan varmistaa ylhäältä johtamisella, mutta silloin se rajoittaa itseohjautuvuutta ja innovaatiota. (Laamanen & Vuori 2022, 119–121.) Ketteryyttä tavoittelevassa organisaatiossa on pohdittava, montako hierarkian tasoa voidaan säilyttää, jotta toiminta pysyy ketteränä (Denning 2016, 4).

2.4 Tavoitteiden asettaminen

Organisaation johtaminen jaetun johtajuuden periaatteilla edellyttää vahvaa yhteistä visiota ja suuntaa, sekä selkeitä tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä ilman niitä työskentelyltä puuttuu suunta. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoiteasetanta vaatii kokemusta, ja perinteisessä johtamiskulttuurissa vastuu tästä on edelleen johtajilla. Itseohjautuvassa organisaatiossa puolestaan tiimit asettavat tavoitteet kokonaan tai osittain itse. Tiimien osallistaminen tavoiteasetantaan voi kuitenkin olla haastavaa ja sen helpottamiseksi on kehitetty uusia tavoiteasetannan malleja, joilla muutkin kuin organisaation ylin johto voidaan osallistaa kehittämään yhteisiä tavoitteita. (Spiik 2022, 52; Zasa & Buganza 2022, 2.)

Perinteinen vesiputousmenetelmä on aiemmin ollut tyypillinen useimmissa projekteissa ja prosesseissa. Se kuitenkin etenee jäykän lineaarisesti vaiheesta toiseen tehden muutosten tekemisestä myöhemmissä vaiheissa haastavaa. (Gauss ym. 2022, 3–5.) Pitkät kirjalliset dokumentit, jotka kirjataan tavoitteista ennen työn aloittamista ei aina ole tehokkain työtapana. Ketterään toimintaan tarvitaan helposti ymmärrettäviä ja muokattavia ohjeita, jotta suunnitelmia on helppo päivittää työtä tehdessä. Vaikka suunnitelmia ja tavoitteita on tarpeen pystyä päivittämään, tarvitaan silti myös kiinteitä välitavoitteita, joilla saadaan rajattua keskeneräistä työmäärää. (Spiik 2022, 19.)

Toisin kuin perinteinen vesiputousmenetelmä, ketterät menetelmät perustuvat lyhyempiin sykleihin mahdollistaen suunnan muuttamisen ja tulosten saavuttamisen koko prosessin ajan, eikä vain sen lopussa. Näin tuotetaan jatkuvia tuloksia sen sijaan, että saataisiin yksi suuri tulos projektin tai määrääjän lopussa. Tämä vuorovaikutusprosessi on keskeinen osa ketteriä menetelmiä, ja se on vaikuttanut osaltaan myös siihen, miten tavoitteita luodaan ja ylläpidetään. (Gauss ym. 2022, 3–5.)

Ketterien menetelmien pohjalta muodostunut OKR (*objectives & key results*) on tavoiteasetannan malli, joka auttaa organisaatioita asettamaan selkeitä tavoitteita ja seuraamaan niiden saavuttamista. OKR-malli on suunniteltu tukemaan organisaation fokuoitumista strategisiin tavoitteisiin ja

saavuttamaan tuloksia nopeammin, sekä lisäämään tavoiteasetannan läpinäkyvyyttä. (Gauss ym. 2022, 3; Hämäläinen & Sora 2022, 17.)

OKR-mallin mukainen tavoiteasetanta haastaa perinteistä hierarkkista johtamista, jossa tavoitteet, sekä tapa, jolla niihin on päästävä tulevat ylhäältä käsin tarkasti määriteltynä. OKR-tavoitteita voidaan asettaa organisaatiossa kaikilla tasoilla niin ylimmästä johdosta yksittäisiin tiimeihin. OKR-mallin johtamisjärjestelmä perustuu vastuun jakamiseen ja läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvyyden lähtökohdaksi on, että kaikki tavoitteet ovat organisaation sisällä julkisia. Vastuun jakamisen lähtökohdaksi taas on se, että tavoitteet asetetaan pääasiassa tiimitasolla. Tämä tarkoittaa, että tiimit valitsevat organisaation johdon asettamista tavoitteista ne, jotka ovat tiimin omalle toiminnalle relevantteja. Tiimien tavoitteet ovat yhteisiä, eli kaikki tiimin jäsenet työskentelevät niiden saavuttamiseksi. Vaikka OKR-tavoitteet ovat lähtökohtaisesti yhteisiä, tiimin jäsenillä voi lisäksi olla muita tavoitteita, jotka voivat liittyä joko OKR-tavoitteisiin tai muuhun työskentelyyn, kuten henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehittämiseen. (Hämäläinen & Sora 2022, 32–35; Niven 2023, luku 1.)

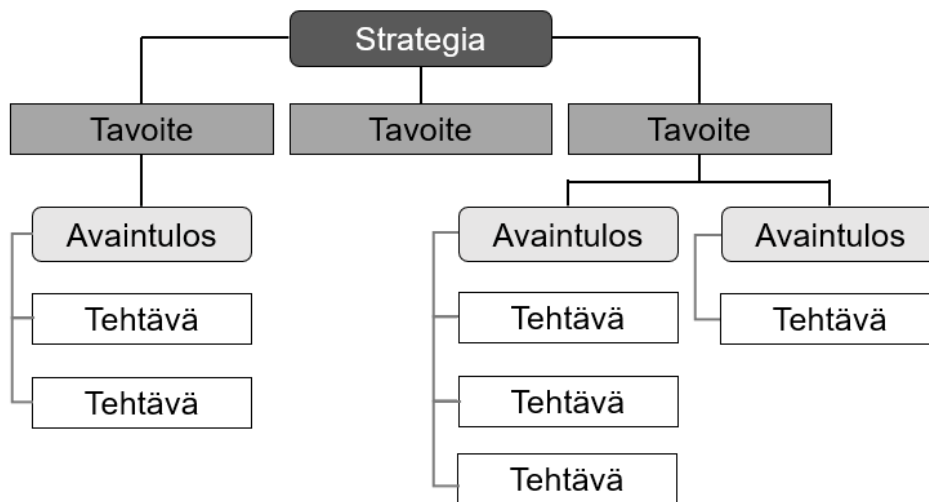
Internet on täynnä erilaisia sovellutuksia OKR-mallista, sillä mallia ei ole standardoitu, eikä sille ole olemassa virallista sääntökirjaa. OKR-mallin ketteryyttä kuitenkin korostaa sen räätälöitävyys jokaiselle organisaatiolle sopivaksi. Yksinkertaisimmillaan OKR-malli koostuu kahdesta osasta: tavoitteista ja avaintuloksista. Avaintulokset ja siten tavoitteet saavutetaan erilaisten pienempien tehtävien avulla. (Hämäläinen & Sora 2022, 27; Zasa & Buganza 2022, 5.)

Tavoitteella halutaan saada aikaan muutosta nykytilanteeseen, tai päästä johonkin haluttuun päämäärään. OKR-mallissa tavoitteiden perustana on yrityksen strategia, josta tavoitteet johdetaan tärkeysjärjestyksessä. Tavoitteet voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia, ja niiden elinkaari määräytyy sen mukaan, kauanko tuon päämäärän saavuttaminen kestää. Tavoitteita mitataan kvartaalin, eli vuosineljänneksen, mukaan ja lyhimmillään tavoitteen elinkaari on yhden kvartaalin pituinen. Usein tavoitteeseen pääseminen vaatii aikaa kuitenkin useamman kvartaalin. Tärkeää OKR-mallin mukaisissa tavoitteissa on se, että niitä on kerrallaan korkeintaan viisi. Rajallinen määrä tavoitteita pakottaa priorisoimaan, ja kun keskeneräistä työtä on rajatusti, asioita saadaan tehokkaammin valmiiksi. (Hämäläinen & Sora 2022, 28–30.) OKR-tavoitteissa olennaista on myös se, että ne ovat kvalitatiivisia, eivätkä sisällä numeroita. (Niven 2023, luku 1).

Avaintuloksilla seurataan tavoitteen saavuttamista numeraalisesti. Siinä missä tavoitteet määrittelevät haluttua suuntaa, avaintulokset ovat konkreettisia ja numeerisia. Avaintulosta määritettäessä tulee miettiä, mitä konkreettisia muutoksia tarvitaan, jotta tavoite voidaan saavuttaa, sekä miten selviää, onko näissä muutoksissa onnistuttu. Numeerisuus ei kuitenkaan tee avaintuloksesta mittaria, sillä mittarilla selvitetään sen hetkistä tilannetta, kun taas avaintulos on muuttuneen toiminnan lopputulos. Avaintulosten elinkaari on yhden kvartaalin. Kvartaalin vaihtuessa avaintulokset

tarkastetaan ja tavoitteelle luodaan jälleen uudet avaintulokset, joilla tavoitteen toteuttaminen jatkuu. Yhdelle tavoitteelle asetetaan korkeintaan viisi avaintulosta, jotta yhden kvartaalin aikana tulisi ennemmin tehtyä muutama asia loppuun, kuin aloittaa monta asiaa, jotka jäävät kesken. (Hämäläinen & Sora 2022, 39–40; Niven 2023, luku 1.)

Avaintuloksia toteutetaan **tehtävien** avulla. Tehtävät ovat OKR-mallin pienin yksikkö, jotka jokainen organisaatio määrittää itse helpottamaan arjen työtä. Yleisesti tehtävät ovat pieniä ja kerralla tehtäviä asioita, jotka on selkeästi määritelty ja priorisoitu. Tehtävistä muodostuu usein tehtävälis-toja, jotka voidaan laatia esimerkiksi koko viikolle, ja päivittää tarpeen mukaan viikon edetessä. (Hämäläinen & Sora 2022, 48.)



Kuvio 9. OKR-malli (mukaillen Mooncamp 2023)

Organisaatiotason tavoitteet edustavat karttaa yhteisen vision saavuttamiseksi, ja OKR-tavoitteet ovat työkalu, joka auttaa vision saavuttamisessa. Onnistuakseen OKR-mallin käyttö vaatii kuitenkin uudenlaista työskentelytapaa ja kulttuurin muutosta niin tiimi-, kuin organisaatiotasolla. Organisaatiossa, jossa päätöksentekoa on hajautettu itseohjautuville tiimeille, on usein tarpeen löytää käytännöllisiä työtapoja, joka auttavat pitämään tiimien toiminnan yhtenäisenä organisaation vision kanssa. OKR-malli mahdollistaa ketterän toiminnan, mutta samalla se asettaa toiminnalle selkeät rajat, jotta tiimien tavoitteet ovat linjassa organisaation vision ja strategisten painopisteiden kanssa. (Zasa & Buganza 2022, 5–10.)

2.5 Viestinnän merkitys jaetussa johtajuudessa

Työelämässä tarvitaan viestintää eli vuorovaikutusta, yhteistyötä, kuuntelua ja keskustelua (Huttunen 2018, 127). Viestintä on tärkeää minkä tahansa organisaation toiminnassa, mutta sen merkitys korostuu entisestään organisaatioissa, joissa hyödynnetään jaettua johtajuutta (Huttunen 2018, 83; Jabarzadeh ym. 2019, 3–4). Organisaatiojohtamisen perusta rakentuu pitkälti eri rooleissa työskentelevien henkilöiden väliseen viestintään, ja johtajuuden peruspilarit, kuten neuvottelu, raportointi ja tavoitteiden asettaminen ovat onnistuneeseen viestintään suoraan sidonnaisia. (Jabarzadeh ym. 2019, 5–7.)

