



jamk

Nykypäivän työelämän johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatiossa

Tiimiakatemian päällikköroolien antamat valmiudet

Ida Sopenen

Leila Luhtanen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2024

Tiimiakatemia

Luhtanen, Leila & Sopanen, Ida

Nykypäivän työelämän johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa - Tiimiakatemia pällikköroolien antamat valmiudet

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2024, 67 sivua.

Liiketalouden ja yrittäjyyden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka hyvin Tiimiakatemia pällikköroolit valmistavat opiskelijoita asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimuksiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu ihmiskeskiseen johtamiseen, tiimityöskentelyyn ja itseohjautuvuuteen. Näiden teorioiden avulla tarkasteltiin, miten Tiimiakatemia pällikköroolit kehittävät opiskelijoiden johtamistaitoja ja valmiuksia vastata nykypäivän työelämän haasteisiin.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoiminnan yksikkö Tiimiakatemia. Tiimiakatemia opiskelijat perustavat osuuskunnan ja oppivat johtamistaitoja käytännön projektien kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin Tiimiakatemia pällikköroolit valmistavat opiskelijoita asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimuksiin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavat olivat Tiimiakatemia pällikkörooleissa toimineita henkilöitä, jotka työskentelevät nykyisin asiantuntijaorganisaatioiden johtotehtävissä. Haastattelujen perusteella Tiimiakatemia pällikköroolit kehittävät erityisesti itseohjautuvuutta, tiimityöskentelytaitoja ja ihmislähtöistä johtamista.

Tulokset osoittivat, että Tiimiakatemia pällikköroolit tarjoavat opiskelijoille vahvoja valmiuksia nykypäivän työelämän johtajuusvaatimuksiin. Itseohjautuvuus, tiimityöskentely, ihmislähtöisyys johtamisessa ja resilienssi ovat keskeisiä taitoja, joita pällikköroolit kehittävät. Taloudellisen johtamisen ja substanssiosaamisen vahvistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta opiskelijat voivat vastata kaikkiin työelämän haasteisiin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Tiimiakatemia pällikköroolit valmistavat opiskelijoita hyvin asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimuksiin, mutta talous- ja substanssiosaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Avainsanat (asiasanat)

johtaminen, asiantuntijaorganisaatio, Tiimiakatemia, Itseohjautuvuus ja tiimityö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Luhtanen, Leila & Sopanen, Ida

Leadership Requirements in today's working life in expert organizations – Competencies provided by Tiimiakatemia's leadership roles

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2024, 67 pages.

Bachelor's Degree Programme in Team Academy. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis investigated how well the leadership roles at Tiimiakatemia prepare students for the leadership requirements of expert organizations. The study's theoretical framework is based on humanistic leadership, teamwork, and self-direction. These theories were used to examine how the leadership roles at Tiimiakatemia develop students' leadership skills and readiness to meet the challenges of today's working life.

The study was commissioned by Jyväskylä University of Applied Sciences, Tiimiakatemia. Tiimiakatemia students establish a cooperative and learn leadership skills through practical projects. The study aimed to determine how well the leadership roles at Tiimiakatemia prepare students for the leadership requirements of expert organizations.

The research was a qualitative study, with data collected through semi-structured interviews. The interviewees were individuals who had held leadership roles at Tiimiakatemia and are currently working in leadership positions in expert organizations. Based on the interviews, the leadership roles at Tiimiakatemia particularly develop self-direction, teamwork skills, and human-centered leadership.

The results showed that the leadership roles at Tiimiakatemia provide students with strong capabilities to meet the leadership requirements of today's working life. Self-direction, teamwork, human-centered leadership, and resilience are key skills developed by leadership roles. However, strengthening financial management and subject matter expertise is important to ensure students can meet all the challenges of working life.

In conclusion, the leadership roles at Tiimiakatemia prepare students well for the leadership requirements of expert organizations, but more attention should be paid to developing financial and subject matter expertise.

Keywords/tags (subjects)