Yksinkertaistettuna viestintä voidaan määritellä tiedonkuluksi, joka tapahtuu tiedon lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on prosessi, jossa tietoa vastaanotetaan ja välitetään jatkuvasti tiimin jäsenten kesken, ja tiedonkulku tässä prosessissa vaikuttaa tiimin jäsenten toimintaan. Tiimin viestintää voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten tiimin jäsenten saaman tiedon selkeydestä, tiedon jakamisen laajuudesta ja viestinnän säännöllisyydestä. (Jabarzadeh, ym. 2019, 5–7.)

Jaetussa johtajuudessa tieto on valtaa. Tieto liittyy kaikkeen päivittäiseen työhön, se on kysymyksiä, dataa, innovaatiota, keskeneräistä työtä, ja kahvihuonekeskusteluja. Tiedon jakaminen on yhä vähemmän kahdenkeskisiä keskusteluja, ja yhä enemmän osallistamista sekä yhdessä innovointia avoimessa ja läpinäkyvässä tilassa. (Frederiksen syyskuu 2022, 6-7min.) Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan, että kaikki esimerkiksi yhteiseen projektiin osallistuvat näkevät miten työ edistyy (Spiik 2022, 17–21).

Jaetun johtajuuden keskiössä on avoin ja keskusteleva viestintä ylhäältä alaspäin suuntautuvan yksisuuntaisen viestinnän sijaan (Spiik 2022, 11–17). Johtajaroolien jakaminen tiimien sisällä vaatii yhteistyötä ja luottamusta, minkä lisäksi tiimeissä tarvitaan läpinäkyvää ja laajaa viestintää työn koordinoinnin helpottamiseksi ja päällekkäisen tai ristiriitaisen työn välttämiseksi (Jabarzadeh ym. 2019, 5–7; Martela 2017, 168; Frederiksen syyskuu 2022, 6-7min; Wu, Cormican & Chen 2020, 7). Erityisesti rooleja muuttaessa ja määrittäessä selkeä viestintä on tärkeää, sillä uusien roolien myötä esimerkiksi jotkin tehtävät tai vastuut saattavat jakautua uudella tavalla. Kaikkien on tärkeää ymmärtää, miten roolit ja niiden vastuut ovat jakautuneet, jotta yhteistyö on sujuvaa. (Jovanović, Mas, Mesquida & Lalić 2017, 9.)

Organisaatiotasolla läpinäkyvyyden rajallisuus voi tuottaa haasteita, sillä jos vain esimerkiksi ylimällä johdolla on näkyvyys erillisten tiimien kokonaiskuvasta, voi tiimien välinen näkyvyys olla hyvin rajoittunutta (Herranen 2020, 107). Lisäksi yhteistyön voima on paljon suurempi, jos kaikki ymmärtävät kontekstin, jossa toimitaan (Jabarzadeh ym. 2019, 5–7; Martela 2017, 168).

Jabarzadehin ja kumppanit (2019, 2–4) ovat tutkineet jaetun johtajuuden ja viestinnän välistä yhteyttä ja vaikutusta organisaation toimintaan, ja todenneet johtajaroolisten välisen viestinnän lisäyksen strategista yhteisymmärrystä. Tällä puolestaan todettiin olevan myönteinen vaikutus organisaation suorituskykyyn. Lisäksi tutkimuksessa todettiin toimivien viestintäkäytäntöjen ja -kanavien edistävän tiimin tehokasta työskentelyä ja vaikuttavan tiimien kannalta tärkeisiin prosesseihin, kuten työn koordinointiin ja tavoitteiden asettamiseen. (Jabarzadeh ym. 2019, 3–4.)

Toimivan keskinäisen koordinaation kannalta avainasemassa on kyky jakaa olennaista tietoa organisaatiossa eri tahojen välillä, jotta jokainen organisaatiossa kykenee tekemään oman työnsä kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla (Martela 2017, 168). Spiik (2022, 29) toteaa teoksessaan *Jaettu johtajuus*, että ”oikea tieto oikeille henkilöille, ja loput sitä hakeville” on hyvä periaate, jolla viestintää tulisi toteuttaa. Viestintääkin varten tarvitaan kuitenkin yhteiset pelisäännöt, mitä tietoa jaetaan, kenelle se on olennaista, ja mitkä ovat tiedonkululle sopivat kanavat (Spiik 2022, 22–29).

Tiedonkulku voidaan varmistaa esimerkiksi tiimin sisällä jaetuilla yhteisillä tiedostoilla, tehtävälis-toilla ja erilaisilla virtuaalisilla viestintäkanavilla (Spiik 2022, 22–29; Salovaara 2017, 68). Nykyiset sähköiset viestintäkanavat ovatkin yksi keskeinen organisaatioiden itseohjautuvuutta ja työn koordinoimista helpottava tekijä, ja ne takaavat läpinäkyvyyden päätöksenteon taustalla olevasta tiedosta (Martela 2017, 168). Chat-keskustelut eivät silti korvaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää, vaikka ne nopeuttavatkin tiedonkulkua huomattavasti (Spiik 2022, 22–29).

Muita jaetun johtajuuden viestintäkäytänteitä ovat esimerkiksi sovitusti rytmitettyt tapaamiset ja kokoukset sekä erilaiset IT-järjestelmät. Samoja käytäntöjä esiintyy myös perinteisissä organisaatioissa, mutta niissä asenne voi olla, että yhteisiin tapaamisiin osallistutaan vain koska joku niin määrää. (Salovaara 2017, 68.) Tiimien on tärkeää löytää yhdessä sopivat toimintatavat, sen sijaan että esihenkilö tai muu johtaja ilmoittaa, kuinka kokouksia tulee pitää, sillä yhdessä sovittuihin sääntöihin ja toimintatapoihin sitoudutaan paremmin kuin ylhäältä annettuihin (Spiik 2022, 27–28; Frederiksen syyskuu 2022, 10–11 min.).

Viestintää voidaan tehostaa pitämällä tapaamiset tarpeeksi lyhyinä ja asiapitoisina, sekä ottamalla kokouksissa käyttöön kiertävät roolit. Tämä vaatii esihenkilöltä joustamista, mutta vahvistaa jaettua johtajuutta, kun kaikki saavat vuorotellen johtaa kokouksia. Kiertävät roolit usein myös parantavat tiimin kokouskäytäntöjä. Kun on itse johtanut kokousta, on helpompi hahmottaa mitkä asiat ovat olennaisia ja miten asiat saa viestittyä selkeästi ja tehokkaasti. Tehokkaiden kokousten pitäminen on siten kaikkien, ei ainoastaan kokouksen johtajaroolisen vastuulla. (Spiik 2022, 27–28.)

Nykypäivän asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa työn luonteen vuoksi viestinnän rooli on entistä kriittisempi ja se voi onnistuessaan selkeyttää niin tavoitteita, kuin rooleja organisaation eri prosesseissa, sekä auttaa eri tahoja sopimaan yhteisistä tavoitteista (Jabarzadeh ym. 2019, 11). Viestintä ja läpinäkyvyys yhteisistä tavoitteista on tarpeen, jotta kaikki tiimin jäsenet toimivat niiden suuntaan. Koska tavoitteita on usein eri tasoisia, on niissä tärkeää varmistaa yksilöiden, tiimien ja organisaation välinen yhtenäisyys. (Zasa & Buganza 2022, 5.) Tavoitteista viestimiseen voidaan hyödyntää ketterien menetelmien työkaluja, kuten Kanbania tai OKR-mallia. Niillä voidaan parhaimmillaan edistää viestintää tiimien sisällä ja välillä, sekä lisätä näkyvyyttä vastuualueista, ja luoda siten tiimeille mahdollisuuden sopia yhteisesti painopisteistä ja raportoinnista. (Herranen 2020, 51; Zasa & Buganza 2022, 5–9.) Olennaisinta on se, että tavoitteet ja tehtävät ovat yhdessä paikassa, johon jokaisella on helppo pääsy (Spiik 2022, 29).

3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimusmenetelmän valintaa sekä sitä, kuinka tutkimus toteutettiin. Lopuksi kuvataan aineistosta tehtyä analyysiä ja esitellään tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden taustatiedot.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvata tai ymmärtää jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, tai antaa ilmiölle teoreettinen tulkinta. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on siitä kokemusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä haastattelun, kyselyn, havainnoinnin tai dokumenteista kootun tiedon pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1–3.4.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu.

Haastattelut voivat olla avoimia, syvä- tai teemahaastatteluita. Haastattelut voidaan luokitella myös niissä käytetyn struktuurin mukaan strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Käytännössä haastattelut kuitenkin harvoin ovat täysin strukturoimattomia ja useimmat laadullisen tutkimuksen haastattelut ovat puolistrukturoituja. (Hyvärinen 2017, luku 1). Tähän tutkimukseen valittiin näistä haastattelutyypeistä puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Teemahaastattelussa haastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen mukaan, mutta haastattelukysymykset eivät välttämättä ole ennalta päätettyjä. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelu etenee ennakkoon päätettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. Kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa muodossa, mutta kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella, ja vastaamistapa on vapaa. (Hyvärinen 2017, luku 1; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Haastattelukysymykset muodostetaan tutkimuskysymysten pohjalta (Hyvärinen 2017, luku 1).

Tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, ja aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä tutkittavaa ilmiötä, eli jaettua johtajuutta, on tutkittu Tukipalveluissa aikaisemmin lähinnä erilaisilla henkilöstökyselyillä. Haastattelututkimusta aiheesta ei ole kuitenkaan aikaisemmin tehty. Haastattelulla voidaan saada tutkittavasta ilmiöstä kyselytutkimusta laajemmin ja yksityiskohtaisemmin tietoa ja kyseinen menetelmä antaa monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin, sillä haastateltavaksi voidaan valita rajattu joukko henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä tietoa ja kokemusta.

3.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston käsittely

Tutkimuksella pyrittiin saamaan tietoa jaetun johtajuuden kokemuksesta ja toteutumisesta eri rooleissa ketterässä toimintamallissa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhdeksän erilaisissa jaetun johtajuuden rooleissa toimivaa henkilöä Tukipalveluiden kahdesta tiimistä. Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän roolinsa organisaatiossa, sekä aiempi kokemus ketterässä organisaatiossa toimimisesta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina lokakuun 2023 aikana Microsoft Teamsin välityksellä. Lisäksi ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi koehaastattelu, jolla arvioitiin kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys, sekä haastatteluun kuluva aika. Koehaastattelu antoi arvion haastattelun kestosta ja siinä selvisi, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja teemat selkeitä. Kysymykset myös tukivat hyvin toisiaan haastattelutilanteessa. Koehaastattelun vastaukset sopivat käytettäväksi tutkimuksessa eikä haastattelukysymyksiin tullut muutoksia, joten koehaastattelu otettiin mukaan tutkimusaineistoon. Taulukossa 2. on esitetty haastattelujen kestot ja ajankohdat.

Taulukko 2. Haastatteluiden ajankohdat

Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
H1	17.10.2023	15m 58s
H2	18.10.2023	36m 26s
H3	19.10.2023	41m 46s
H4	19.10.2023	34m 18s
H5	01.11.2023	22m 07s
H6	19.10.2023	27m 38s
H7	19.10.2023	27m 11s
H8	25.10.2023	19m 28s
H9	26.10.2023	23m 49s

Haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä, sillä se helpotti haastattelujen litterointia sekä haastateltavien tavoittamista ja haastatteluajkojen sopimista. Haastatteluajat oli helpompi sopia ja tarvittaessa siirtää Teamsissa kuin jos haastattelut oltaisiin järjestetty kasvotusten tapaamisena. Tämän lisäksi Teams-haastattelu on kustannus- ja aikatehokas tapa suorittaa haastattelu, sillä se ei vaadi haastateltavalta matkustamista haastatteluapaikalle (Ikonen 2017, luku 12). Teams valittiin haastattelu-alustaksi myös siksi, että se oli kaikille haastateltaville ennestään tuttu ja helppokäyttöinen.

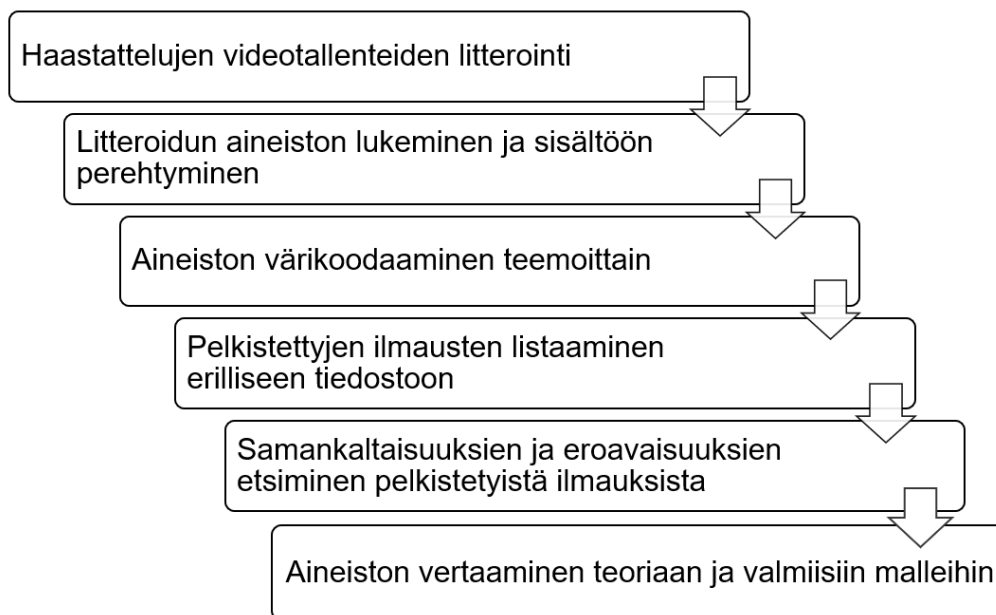
Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen ja jaettiin kolmeen teemaan, jotta niihin vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Haastattelukysymykset lähetettiin

haastateltaville etukäteen tutkimustiedotteen ja suostumuslomakkeen yhteydessä. Haastattelutilanteessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja siksi on perusteltua lähettää haastattelukysymykset haastateltaville ennakoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1). Haastattelutilanteessa kysymykset esitettiin suullisesti ja lisäksi ne jaettiin näytölle Power Pointilla, jotta kysymykset olivat sekä haastateltavalle, että haastattelijalle näkyvillä haastattelun aikana. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuvaus. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysillä pyritään esittämään tutkittavaa ilmiötä tiiviisti, selkeästi ja informatiivisesti. Analyysi tuo aineistoon selkeyttä, jotta sen pohjalta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Laadullisessa haastattelututkimuksessa aineistoon tutustuminen ja sen analysoiminen kannattaa aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä aineiston kokoaminen ja käsittely liittyvät laadullisessa tutkimuksessa määrälliseen verrattuna tiiviimmin toisiinsa. Aineisto ei useinkaan vastaa suoraan varsinaiseen tutkimuskysymykseen, ja siksi vastausten löytäminen vaatii aineistoon tutustumista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaara 2010, alaluku Analyysin vaiheet.)

Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja aineiston abstrahointi teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen analyysin tapaan, mutta abstrahointivaiheessa aineisto yhdistetään valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin sen sijaan että ne luotaisiin aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2, 4.4). Teoria ohjasi jo työn alussa haastattelun teemojen ja haastattelukysymysten muodostamista ja analyysivaiheessa aineiston luokittelua. Analyysivaiheessa teoriasta etsittiin selityksiä ja vahvistusta aineistosta tehtyjen löydösten tulkinnoille.



Kuvio 10. Aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3)

Kuten kuviossa 10 on esitetty, aineiston analyysi aloitettiin haastattelujen litteroinnista, eli haastattelujen videotallenteiden tekstiksi muuttamisesta. Litterointi tehtiin kaikkien haastattelujen kohdalla muutaman päivän sisällä haastattelusta. Litteroinnin tarkkuustason, eli sen litteroidaanko haastatteluaineisto kokonaan vai osittain, määrittää tutkimuskysymys, sekä aineistosta tehty analyysi (Ruusuvuori & Nikander 2017, luku 21). Sisällönanalyysissä analysoidaan haastattelussa puhuttuja sisältöjä, joten litterointiin sisällytettiin kaikki sellainen sisältö, joka on keskeistä analysoitavan ilmiön kannalta. Litterointi tehtiin koko haastatteluaineistosta videotallenteiden perusteella niin, ettei siinä muokattu tekstiksi muutetun puheen kirjoitusasua, tai korjattu yksittäisiä kielioppivirheitä. Litterointiin ei kuitenkaan sisällytetty kaikkia tarpeettomia täytesanoja tai sanojen toistoa, sillä niillä ei katsottu olevan merkitystä vastausten sisällön kannalta.

Tekstiksi litteroidut videotallenteet muodostivat varsinaisen tutkimusaineiston, joka luokiteltiin litteroinnin jälkeen värikodeilla vastaamaan haastattelun teemoja. Teemat perustuivat tutkimuksen tietoperustaan sekä tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmauksia, jotka koottiin teemoittain erilliseen tiedostoon pelkistetyssä muodossa. Tämä helpotti aineiston hallintaa sekä vastausten vertaamista toisiinsa ja samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsimistä. Aineiston luokittelun jälkeen aineiston perusteella luotiin teema-analyysitaulukko (liite 3), johon kerättiin aineiston teemat ja haastateltavien suoria sitaatteja osittain yleiskielelle pelkistettynä.

3.3 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluun osallistui yhdeksän erilaisissa jaetun johtajuuden rooleissa toimivaa henkilöä Tuki-palveluiden kahdesta tiimistä. Haastateltavien taustatietoja kartoitettiin kolmella kysymyksellä, jotka liittyivät haastateltavien työhistorian pituuteen sekä nykyiseen rooliin OP Ryhmässä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka pitkään he olivat toimineet nykyisessä roolissaan. Kysymysten tarkoituksena oli saada taustatietoa siitä, miltä ajalta haastateltavalla on kokemusta jaetusta johtajuudesta ja ketterässä organisaatiossa toimimisesta.

Haastateltavien työkokemus OP Ryhmässä vaihteli alle viidestä vuodesta yli kahdenkymmenen vuoden kokemukseen. Haastateltavat toimivat haastatteluhetkellä seuraavissa rooleissa: tiimin jäsen, Chapter Lead, Product Owner, Agile Master, Competence Lead ja Business Lead. Roolien tehtävänkuvat on esitelty tarkemmin luvussa 1.2. Osa haastateltavista toimi haastatteluhetkellä tai oli toiminut aikaisemmin samanaikaisesti useammassa kuin yhdessä roolissa. Haastattelut on kuitenkin toteutettu sen roolin näkökulmasta, jossa haastateltava toimi haastatteluhetkellä. Ketterän roolin lisäksi osalla haastateltavista oli myös erillinen tehtävänimike. Haastateltavien roolia, työnkuvaa tai tehtävänimikettä ei käsitellä tutkimustuloksissa erikseen anonyymiteetin säilyttämiseksi.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastattelujen tulokset teemoittain. Tulosten havainnollistamiseen on tuloksissa käytetty aineistosta valittuja lainauksia, jotka on osittain pelkistetty yleiskielelle anonymiteetin varmistamiseksi.

4.1 Jaettu johtajuus ketterässä organisaatiossa

Haastattelujen perusteella jaettu johtajuus oli käsitteenä tuttu, ja kaikki haastateltavat kuvailivat jaettua johtajuutta samansuuntaisesti. Merkittävimmiksi tekijöiksi jaetussa johtajuudessa korostui johtajaroolien ja vastuun jakautuminen, tiimien itseohjautuvuus sekä vapaus toimia ketterästi ja itsenäisesti. Jaetun johtajuuden tunnistettiin myös eroavan perinteisestä hierarkkisesta johtajuudesta sillä, että hierarkian tasoja on madallettu ja turhia väliportaita poistettu. Jaetun johtajuuden tunnistettiin myös liittyvän läheisesti nykypäivän asiantuntijaorganisaatioiden rakenteeseen, jossa asiantuntijoiden johtaminen perinteisellä johtaja-johdettava-valtasuhteella on haastavaa.

”On olennaista, että tiimillä on toimivat tavat ja annetaan valtaa ja vastuuta, että tiimi voi itse päättää. – ne tavoitteet asetetaan, että mitä pitää vaikka ensi vuoden aikana saada aikaiseksi, mutta sitten annetaan sen tiimin itse päättää ja toteuttaa että miten niihin tavoitteisiin päästään.” H8

Osa haastateltavista mainitsi tiimien itseohjautuvuuden ja tiimin jäsenten vastualueet kuvaillessaan jaettua johtajuutta. Tiimin jäsenen roolia ei kuitenkaan haastatteluissa nimetty yhtenä jaetun johtajuuden rooleista, vaikka tiimien tunnistettiinkin olevan osa jaettua johtajuutta. Parissa haastattelussa jaetun johtajuuden roolien myös kuvailtiin tukevan esihenkilöroolia olematta kuitenkaan varsinaisia esihenkilörooleja. Eräässä haastattelussa jaettua johtajuutta kuvailtiin ennemmin asioiden kuin ihmisten kollektiivisena johtamisena. Jaetun johtajuuden roolit koettiin parin haastattelun perusteella irrallisiksi perinteisistä työrooleista, tai perinteisten roolien lisärooleiksi. Tähän vaikutti osaltaan se, että osa rooleista tunnistettiin kiertäviksi tai väliaikaisiksi rooleiksi ja osa puolestaan pysyviksi. Esimerkiksi Agile Masterin rooli koettiin lisärooliksi, jolla ei ollut merkittävää vaikutusta kyseisen tiimin toimintaan tai tiimin johtajuuteen ja haastatteluissa ilmeni, että kyseinen rooli oli oikeastaan vain nimellisesti olemassa. Johtajuuden kokemukseen ja sen määritelmään vaikutti myös haastateltavan oma rooli organisaatiossa sekä palvelu tai tehtävät, joiden parissa tämä työskenteli. Vaikka johtajaroolit tunnistettiin lähes yksimielisesti samoiksi vaihteli näkemys siitä, millä johtajaroolilla oli eniten vaikutusta oman työn suorittamiseen.

”Johtaminen ei tule sieltä ylhäältä alas ja sieltä käskytetään, että mitä tehdään, vaan yhdessä johdetaan asioita. Just ehkä nimenomaan asioita eikä ihmisiä. Ja sitten se on tiimillä se valta tietyllä tavalla.” H6

Johtajaroolien tunnistettiin jakautuvan pääosin kolmeen eri osa-alueeseen: osaamisen johtamiseen, asioiden johtamiseen ja ihmisten hallinnolliseen johtamiseen. Jaetun johtajuuden rooleja kysyttäessä lähes kaikki haastateltavista yhdistivät jaetun johtajuuden OP Ryhmän ketterään

toimintamalliin ja nimesi johtajarooleiksi ketteriä rooleja. Tukipalveluissa esiintyviksi jaetun johtajuuden rooleiksi tunnistettiin Product Owner, Chapter Lead, Business Lead, Agile Master, sekä Competence Lead. Product Owner- sekä Chapter Lead -roolit tunnistettiin johtajarooleiksi lähes kaikissa haastattelussa ja Competence Lead- sekä Agile master -roolit suurimmassa osassa haastatteluja. Business Lead -rooli nimettiin johtajarooleiksi vain muutamassa haastattelussa.

”Tavallaan se johtajuus lähtee jo itsestä, vaikka ei olisikaan mitään johtajaroolia. Se lähtee siitä itsensä johtamisesta.” H7

Eri roolien selkeyden suhteen haastatteluiden vastauksissa esiintyi jonkin verran eroavaisuuksia. Eri roolien tehtävät ja vastuualueet olivat pääosin hyvin haastateltavien tiedossa ja niitä kuvailtiin yhdenmukaisesti. Myös eri roolien vastuualueet koettiin pääosin selkeiksi ja niiden toteutuvan hyvin. Selkeän roolijaon koettiin yksimielisesti tukevan omiin työtehtäviin ja vastuualueeseen keskittymistä. Parissa haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että eri roolien vastuualueista koettiin joiltain osin myös epäselvyyttä, etenkin kun niitä verrattiin samoihin rooleihin muissa organisaatioissa. Kaikki haastateltavista eivät olleet myöskään tietoisia esimerkiksi muihin kuin omaan työhönsä välittömästi vaikuttavien roolien sen hetkisestä tilanteesta, kuten kuka toimii missäkin roolissa ja mitä heidän vastuulleen tarkalleen kuuluu. Myös joidenkin roolien vastuualueiden välinen raja koettiin joiltain osin häilyväksi ja siihen toivottiin lisää selkeyttä. Muutama haastateltavista mainitsi, että erilaisista rooleista ja ketterästä toimintamallista voisi kertoa paremmin erityisesti työsuhteen alkaessa. Sen lisäksi eri rooleista ja niiden vastuualueista toivottiin enemmän yhteistä keskustelua säännöllisin väliajoin. Ketteristä rooleista kerrottiin löytyvän paljon tietoa esimerkiksi intranetistä sitä hakeville mutta tärkeämmäksi koettiin niiden näkyminen päivittäisessä työssä. Toisaalta osa haastateltavista koki, että jaetun johtajuuden rooleista on Tukipalveluissa käyty paljonkin keskustelua ja vastuualueet ovat hyvin selkeät. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että roolit ovat pysyneet aika lailla samoina ja yksi haastateltavista ehdotti, että kokonaisvaltainen ymmärrys eri rooleista kehittyisi, jos rooleja välillä vaihdeltaisiin.

”Etenkin uuden työntekijän näkökulmasta voisi olla se, että käytäisiin ne roolit vielä tarkemmin läpi – ja ehkä nimenomaan selkiytetään se, että vaikka sä olet osa tiimiä ja saat tehdä itsenäisesti ja itseohjautuvasti, mutta olisi nämä ketterän roolit selkiytetty ja että niistä puhutaan ja että ne on siellä arjessa jokseenkin läsnä.” H3

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että selkeys rooleissa, tehtävissä ja vastuualueissa sekä tavoitteissa olivat avainasemassa siihen, että tiimit pystyvät toimimaan itseohjautuvasti ja itseohjautuvat samaan suuntaan. Itseohjautuvuutta tukeva johtajuus koettiin valmentavaksi ja mahdollistavaksi kuitenkin niin, että toiminnalle on asetettu selkeät rajat, joiden puitteissa toimia. Vastauksissa korostui myös luottamuksen merkitys itseohjautuvassa toiminnassa puolin ja toisin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että jaettua johtajuutta on toteutettu ketterän toimintamallin muodossa Tukipalveluissa vasta muutama vuosi. Toiminta on ollut kaiken kaikkiaan sujuvaa, mutta kaikkia mahdollisia tilanteita ei vielä ole tullut kohdattua ja siksi toiminnan keskiössä korostuu jatkuva oppiminen omasta ja muiden toimintatavoista. Haastatteluissa toivottiin myös tiimien osallistamista toimintaan entistä laajemmin. Vastauksissa nousi vahvasti esille yhteistyön ja keskinäisen viestinnän sekä keskustelun säännöllisyys osana niin itseohjautuvuutta, roolien jakautumista kuin jaetun johtajuuden toteutumista.

4.2 Viestinnän läpinäkyvyys

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että viestintä on Tukipalveluiden sisällä yleisellä tasolla avointa ja sitä on paljon. Toisaalta viestinnän paljous koettiin haasteena. Erityisesti haasteena koettiin viestinnän jakautuminen useisiin eri kanaviin sekä informaatiotulva, josta koettiin toisinaan vaikeaksi löytää ja erottaa itselle olennainen tieto.

Muita haasteita viestinnässä koettiin olevan joistakin asioista viime hetkellä viestiminen ja viestinnän epäselvyys. Muutama haastateltavista mainitsi, että viestinnän läpinäkyvyyttä voi haitata salassa pidettävät asiat, joista ei voi viestiä kaikille tai niin aikaisin kuin haluaisi. Haastatteluissa todettiin kaikilla Tukipalveluissa olevan valmiuksia viestintään mutta samalla viestintä kuitenkin tunnistettiin olevan tekijänsä näköistä. Osittain siihen liittyen viestinnän toivottiin etenkin kaikkia koskevista asioista olevan entistä suorempaa ja ytimekkäämpää, jotta ydinviesti erottuu selkeästi ja se on muotoiltu kaikille ymmärrettävään muotoon.

Eri roolien välinen viestintä koettiin pääosin sujuvaksi ja avoimeksi ja siinä erityisen tärkeänä tekijänä korostui yhteiset säännölliset tapaamiset ja yhteiset Teams-kanavat. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että säännölliset tapaamiset edistävät viestinnän läpinäkyvyyttä ja säännöllisyydestä koettiin olevan tärkeää pitää kiinni, vaikka varsinaista asiaa ei joka kerralla olisikaan. Myös oma aktiivisuus tapaamisiin osallistumisessa koettiin tärkeäksi. Haastatteluissa kävi ilmi myös, että eri kokoonpanoilla järjestetyt tapaamiset edistävät sekä viestinnän läpinäkyvyyttä että yhteistyötä. Haastatteluissa nousi esiin eri tiimien viikkopalaverit, saman johtajaroolin omaavien henkilöiden tapaamiset, kahdenkeskiset tapaamiset joko kollegoiden tai esihenkilön kanssa sekä tapaamiset, joissa kaikki eri johtajaroolit ovat edustettuna ja paikalla.

Toisaalta eri rooleissa toimivien henkilöiden yhteisissä tapaamisissa haasteeksi koettiin jälleen omalle toiminnalle olennaisen tiedon erottaminen. Pari haastateltavista ehdottivat, että yhteisten tapaamisten käytäntöjä voisi tehostaa esimerkiksi pohtimalla, kenen kannattaa osallistua mihinkin tapaamiseen. Osallistujakokoonpanon tulisi myös vaikuttaa siihen, millaista asiaa tapaamisessa käsitellään ja millä tarkkuudella asioihin paneudutaan, jotta tapaamiset pysyvät tehokkaina.

Eri rooleissa toimivien henkilöiden toivottiin ottavan viestinnästä enemmän vastuuta. Haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että vaikka jokaisella on selkeät roolinsa mukaiset vastuualueet, viestintää tulisi kuitenkin ajatella kokonaisuutena. Kokonaisuuteen koettiin vaikuttavan negatiivisesti, jos yksittäiset henkilöt aina viestivät vain yhdestä osa-alueesta. Viestinnän koettiin kehittyvän yhteistyöllä eri roolien välillä ja viestintään toivottiin lisää tiimirajat ylittävää ajattelua. Etenkin toisten toimintatapojen ymmärtämisen koettiin helpottavan viestintää ja edistävän sen läpinäkyvyyttä. Erityisesti viestiessä henkilöiden kanssa, joiden kanssa ei välttämättä päivittäin ollut yhteydessä koostui toisten toimintatapojen ymmärtämisen tärkeys.

”Eihän me voida ihmisiä ja palveluita ja osaamisia erottaa täysin vaan nehän on meille kaikille vähän niinku yksi ja sama asia. Että samaan tiimiin kohdistuu eri asioista sitä viestintää. Joskus varmaan se kokonaisvaltaisuus kärsii, että yksi ihminen vähän viestii asiasta ja toinen ihmisestä ja kolmas osaamisesta ja neljäs sitten vaikka kokonaisuudesta -- niitä voisi varmaan synkata paremmin yhteen ja varmistaa, että ne menee samaan suuntaan.” H9

Myös viestinnässä ja yhteisissä tapaamisissa roolien vaihtamisen ajateltiin edistävän yhteisymmärrystä ja läpinäkyvyyttä. Lisäksi viestinnän toivottiin olevan enemmän keskustelevaa. Lisää avoimuutta toivottiin erityisesti vertikaaliseen eli ylhäältä alas kulkevaan viestintään, sekä tavoitteista viestimiseen.

4.3 Tavoitteet

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että selkeät tavoitteet ovat tärkeä osa itseohjautuvuutta ja onnistunut viestintä koettiin olevan tavoitteiden kannalta avainasemassa. Haastattelussa kuitenkin ilmeni eroavaisuuksia sen suhteen, koettiinko tavoitteista viestintä riittäväksi. Kysyttäessä miten tavoitteista viestitään Tukipalveluissa, kaikki haastateltavat kertoivat tavoitteista viestimisen tapahtuvan yhteisissä tapaamisissa vuoden alussa ja lopussa. Lisäksi parissa haastattelussa mainittiin Teams-kanavat tavoitteista viestinnän kanavana.

Tavoitteista ei kuitenkaan tunnistettu käytävän juurikaan säännöllistä keskustelua. Tavoitteet koettiin kyllä löytyvän, jos niihin haluaisi palata pitkin vuotta mutta oma aktiivisuus ja aloitteellisuus tiedon saamiseen oli tarpeen. Osa haastateltavista koki tavoitteista viestinnän suuntautuvan lähinnä vertikaalisesti ylhäältä alas ja tavoitteista viestimisen toivottiinkin olevan sävyllään vähemmän tiedottamista ja enemmän dialogia henkilöiden välillä.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tavoitteista viestiminen on onnistunutta silloin, kun kaikki vähintäänkin ymmärtävät mitkä tavoitteet ovat, mistä ne löytää ja miten niitä kohti voi omassa toiminnassa edetä. Tavoitteita tunnistettiin olevan kolmen tasoisia, koko Tukipalveluiden yhteisiä tavoitteita, tiimien tavoitteita sekä lisäksi henkilökohtaisia tavoitteita.

Kaikki haastateltavat olivat olleet mukana asettamassa ainakin joitakin tavoitteita mutta hieman vaihtelua ilmeni siinä, miten paljon kukin itse kokee pystyvänsä vaikuttamaan tavoitteisiin. Tiimien tavoitteisiin koettiin pystyvän vaikuttamaan jossakin määrin ja vaikutusmahdollisuuksia lisäävän oma aktiivisuus tiimien tapaamisissa, joissa tavoitteista keskusteltiin. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ideoita voi aina esittää ja ne otetaan avoimesti vastaan.

”Musta tää tukee myös sitä itseohjautuvuutta, että tiimi voi nostaa niitä ideoita ja ajatuksia, että mitä on ne asiat, mihin halutaan panostaa. Ne tiimitavoitteet tietysti johdetaan sieltä strategiasta, mutta [tiimi] pystyy poimimaan ne mitkä on tiimille itselleen tärkeimmät saattaa kuntoon ja sitten me käydään sitä keskustelua siinä tiimissä, että miten me muotoillaan ja miten sitä mitataan sitten.” H8

Tukipalveluiden yhteisiin tavoitteisiin puolestaan ei koettu pystyttävän juurikaan vaikuttamaan, vaan niiden kerrottiin tulevan pääasiassa ylhäältä annettuna. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että eri rooleissa toimivilla henkilöille oli erilaiset vastuut ja siten myös vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden asettamisessa, vaikka eri roolien vastuualueet tavoitteisiin liittyen olivatkin osalle vastaajista osittain epäselviä.

Tavoitteiden asettamiseen osallistumisen koettiin lisäävän tavoitteisiin sitoutumista ja niiden muistamista, ja siihen toivottiin entistä enemmän osallistumismahdollisuutta tiimien jäsenille. Toisaalta kuitenkin koettiin, että roolien ja vastuiden jakaminen tietyille henkilöille loi toimintaan selkeyttä ja samalla mahdollisti sen, että jokainen pystyi keskittymään paremmin omaan työhönsä.

”Jotenkin siihen pitäisi pystyä enemmän, kevyesti, mutta enemmän osallistaa tiimiläisiä, jotta sitten se olisi niiden tiimiläisten ja työntekijöiden näköinenkin, vaikka tavoitteet tai jaettu johtajuus. Siksihän ihmiset voi kokea sen hankalaksi, jos ne ei ole mitenkään osallisena siihen. Se osallistaminenkin on vaikeaa, mutta jos siihen keksii keinon niin sitten asiat ehkä menee parempaan suuntaan.” H3

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan yleensä oman esihenkilön kanssa kahdenkeskisissä tavoitekeskusteluissa, eikä niistä juurikaan keskusteltu tiimeissä tai muiden henkilöiden kanssa. Yhteistyön kannalta tärkeimmäksi koettiin yhdessä sovitut tiimitavoitteet, mutta myös henkilökohtaisista tavoitteista käytävän keskustelun koettiin lisäävän läpinäkyvyyttä sekä yhteistyötä ja sitä toivottiin lisää.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin perusteella tehdyt johtopäätökset peilaamalla niitä tutkimuksen tietoperustaan. Luvussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen ja alakysymyksiin. Luvussa pohditaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja kehityskohteita. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona OP Osuuskunnalle. Työn tavoitteena oli selvittää, miten jaettu johtajuus koetaan ja miten se toteutuu eri rooleissa ketterässä toimintamallissa. Tutkimuksen pääkysymykseen haettiin vastausta kolmella alakysymyksellä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että jaetun johtajuuden perustana on Tukipalveluissa sekä itseohjautuvat tiimit että jaetut johtajaroolit. Tiimeillä on vapaus päättää itselleen toimivista toimintatavoista ja päivittäisessä päätöksenteossa hierarkiaa ei juuri koeta. Tiimit ovat myös vastuussa ketterän toiminnan edistämisestä ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemisestä. Tulosten perusteella jaettu johtajuus muistuttaa Tukipalveluissa luvussa 2.1 esiteltyä johtajuuden hybridimallia. Hybridimallissa esihenkilöiden johtamistyyli on lähinnä palvelevaa ja valmentavaa johtamista, minkä lisäksi jaettua johtajuutta toteutetaan tiimien sisällä (Nurmi & Äkräs 2019, 15).

Tiimien sisällä jaettu johtajuus toteutuu nimenomaan itseohjautuvuuden ja erilaisten ketterien menetelmien, kuten säännöllisten tapaamisten ja tehtävien keskinäisen jakamisen näkökulmasta. Tiimien toiminnassa on piirteitä jaetusta tiimijohtajuudesta sekä jaetusta johtajuudesta, jotka on esitelty luvussa 2.1. Tiimijohtajuudessa tiimin jäsenet yhteistyössä ohjaavat tiimityötä sekä toisiaan ja jaetun johtajuuden mallissa johtajuus vaihtelee henkilöiden välillä tehtävien suorittamiseksi (Salovaara 2017, 54). Tukipalveluiden tiimeissä tämä on nähtävissä esimerkiksi niin sanotuissa hatturooleissa, jotka ovat tiimeissä kiertäviä ketterää toimintaa ja johtajuutta tukevia rooleja.

Koko Tukipalveluiden osalta jaettu johtajuus muistuttaa rakenteeltaan luvussa 2.1 esiteltyä johtajuuspoolia. Siinä johtajuus on jaettu useammalle henkilölle mutta kaikkia hierarkian tasoja ei kuitenkaan olla purettu (Salovaara 2017, 54). Johtajuuden jakaminen ei siten merkitse johtajaroolien puuttumista vaan eri rooleilla on paikkansa myös jaetun johtajuuden mallissa (Spiik 2022, 9). Tukipalveluissa on useampi nimetty johtajarooli, kuten Business Lead, Product Owner sekä Competence Lead, joiden välille johtajuus on pääasiassa jakautunut. Eri roolit ovat vastuussa erilaisista johtajuuden ulottuvuuksista ja vaikka heidän roolinsa onkin ohjaava ja valmentava, ovat he hierarkisesti joko esihenkilön tai johtajan asemassa tiimin jäseniin nähden. Lisäksi jaetun johtajuuden rooleihin lukeutuu Chapter Lead, joka on samalla yksi tiimin jäsenistä ja rooli on siten asemaltaan

erilainen verrattuna muihin johtajarooleihin. Organisaatorakenteen näkökulmasta jaettu johtajuus kuvastaa Tukipalveluissa osallistavaa rakennetta. Osallistavassa rakenteessa organisaatio on edelleen jossakin määrin johtajakeskeinen, mutta tiimit ovat hyvin itseohjautuvia ja vastuussa toiminnan edistämisestä ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemisestä (Martelan ym. 2017, 14–17).

Tutkimuksen ensimmäisenä alakysymyksenä oli selvittää, mitä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan. Jaettua johtajuutta kuvailtiin haastatteluissa hyvin samansuuntaisesti kuin se on määritelty luvussa 2.1. Jaettu johtajuus tunnistettiin eroavan hierarkkisesta johtajakeskeisestä organisaatorakenteesta ja se liitettiin osaksi nykypäivän itseohjautuvia ja asiantuntijavetoisia organisaatioita. Jaetun johtajuuden kuvailussa korostui toisaalta selkeä roolijako johtajaroolien välillä ja toisaalta itseohjautuvien tiimien toiminta. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet usein osallistuvat päätöksentekoon ja tarjoavat tarvittaessa toisilleen ohjeita ja tukea tavoitteiden saavuttamiseksi (Jabarzadeh ym. 2019, 5). Jaettua johtajuutta kuvailtaessa korostui myös luvussa 2.3 esitellyt ketterät menetelmät. Ketteriin menetelmiin kuuluu olennaisesti läpinäkyvyys, lyhyet ja tehokkaat kokoukset, sekä yhteiset alustat tiedon jakamiselle, jotta jokainen pysyy tehtävistä ajan tasalla (Spiik 2022, 21).

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli selvittää, kuinka jaetun johtajuuden eri roolien välinen viestintä ilmenee ketterässä toimintamallissa. Viestintä on tärkeää minkä tahansa organisaation toiminnassa, mutta sen merkitys korostuu entisestään, kun johtajuus on jaettua (Huttunen 2018, 83; Jabarzadeh ym. 2019, 3–4). Tutkimustuloksissa korostui erityisesti avoimen ja tarpeeksi selkeän viestinnän merkitys, mitä painotetaan myös luvussa 2.5. Viestintä eri roolien välillä ilmeni pääsääntöisesti avoimena ja sujuvana. Erityisesti johtajaroolien välillä viestintään vaikutti positiivisesti tiivis ja jo pidempään jatkunut yhteistyö. Jaetun johtajuuden keskiössä on avoin ja keskusteleminen ylhäältä alaspäin suuntautuvan yksisuuntaisen viestinnän sijaan (Spiik 2022, 11–17).

Vaikka tiimien ja johtajaroolisten välinen viestintä koettiin pääasiassa avoimeksi, siihen toivottiin entistä enemmän selkeyttä, ja viestintä koettiin etenkin tavoitteisiin liittyen edelleen jokseenkin ylhäältä alas suuntautuvaksi. Viestinnän myös tunnistettiin jakautuvan muiden vastualueiden tavoin eri henkilöille ja usein samojen henkilöiden olevan vastuussa tietyn tyyppisten asioiden viestimisestä. Tämä itsessään tukee jaetun johtajuuden periaatteita, mutta tutkimustuloksissa kävi ilmi, että viestinnän jakautuminen eri rooleille voi toisaalta vaikuttaa negatiivisesti viestinnän kokonaisvaltaisuuteen ja siinä voisi tehdä entistä enemmän yhteistyötä. Myös läpinäkyvyys eri roolien toimintaan koettiin osittain puutteelliseksi ja sitä toivottiin lisää. Organisaatiotasolla läpinäkyvyyden rajallisuus voi tuottaa haasteita, sillä jos vain esimerkiksi johtajaroolisilla on näkyvyys tiimien tai eri roolien kokonaiskuvasta, voi erillisten tiimien välinen näkyvyys olla rajoittunutta (Herranen 2020, 107). Läpinäkyvyyden ajateltiin parantuvan viestimällä enemmän yli tiimi- ja organisaatorajojen

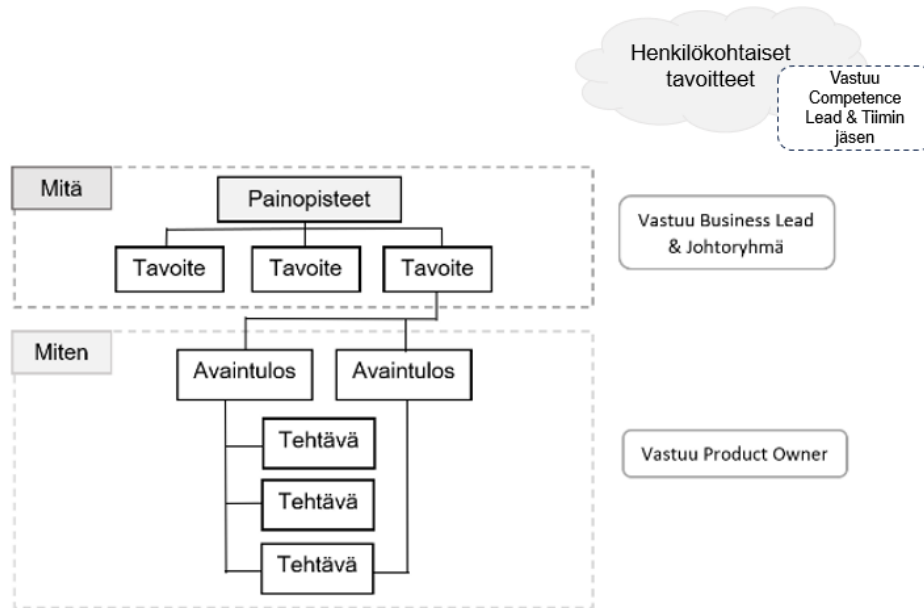
sekä tutustumalla toisten työtapoihin, sekä pitämällä kiinni säännöllisistä tapaamisista, joissa eri roolit ja myös eri tiimit ovat edustettuina.

Luvussa 2.5 on esitelty erilaisia keinoja riittävän viestinnän takaamiseksi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi tiimin sisällä jaetut yhteiset tiedostot, tehtävälistat, virtuaaliset viestintäkanavat sekä sovitusti rytmityt tapaamisilla, sekä erilaiset IT-järjestelmät (Spiik 2022, 22–29; Salovaara 2017, 68). Tutkimustulosten perusteella tärkeänä viestinnän kannalta korostui erityisesti yhteiset tapaamiset ja sähköiset viestintäkanavat kuten Teams. Etenkin Teamsissa viestintä koettiin vilkkaaksi, minkä koettiin toisinaan johtavan myös informaatiotulvaan ja siihen, että itselle olennainen tieto on vaikea erottaa muusta viestinnästä.

Tutkimuksen kolmantena alakysymyksenä oli selvittää, miten jaetun johtajuuden roolit vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen ketterässä toimintamallissa. Organisaation johtaminen jaetun johtajuuden periaatteilla edellyttää vahvaa yhteistä suuntaa sekä selkeitä tavoitteita (Spiik 2022, 52). Tavoitteiden koettiin olevan merkittävä osa ketterää toimintamallia ja tavoiteasetannan prosessissa korostui eri roolien vastuu tavoitteisiin liittyen. Eri rooleissa toimivilla henkilöillä todettiin olevan tavoitteiden asettamiseen myös eritasoisia vaikutusmahdollisuuksia. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että tiimin jäsenten osallistaminen tavoiteprosessiin nykyistä enemmän edistäisi tavoitteisiin sitoutumista ja tukisi jaetun johtajuuden kokemusta.

Tavoitteista toivottiin myös enemmän keskustelua ja viestintää tiimien suuntaan. Tukipalveluissa tavoitteista viestimiseen käytetään Kanban-taulua, joka on kaikille Tukipalveluissa avoin työkalu. Kanbaniin kirjataan kvartaalisuunnittelun mukaiset tavoitteet kvartaaleittain ja sitä käytetään myös apuvälineenä tavoitteiden suunnittelussa (OP 2023b). Kanban on yksi luvussa 2.3 kuvatuista ketterien menetelmien työkaluista ja vaikka sitä käytetään myös Tukipalveluissa, se ei käynyt ilmi tutkimustuloksissa. Sen sijaan tavoitteista viestimiseen liittyen nousi esiin ainoastaan yhteiset tapaamiset vuoden alussa ja lopussa sekä henkilökohtaiset tavoitekeskustelut oman esihenkilön kanssa.

Tukipalveluiden tavoiteasetannassa sovelletaan luvussa 2.4 esiteltyä OKR-mallin mukaista tavoitteiden kvartaalisuunnittelua. Tukipalveluiden yhteiset tavoitteet (*objectives*) johdetaan OP Ryhmän strategiasta ja pitkän aikavälin painopisteistä ja vastuu niistä on johtoryhmällä ja Business Leadilla. Avaintulosten (*key results*) asettamisesta vastaa Product Owner. Avaintulosten tavoitteluun liittyvien tehtävien (*to do*) määrittämiseen myös tiimit pystyvät osallistumaan. (mukaillen OP 2023b.)



Kuvio 11. Tavoitteiden kvartaalisuunnittelu Tukipalveluissa (mukaillen OP 2023b.)

Kuviossa 11. havainnollistetaan tavoiteasetannan prosessia Tukipalveluissa. Kvartaalitavoitteiden lisäksi voidaan asettaa myös henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat kvartaalitavoitteista erillisiä ja liittyvät oman osaamisen kehittämiseen. Nämä tavoitteet on esitetty kuviossa 11. tavoiteprosessista erillään. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tavoitteet asetetaan tiiviissä yhteistyössä ja kuviosta voidaan nähdä, miten vastuu tavoitteiden asettamisesta jakautuu eri johtajaroolien välillä.

Tutkimuksessa ei ilmennyt merkittäviä ongelmia johtuen osittain siitä, että nykyinen toimintamalli on ollut käytössä Tukipalveluissa jo muutaman vuoden ajan. Ketterä toimintamalli ja siihen liittyvä jaettu johtajuus sekä yhdessä sovitut toimintatavat nähtiin edistävän yhteistyötä ja selkeää työnjakoa eri rooleissa toimivien henkilöiden välillä. Tutkimustulosten perusteella jaetusta johtajuudesta ja sen eri ulottuvuuksista kuten itseohjautuvuudesta ja tavoitteista voisi kuitenkin käydä enemmän ja säännöllisemmin keskustelua niin tiimeissä kuin koko palvelualueella. Tutkimustulokset olivat melko yhdensuuntaisia ja niiden perusteella voitiin todeta, että haastateltavien työkokemuksen pituudella ei ollut merkittävää vaikutusta vastauksiin. Eroavaisuuksia vastauksissa oli havaittavissa sen sijaan eri rooleissa työskentelevien henkilöiden välillä, vaikka rooleilla ei ollutkaan vastauksiin huomattavan suurta vaikutusta.

Yhteenvedon voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että jaettu johtajuus koetaan Tukipalveluissa myönteisenä ja itseohjautuvuutta tukevana johtamistapana, joka vastaa nykypäivän työelämän tarpeita asiantuntijavetoisissa organisaatioissa ja tiimeissä. Jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää kuitenkin yhteisesti sovittuja toimintatapoja, yhteistyötä sekä jatkuvaa ja avointa viestintää (Zasa ja Buganza 2022, 2).

Vaikka tutkimushaastatteluissa nousi esiin samansuuntaisia ajatuksia jaetusta johtajuudesta, toi jokainen haastateltava avoimesti ilmi omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan aiheesta. Tukipalveluissa työskentelee lähes 50 henkilöä ja tutkimuksessa olisi saanut paljon tietoa ja erilaisia näkökulmia aiheeseen myös muilta kuin haastatteluihin valituilta henkilöiltä. Jatkotutkimuksena voisikin olla mielenkiintoista selvittää jaetun johtajuuden kokemusta laajemmin Tukipalveluissa. Jos tutkimusta haluaisi laajentaa koskemaan koko Tukipalveluita, voisi haastatteluiden sijaan tutkimusmenetelmänä käyttää myös kyselyä. Voisi myös olla mielenkiintoista tutkia jaetun johtajuuden kokemusta sellaisten henkilöiden näkökulmasta, joilla ei ole vielä pitkää kokemusta toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelystä tai tutkimuksen voisi toteuttaa pelkästään esimerkiksi tiimin jäsenten näkökulmasta. Molemmat näkökulmat voisivat tarjota uusia ja tästä tutkimuksesta poikkeavia tuloksia.

Mahdollisena kehittämiskohteena voisi miettiä, miten ketterää toimintamallia ja eri roolien tehtäviä ja vastuualueita voisi selkiyttää etenkin työsuhteen alussa. Tietoa voisi esimerkiksi koota yhteen, helposti löydettävään paikkaan. Sitäkin tärkeämmäksi tutkimustuloksissa kuitenkin nousi keskustelun tärkeys ja ketterien roolien näkyminen arjessa. Näitä asioita voisi nostaa enemmän esiin esimerkiksi perehdytysjakson aikana sekä säännöllisesti myös sen jälkeen.

5.2 Luotettavuuspohdinta

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja siksi yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin, eli että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu tutkia ja reliabiliteetin, eli tutkimustulosten toistettavuuden käsitteillä. Käsitteet on kuitenkin alun perin luotu määrällisen tutkimuksen arviointiin, ja siksi ne eivät aina täysin vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.)

Laadullista tutkimusta arvioidaan enemmän kokonaisuutena, jolloin siinä painottuu johdonmukaisuus. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kokonaisuudessaan arvioida pohtimalla seuraavia näkökulmia: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkimuksen tiedonantajat, tutkimuksen kesto, aineiston keruu ja analyysi, aineistonhallinta, eettiset periaatteet sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.)

Haastatteluaineiston käytettävyyden voi turvata aineistonhallinnan suunnittelulla. Hyvä aineistonhallinta tarkoittaa, että haastattelut on kerätty ja käsitelty niin, että aineisto palvelee tutkijan tarpeita. Keskeistä aineiston hallinnassa on haastateltavien suostumus, informointi, tunnistetietojen käsittely, sekä aineiston kuvailu. Informointi ja tunnistetietojen käsittely on tärkeitä myös eettisten periaatteiden noudattamisen ja tietosuojalainsäädännön näkökulmasta. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, luku 20.)

Haastatteluaineiston kerääminen ja analysointi sisältää usein henkilötietojen käsittelyä, ja siksi haastattelututkimuksiin sovelletaan henkilötietolakia. Henkilötietolain mukaan haastateltavan on annettava suostumus tietojensa käsittelyyn tutkimuksessa. Suostumuksen on perustuttava riittävästi tietoon tutkimuksesta, ja sen on oltava vapaaehtoista. Lisäksi haastateltavalla on oikeus kieltäytyä vastaamasta kaikkiin kysymyksiin ja keskeyttää haastattelu halutessaan. Henkilötietolain, sekä aineistonhallinnan kannalta on tärkeää suunnitella haastattelutallenteiden tietoturvallinen käsittely. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, luku 20).

Haastateltavia informoin tutkimuksesta ja aineiston käsittelyyn liittyvistä yksityiskohdista erillisellä tutkimustiedotteella, ja keräsin jokaiselta haastateltavalta suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen suostumuslomakkeella. Suostumuslomakkeella ilmaisinkin selkeästi myös haastateltavien oikeus keskeyttää haastattelu tai perua suostumuksensa ennen aineiston analysointia. Kysyin haastateltavilta myös luvan haastattelun nauhoittamiseen, sekä haastateltavilta kerättyjen taustatietojen esittämiseen opinnäytetyön tuloksissa. Kaikki haastateltavista eivät myöntäneet lupaa taustatietojen julkaisuun, ja tästä syystä niitä ei käsitellä tutkimuksen tulosten yhteydessä. Tämä ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen.

Haastateltavilta kysytyjä tunnistetietoja pyrin rajaamaan niin, että keräsin haastateltavilta ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisia tunnistetietoja. Suoria tunnistetietoja ovat esimerkiksi haastateltavan koko nimi ja osoite, sekä äänitallenne ja videokuva haastattelusta (Ranta & Kuula-Luumi 2017, luku 20). Suoria tunnistetietoja en erikseen kysynyt haastattelussa, mutta haastateltavien nimet olivat tiedossani, sillä tutkimus toteutettiin omassa työyhteisössäni.

Haastateltavista keräämiäni epäsuoria tunnistetietoja oli haastateltavien työpaikka ja rooli organisaatiossa, sekä suoria tunnistetietoja videotallenne haastattelutilanteesta. Aineiston tietoturvalisesta käsittelystä huolehdin säilyttämällä aineistoa Haaga-Helian tarjoamassa tietoturvalisessa tallennuspalvelussa tutkimuksen ajan. Tutkimuskäytössä ollut aineisto ja sen kopiot tulen hävittämään välittömästi sen jälkeen, kun tutkimustulosten oikeellisuus on tarkastettu ja tutkimus päättynyt. Koska haastatteluja ei voitu suorittaa täysin tunnistettomasti eli anonymisti, aineisto anonymisoi- tiin tulosten analyysivaiheessa.

Haastatteluiden anonymisointitekniikoista keskeisimmät ovat kategorisointi, poistaminen ja muuttaminen. Muuttamisen tarkoittaa, että haastateltavan tunnistetieto muutetaan yleiseksi synonyymiksi. Poistaminen tarkoittaa tunnistetietojen hävittämistä, esimerkiksi kun haastatteluaineistosta poistetaan haastateltavien henkilötiedot. Myös video- ja äänitallenteiden hävittäminen tutkimuksen päätyttyä on poistamista. Kategorisoinnissa tunnistetiedot yleistetään esimerkiksi taustatietojen, tai haastattelun aikana ilmenevien satunnaisten tunnistetietojen käsittelyssä. (Ranta & Kuula-Luumi

2017, luku 20.) Tutkimusaineiston tunnistetietojen anonymisoinnissa käytin kaikkia yllä mainittuja tekniikoita.

Tutkimuksen tiedonantajien eli haastateltavien henkilöiden valinnassa otin huomioon valitun tutkimusmenetelmän ja haastateltavien määrässä minun tuli lisäksi huomioida tutkimuksen aikataulu. Haastateltavien määrä oli mielestäni aikataulu huomioiden riittävä, sillä kerätyn aineiston määrä riitti tuottamaan teoreettisen peruskuvion ja aineistosta oli havaittavissa saturaatiota. Saturaatiolla tarkoitetaan, että aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4). Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisin voinut analysoida tuloksia entistä tarkemmin. Väljempi aikataulu olisi ehkä johtanut myös laadukkaampaan aineistonkeruuseen, kuten haastattelukysymysten tarkempaan muotoiluun ja tarkentavien kysymysten esittämiseen haastateltaville haastattelutilanteessa. Vaikka koen, että yhdeksän haastateltavaa oli tämän tutkimuksen kannalta riittävä määrä, olisi haastateltuja voinut toteuttaa enemmänkin. Laajemman aineiston kerääminen olisi voinut vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta esimerkiksi korkeammalla saturaatiolla tai toisaalta tarjoamalla mahdollisesti poikkeavia tutkimustuloksia. Toisaalta haastatteluun osallistui kaikissa Tukipalveluiden jaetun johtajuuden rooleissa toimivia henkilöitä ja kaikilla haastatelluilla oli kokemusta ketterästä toimintamallista ja sen eri rooleista, mikä lisäsi tutkimustulosten luotettavuutta.

Raportoin tutkimuksessa selkeästi tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen ja tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Käsitteitä käytin täsmällisesti ja mielestäni työ muodosti selkeän kuvauksen tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista. Aineistonkeruun ja aineistonhallinnan sekä siihen vaadittavat valmistelut tein eettisiä periaatteita ja henkilötietolakia noudattaen. Raportoin opinnäytetyössä tarkasti sekä aineiston keräämisen että analyysin vaiheet ja keräsin aineiston siellä, missä tutkittava ilmiö esiintyy. Käsittelin kerättyä aineistoa ja sen sisältämiä tunnistetietoja tutkimuksen aikana luottamuksellisesti ja ainoastaan haastateltavien myöntämien lupien mukaisesti. Tutkimustuloksissa anonymisoin tunnistetiedot ja tuloksissa esitetyt suorat lainaukset haastatteluista pelkistin osittain yleiskielelle anonymiteetin varmistamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa tulee lisäksi huomioida, että työskentelin tutkimuksen aikaan tutkittavassa organisaatiossa. Vaikka tutkimus toteutettiin toimeksiantona omaan työyhteisöni, pyrin pysymään aineistoa kerätessä ja sitä analysoidessa mahdollisimman objektiivisena. Tutkittava ilmiö ei ollut ennen tätä tutkimusta ollut minulle erityisen tuttu, enkä ollut ehtinyt muodostaa siitä juurikaan ennakkokäsityksiä, mikä helpotti objektiivisena pysymistä. Kaiken kaikkiaan voidaan mielestäni todeta, että tutkimus on kriteerien valossa luotettava.

5.3 Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprojekti alkoi tammikuussa 2023. Opinnäytetyön tekeminen alkoi varsinaisesti elokuussa 2023, jolloin lopullinen aihe vahvistui ja tein opinnäytetyön suunnitelman ja projektin aikataulun. Aikatauluni oli tiivis, sillä aloitin kirjoittamisen elo-syyskuun vaihteessa ja tavoitteenani oli palauttaa valmis työ marraskuun puolivälissä. Opinnäytetyöprojektin, työn sekä vapaa-ajan tasapainottaminen oli välillä haastavaa mutta asiaa onneksi helpotti osa-aikainen työviikko lokakuusta alkaen ja toisaalta tiivis aikataulu myös motivoi minua projektin edistämiseksi. Työ pysyi lopulta hyvin suunnitellussa aikataulussa ja valmistui marraskuussa 2023. Sain työn aikana myös arvokasta apua ja tukea toimeksiantajan yhteyshenkilöltä tutkittavan organisaation ketterän toimintamallin, OKR-mallin sekä käsitteiden hahmottamisessa, mikä edesauttoi työn etenemistä. Myös oma työntekijäkokemukseni auttoi minua hahmottamaan jaettava johtajuutta ketterän toimintamallin näkökulmasta, mistä oli minulle hyötyä etenkin työn tietopohjaa kirjoittaessa.

Opinnäytetyöprojektissa aikataulun lisäksi suurin haaste minulle oli aiheen valinta. Sopivan aiheen löytäminen kesti pidempään, kuin olin alun perin ajatellut ja mietin aihetta paljon työharjoitteluni aikana. Kävin aiheesta myös keskusteluita toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa ja sain häneltä aihe-ehdotuksia, joiden pohjalta päädyin lopulta valitsemaan aiheeseen. Tutkittava aihe oli minusta kiinnostava ja lisäksi se oli hyödyllinen toimeksiantajalle, minkä takia se oli mielestäni sopiva valinta. Aihe ei kuitenkaan ollut minulle ennen työharjoittelua teoreettisesti erityisen tuttu. Kun aloin perehtyä aiheeseen tarkemmin, pieneksi haasteeksi muodostui sen laajuus sekä selkeä rajaaminen. Asia kuitenkin ratkesi aiheeseen perehdyttyäni sekä opinnäytetyöohjaajan ja toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa keskusteltuani. Aiheesta löytyi monipuolisesti tietoa ja paljon luotettavaa lähdemateriaalia, ja lähteitä valitessa kiinnitin huomiota erityisesti lähteiden ajankohtaisuuteen. Hyödynsin lähteissäni kirjaston sekä eri verkkokirjastojen kirjallisuutta, sekä aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Toimeksiantajaorganisaatiossa työskenteleminen myös mahdollisti sisäisten lähteiden hyödyntämisen ja helpotti minua myös tutkimusvaiheen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Tutkimusvaihe eteni aikataulun mukaisesti, vaikka paria haastattelua piti aikataulusyistä siirtää. Tutkimuksen tekemistä helpotti sujuva yhteistyö toimeksiantajan sekä haastateltavien kanssa. Tutkimus onnistui mielestäni hyvin ja pystyin aineiston analysoituani vastaamaan asetettuihini tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteeseen. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti ja toivat ilmi kokemustaan ja rehellisiä näkemyksiään aiheesta. Tietoperustan kirjoittamisen jälkeen työläin vaihe oli aineiston analyysi, joka osoittautui tutkimuksen haastavimmaksi vaiheeksi. Analysointimetodin teorian ymmärtäminen ja sen jälkeen analyysin tekeminen vei paljon aikaa, mutta koen onnistuneeni analysoinnissa lopulta suhteellisen hyvin. Koen myös, että tutkimus oli tiiviin aikataulun ja rajatun tutkimusotannon vuoksi jokseenkin pintapuolinen katsaus

jaettuun johtajuuteen ja sen eri näkökulmiin. Jaettu johtajuus on laaja ilmiö, ja tässäkin opinnäytetyössä aihetta olisi voinut rajata vieläkin enemmän, jotta haastatteluissa olisi voinut syventyä kuhunkin teemaan entistä syvällisemmin. Toisaalta tutkimuksessa tarkastellut teemat liittyvät läheisesti toisiinsa, mikä tuli ilmi jo tietopohjaa kirjoittaessa sekä haastattelujen aikana. Jos tekisin jotain toisin, rajaisin aihetta entistä tarkemmin.

Kokonaisuudessaan lopputulos oli mielestäni haasteet huomioiden onnistunut. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajaorganisaatiossa esihenkilötyössä ja tiimien toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa jaetun johtajuuden ja ketterän toiminnan kehittämisessä. Henkilökohtaisena oppimistavoitteenani oli ymmärtää jaettua johtajuutta laajemmin ilmiönä, ja tulevaisuuden johtamismallina ja voin todeta onnistuneeni tavoitteessani hyvin. Tutkimuksen tekeminen oli minulle vierasta ja mukavuusalueeni ulkopuolella mutta oman oppimiseni kannalta juuri tämän tyyppinen opinnäytetyö oli hyvä valinta. Työn tekeminen vaati hyvää ajanhallintaa- ja kirjoittamistaitoa, kokonaisuuksien hallintaa, lähdekriittisyyttä sekä paljon kärsivällisyyttä ja itseohjautuvuutta. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli haastava mutta todella opettavainen prosessi, josta uskon hyötyväni tulevaisuudessa.

Lähteet

- Binci, D., Cerruti, C. & Braganza, A. 2016. Do vertical and shared leadership need each other in change management? *Leadership & Organization Development Journal*. 37,5, s. 558–578. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0166>. Luettu: 8.10.2023.
- Denning, S. 2016. How to make the whole organization "agile". *Strategy & Leadership*. 44, 4, s.10–17. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>. Luettu: 25.9.2023.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. & Kukenberger, M. 2016. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership –Team Performance Relations. *Journal of management*. 42, 7, s. 1964–1991. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>. Luettu: 28.9.2023.
- Eskola, H. 7.4.2019. Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. *Kauppalehti*. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/timo-ritakallio-muutti-opn-itseohjautuvaksi-finanssitaloksi-ja-toi-sinne-heimot-ja-heimujohtajat-suurimman-muutoksen-kokee-keskijohto/42f088a0-8232-4958-9e6f-35d1825e22a4> Luettu 21.8.2023. Luettu: 6.9.2023.
- Frederiksen, G. syyskuu 2022. Great leadership is a network, not a hierarchy. TED@BCG Katsottavissa: https://www.ted.com/talks/gitte_frederiksen_great_leadership_is_a_network_not_a_hierarchy. Katsottu: 10.10.2023.
- Gauss, L., Lacerda, D., Rodrigo, G., Troian, T. & Weber, J. 2022. OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/364701997_OKRs_as_a_results-focused_management_model_a_systematic_literature_review. Luettu: 18.9.2023.
- Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.10.2023.
- Holbeche, L. 2023. *The Agile Organization. How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. Kogan Page. E-kirja. Luettu: 19.9.2023.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? *Kauppakamari*. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2023.
- Hyvärinen, M. 2017. *Haastattelun maailma*. Teoksessa Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino. E-kirja. Luettu: 6.10.2023.

- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. E-kirja. Luettu: 18.10.2023.
- Hämäläinen, J., Sora, H. Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. 4. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Luettu: 6.9.2023.
- Ikonen, H-M. 2017. Puhelinhaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. E-kirja. Luettu: 7.9.2023.
- Jabarzadeh, Y., Sanoubar, N., Vahdat, A., & Khosravi Saghezchi, F. 2019. The role of shared leadership and communication in promoting strategic consensus and performance. *Organization management journal*. 16, 4, s. 220–234. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1661821> Luettu: 11.10.2023.
- Jovanović, M., Mas, A., Mesquida, A. & Lalić, B. 2017. Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach. *The Journal of systems and software*. 133, s. 174–194. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.07.008>. Luettu: 20.9.2023.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. E-kirja. Luettu: 10.10.2023.
- Juuti, P. 2020. Työn tuuli. Jaettu johtajuus. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf. Luettu: 22.8.2023.
- Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2023.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. 2020. Työn tuuli. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf. Luettu: 24.8.2023.
- Laamanen, T. & Vuori, T. 2022. Strategisen johtamisen paradoksit. Teoksessa Pehkonen, J., Länsisalmi, H., & Puustinen, P. Liikkeessä. Propaino. Tallinna.
- Länsisalmi, H., & Puustinen, P. 2022. Asiakaskokemus, ketteryys ja itseohjautuvuus – OP Ryhmä uudistuu jatkuvasti. Teoksessa Pehkonen, J., Länsisalmi, H., & Puustinen, P. Liikkeessä. Propaino. Tallinna.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto. Luettavissa:

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/itseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.

Luettu: 20.9.2023.

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2023.

Mooncamp 2023. Objectives and key results (OKR) – The complete guide. Luettavissa: <https://mooncamp.com/okr/#3-okr-as-method-and-agile-process>. Luettu: 24.10.2023.

Nurmi, N. & Äkräs, J. 2019. Työn tuuli. Positiivinen visio tulevaisuuden työlle. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022019.pdf. Luettu: 21.9.2023.

Niven, P. 2023. OKRs for Dummies. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu: 5.10.2023.

OP 2023a. Tukipalveluiden esittely. OP Ryhmän Intranet. Luettu: 21.8.2023.

OP 2023b. Ketterä Tukipalveluissa. OP Ryhmän Intranet. Luettu: 21.8.2023.

OP Ryhmä 2023a. OP Ryhmä lyhyesti. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. Luettu: 8.8.2023.

OP Ryhmä 2023b. OP Ryhmän vuosi 2022. Luettavissa: <https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2022/op-ryhman-vuosi-2022-ja-vastuullisuus-pdf.pdf> Luettu: 3.11.2023.

Puustinen, P. 30.1.2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. OP Media. Blogi. Luettavissa: <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/puhetta-tyoelamasta/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain/>. Luettu: 30.8.2023.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. E-kirja. Luettu: 6.10.2023.

Ritakallio, T. 15.2.2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. OP Media. Blogi. Luettavissa: <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>. Luettu: 7.10.2023.

Ruusuvuori, J., & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. E-kirja. Luettu: 6.10.2023.

- Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.9.2023.
- Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2023.
- Spiik, K. 2022. Yhteisöohjautuvuus: jaettu johtajuus. Karlex Oy. E-kirja. Luettu: 13.9.2023.
- Syrjänen, T & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä - itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.10.2023.
- Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., & Koskinen A. 2016. Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Juvenes Print. Helsinki. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%c3%b6ss%c3%a4.pdf?sequence=1. Luettu: 6.10.2023.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Luettu: 20.10.2023.
- Valamis 2023. Shared Leadership. Luettavissa: <https://www.valamis.com/hub/shared-leadership#:~:text=Shared%20leadership%20is%20when%20each,%2Dand%2Dcontrol%20style%20manager>. Luettu: 15.9.2023.
- Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa: Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2023.
- Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. 2020. A Meta-Analysis of shared leadership: antecedents, consequences, and moderators. Journal of leadership & organizational studies, 27, 1, s. 49–64. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/1548051818820862>. Luettu: 11.10.2023.
- Zasa, F. & Buganza, T. 2022. Developing a shared vision: strong teams have the power. Journal of Business Strategy. Vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2022-0065>. Luettu: 8.10.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt OP Ryhmässä?
2. Miten kuvailisit tämänhetkistä rooliasi OP Ryhmässä?
3. Miten pitkään olet toiminut nykyisessä roolissasi?

Jaettu johtajuus ketterässä organisaatiossa

4. Miten kuvailisit jaettua johtajuutta ketterässä organisaatiossa?
5. Millaisia jaetun johtajuuden rooleja tunnistat Tukipalveluissa?
6. Miten eri roolien vastuut toteutuvat mielestäsi?
7. Millaista on mielestäsi itseohjautuvuutta tukeva johtajuus?
8. Miten itseohjautuvuutta voitaisiin edistää Tukipalveluissa?

Viestintä ja läpinäkyvyys

9. Miten avoimeksi koet viestinnän Tukipalveluissa?
10. Millaisia esteitä tai haasteita olet kokenut viestinnässä eri roolien välillä?
11. Miten viestintää eri roolien välillä voisi kehittää?
12. Millaiset yhteiset toimintatavat edistäisivät viestinnän läpinäkyvyyttä?

Tavoitteiden asettaminen

13. Miten tiimien yhteiset tavoitteet asetetaan Tukipalveluissa?
14. Miten henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan?
15. Miten pystyt itse vaikuttamaan tavoitteisiin?
16. Miten tavoitteista viestitään Tukipalveluissa?
17. Millainen tavoitteista viestintä on ollut mielestäsi onnistunutta?
18. Mitä haluaisit vielä kertoa aiheesta ennen kuin päätämme haastattelun?

Liite 2. Saatekirje

Hei

Olen Haaga-Helian ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden liiketalouden opiskelija ja teen opin-
näytetyötä jaetusta johtajuudesta. Tarkoitukseni on tutkimuksen avulla saada selville, kuinka ja-
ettu johtajuus koetaan ja toteutuu Tukipalveluissa.

Haastattelu on osa opinnäytetyön tutkimusta ja vie aikaa 30–45 minuuttia riippuen vastauksien laa-
juudesta. Haastattelut pidetään Teamsin välityksellä.

Mikäli sinulla on haastatteluun liittyen kysyttävää, olethan minuun yhteydessä sähköpostitse.

Kiitos paljon jo etukäteen haastatteluun osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Unna Loponen

Liite 3. Jaetun johtajuuden teema-analyysitaulukko

Pääteema	Alateema	Esimerkki
Jaettu johtajuus ketterässä organisaatiossa	Jaettu johtajuus ketterässä toimintamallissa	"...tiettyihin alueisiin liittyvää johtajuutta versus että yksi henkilö johtaisi kaikkea mahdollista..." "OP:ssa meillä se on sitä, että on oikeastaan vapaus tehdä asioita ketterästi" "...sehän perustuu siihen, että on poistettu niin sanottuja turhia väliesihenkilöitä, että voi olla ylemmän tason esihenkilö ja sitten on ne itseohjautuvat tiimit."
	Jaetun johtajuuden roolit	"...vaikka ne olisi jossain esitysmateriaalissa, mutta se miten ne käytännössä toteutuu -- on se tietenkin merkittävämpi osa ja mikä on myös vaikeampi ymmärtää" "...ei olisi yhtään huono asia, että ihmiset välillä vähän vaihtaisikin niitä rooleja..." "Mä tykkään siitä, että saadaan keskittyä nimenomaan siihen omaan -- työhön." "...se periaate on selkeä, että on tietyt alueet joita ne eri roolit johtaa."
	Itseohjautuvuus	"...pitää olla joku metodi varmistaa, että se toteutuu tai ettei kukaan väärinkäytä sitä." "...kun asettaa selkeät tavoitteet niin on tärkeää että itseohjaututaan oikeaan suuntaan." "Ehkä se on enemmän semmoista mindsetin muuttamista myöskin." "...on olennaista, että tiimillä on toimivat tavat -- annetaan sitä valtaa ja vastuuta."
Viestintä	Viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys	"...välillä se itse viesti hukkuu kaiken semmoisen korulauseiden ja muiden sekaan." "Se on läpinäkyvää ja vilkasta -- välillä tuntuu että niitä viestejä tulee vähän liikaakin." "Kokonaisuutena avoimeksi -- välillä hankalaa pysyä kaikesta perillä, kun tuntuu että tietoa on aika paljon koko ajan..."
	Viestintä eri roolien välillä	"...siinäkin mä näkisin tämmöistä yllirajojen ajattelua..." "...tästä johtamisrooleista muualle organisaatioon on ehkä semmoinen mitä voisi miettiä." "Se vaatii jatkuvaa kommunikaatiota -- siinä pitää olla säännöllinen rytmi." "...asioiden tasot on välillä niin erilaisia, että on vaikea pysyä mukana..."
	Viestinnän läpinäkyvyyden kehittäminen	"...siinä pysyy vähän vahingossa aika hyvin kartalla kun on säännöllinen tapaaminen." "Se kehittyi mitä enemmän me tehdään toistemme kanssa ja opitaan tuntemaan toisiamme." "Mikä on oikea kanava missäkin niin joutuu tietyllä tapaa selvittämään." "Yhteiset toimintatavat myös sille, että sitä voi myös tavata ja edistää asioita ilman että on nää yhteiset sessiot"
Tavoitteiden asettaminen	Tavoitteista viestintä	"En mä tiedä viestittääkö silleen yleisesti, ei kai kauheasti." "...alkuvuoden ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa ne käydään läpi -- mutta sitten se on aika usein siinä." "Voisi olla maanläheisempää, ihmiseltä ihmiselle." "Jos miettii ajankohtia niin -- alkuvuodesta silloin kun ne asetetaan ja sitten loppuvuodesta muistutetaan." "Ehkä just se selkeys on se suurin, että kaikki tajuaa ne tavoitteet ja miten niitä kohti voi mennä"
	Tavoitteiden asettaminen ja omat vaikutusmahdollisuudet	"Ne on tarkasti määritelty -- ne lähtee ihan meidän strategisista arvoista ja strategisista tavoitteista." "...yhteistyössä toistemme kanssa..." "Tää on yksi ketterän elementti, että meillä on selkeät roolit -- mutta toki tää kaikki syntyy yhteistyössä." "Ideoita otetaan mieluusti vastaan." "Jos pääsisi itse enemmän vaikuttamaan siihen, mitä ne tavoitteet on -- niin ehkä niihin sitoutuisi silleen."