leadership, expert organizations, Tiimiakatemia, self-direction and teamwork

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tavoitteet ja tarkoitus.....	4
2.2	Toimeksiantaja ja kuvaus toimeksiannosta	5
2.3	Aiheen rajaus	6
2.4	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	7
3	Johtaminen työelämän murroksessa	8
3.1	Muuttuva työelämä	9
3.2	Asiantuntijaorganisaation johtaminen	10
3.2.1	Itseohjautuvuus.....	11
3.2.2	Tiimityö.....	13
3.3	Monimuotoisuus.....	14
4	Johtamisen ulottuvuudet.....	15
4.1	Transformationalinen ja transaktionaalinen johtajuus	15
4.2	Kestävä johtaminen	17
5	Tiimiakatemia johtajuuden kehittämisessä.....	19
5.1	Tiimiakatemian oppimismalli.....	19
5.2	Tiimiakatemian talon päällikköroolit	21
6	Tutkimusote	25
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	26
6.2	Aineistonkeruun prosessi	26
6.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	28
6.3.1	Tutkimuksen kohderyhmän valinnan perustelu ja rajaus.....	30
6.3.2	Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä.....	31
6.3.3	Lähdekriittisyys.....	32
6.4	Aineiston analysointi.....	33
7	Tutkimuksen tulokset	36
7.1	Nykypäivän työelämän johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa	37
7.1.1	Itseohjautuvuuden ja tiimityöskentelyn merkitys nykyisissä johtamiskäytännöissä.....	37
7.1.2	Viestinnän ja palautteen merkitys johtamisessa	43
7.1.3	Resilienssi ja muutosjohtaminen.....	44
7.2	Tiimiakatemian päällikköroolien antamat valmiudet.....	45
7.2.1	Oppiminen	49

7.2.2	Päällikköroolien kehityskohteet / haasteet	50
8	Johtopäätökset	52
8.1	Keskeiset havainnot tutkimuksen tuloksista	52
8.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	55
9	Pohdinta	56
Lähteet	58
Liitteet	66
Liite 1.	Haastattelukutsu	66

Kuviot

Kuvio 1	Tiimin ja valmentajan välinen suhde Tiimiakatemiassa (mukaillen Glass, 1996, 199; © Petri Palviainen 2001)	6
Kuvio 2	Tiimiakatemian organisaatiomalli (Roiha 2024)	22
Kuvio 3	Aineiston analysointiprosessia havainnollistava kuva.....	34

1 Johdanto

Nykypäivän työelämä asettaa johtajille jatkuvasti muuttuvia vaatimuksia, jotka edellyttävät monipuolisia taitoja ja valmiuksia. Suomalaisille palkansaajille on ominaista korkeampi koulutustaso, asiantuntijatehtävien suuri osuus sekä sukupuolten tasainen edustus verrattuna EU:n keskiarvoon (Sutela & Pärnänen 2021, luku 2). Työelämässä korostuvat monikulttuurisuus, sosiaaliset suhteet ja yhteistyötaidot, luovuus, aktiivinen tiedonhaku, uusien taitojen kehittäminen sekä itsensä johtaminen (Jabe 2017). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (Työelämä 2025, 2015) julkaisu korostaa työelämän jatkuvaa muutosta ja sen asettamia vaatimuksia työntekijöille. Palkkatyö on saanut yrittäjämäisiä piirteitä, sillä työntekijät osallistuvat samanaikaisesti useisiin projekteihin tai työskentelevät eri organisaatioissa. Työmarkkinoiden liikkuvuus palkkatyön ja yrittäjyyden välillä on nopeaa. (Mts. 2015.) Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka hyvin Tiimiakatemiaan päällikköroolit valmistavat opiskelijoita asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimuksiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu ihmislähtöiseen johtamiseen, tiimityöskentelyyn ja itseohjautuvuuteen. Näiden teorioiden avulla tarkastellaan, miten Tiimiakatemiaan päällikköroolit kehittävät opiskelijoiden johtamistaitoja ja valmiuksia vastata nykypäivän työelämän haasteisiin.

Opinnäytteen toimeksiantajana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia, joka on perustettu vuonna 1993. Sen oppimismalli eroaa perinteisestä korkeakoulututkinnosta käytännölläheisyytensä ansiosta. Tiimiakatemiaan opiskelijat perustavat osuuskunnan ja oppivat johtamistaitoja käytännön projektien kautta, mikä tarjoaa ainutlaatuisen ympäristön johtajuuden kehittämiseksi. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2004, 20.; Tiimiakatemia (AMK), N.d.). Tiimiakatemiaan oppimismalli perustuu käytännön tekemiseen projektien kautta, tiimiyrittäjyyteen opiskelun alkuvaiheessa perustetussa osuuskunnassa sekä itseohjautuvaan teoriaopiskeluun valmentajan ja tiimin tuen avulla. Tutkinnon pääpaino on projekteissa ja käytännön tekemisessä työelämän taitoja harjoitellessa tiimin osuuskunnan yritystoiminnan kautta. (Mts. N.d.).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin Tiimiakatemiaan päällikköroolit valmistavat opiskelijoita asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimuksiin. Tämä on erityisen tärkeää, sillä työelämän murros on lisännyt yhteistyön ja luottamuksen merkitystä työpaikoilla, mikä on tuonut uusia haasteita johtamiseen (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi &

Toppinen-Tanner 2020). Tiimiakatemiassa on paljon johtamispaikkoja, jossa on mahdollista harjoitella johtamista käytännönläheisesti. Tutkimuksella pyritään löytämään konkreettisia hyötyjä, millä tavoin Tiimiakatemiassa käytännössä opitut johtamistaidot voivat vaikuttaa työelämän johtamistaitoihin. Tällä hetkellä ei ole tutkittua näyttöä tästä asiasta.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa tietoa siitä, miten Tiimiakatemian päällikköroolit voivat vaikuttaa työelämän johtamistaitoihin ja kuinka hyvin ne valmistavat opiskelijoita vastaamaan nykypäivän työelämän haasteisiin. Tutkimus auttaa ymmärtämään, onko nykyinen koulutuskäytäntö tehokas vai onko tarpeen kehittää uusia menetelmiä tai tukea tiimiyrittäjiä paremmin heidän johtamistaitojensa kehittämisessä.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja keskeiset kysymykset. Tarkastellaan tutkimusongelmaa ja sen taustaa sekä määritellään tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua. Lisäksi kuvataan tutkimuksen tavoitteet ja tarkoituksen, jotta lukija saa selkeän käsityksen tutkimuksen päämääristä ja sen merkityksestä.

2.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Analyysin tavoitteena on kuvata, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Paalumäki & Vähämäki 2020, 143). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää nykypäivän työelämän johtajuusvaatimuksia asiantuntijaorganisaatioissa ja verrata niitä Tiimiakatemian talon päällikköroolien antamiin valmiuksiin. Tutkimuksen painopiste on Tiimiakatemian päällikköroolien tarjoamissa valmiuksissa. Tämä auttaa arvioimaan, miten hyvin päällikköroolin antamat valmiudet vastaavat toimenkuultaan ja mahdollisilta oppimiskokemuksiltaan asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimuksia. Tiimiakatemian talon päälliköiden johtamisroolit tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuden kehittää ja harjoitella johtamistaitojaan käytännönläheisessä ympäristössä.

Tiimiakatemiaa on käsitelty useissa opinnäytetöissä ja yhdessä väitöskirjassa, mutta meidän opinnäytetyömme aihe, joka keskittyy nykypäivän työelämän muuttuvien johtajuusvaatimusten tarkasteluun asiantuntijaorganisaatioissa, on vielä tutkimatta. Aiemmat tutkimukset, kuten Kiljusen ja

Paajoen (2013) osuuskuntamuotoisen opiskelun vaikutuksia tradenomien työllistymiseen ja hyötyihin käsittelevä opinnäytetyö sekä Ojalan (2012) Tiimiakatemiasta valmistuneiden työllistymistä ja yrittäjyysprosentteja vertaileva opinnäytetyö käsittelevät Tiimiakatemialta valmistuvien työllistymistä eri näkökulmista (Kiljunen & Paajoki 2013; Ojala 2012). Saukkosen (2018) Tiimiakatemian oppimismalleja ja alumnikokemuksia käsittelevä opinnäytetyö, Ruuskan (2023) väitöskirja yhteisöllisestä yrittäjyydestä, Waldènin (2015) verkostojen johtamismalleja käsittelevä tutkimus sekä Tiaisen (2021) alumnitoiminnan kehittämiseen liittyvä työ, ovat antaneet arvokkaita näkökulmia, mutta eivät suoraan käsittele päällikköroolien antamia valmiuksia muuttuvassa johtajuusympäristössä. (Ruuska 2023; Saukkonen 2018; Tiainen 2021; Waldèn 2015).

2.2 Toimeksiantaja ja kuvaus toimeksiannosta

Tämän työn toimeksiantajana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiimiyrittäjyyden yksikkö Tiimiakatemia. Tiimiakatemia tarjoaa 3,5 vuotta kestävästä täysipäiväisen tradenomitutkinnon. Tämä tutkinto eroaa perinteisestä tradenomitutkinnosta siinä, että Tiimiakatemiassa opiskellaan työelämätaitoja, yrittäjyyttä ja liiketaloutta käytännön kautta. Tiimiakatemia on kehittänyt tiimiyrittäjyyteen perustuvaa oppimismalliaan yli 30 vuoden ajan. (Tradenomi (AMK) n.d.). Tiimiakatemian toimintaa ohjaavat arvot ovat ihmissuhteet, kestävä tiimiyrittäjyys, rohkeat kokeilut, tiedon synnyttäminen, tekemällä oppiminen sekä matkustaminen (Manner 2024b).

Tiimiakatemian malli perustuu yhteistyöhön yritysten kanssa, jossa opiskelijat oppivat käytännön projekteissa. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia, jotka tuottavat arvoa kaikille osapuolille. Tiimiakatemia pyrkii kouluttamaan vastuullisen tiimiyrittäjyyden ja johtamisen asiantuntijoita, jotka toimivat kestävästä liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti. Vuonna 2017 Tiimiakatemia tunnustettiin yhdeksi Euroopan parhaista käytännöistä korkeakoulujen ja yritysmaailman yhteistyömallien kehittämisessä Euroopan komission rahoittaman tutkimuksen perusteella. (Tradenomi (AMK) n.d.).

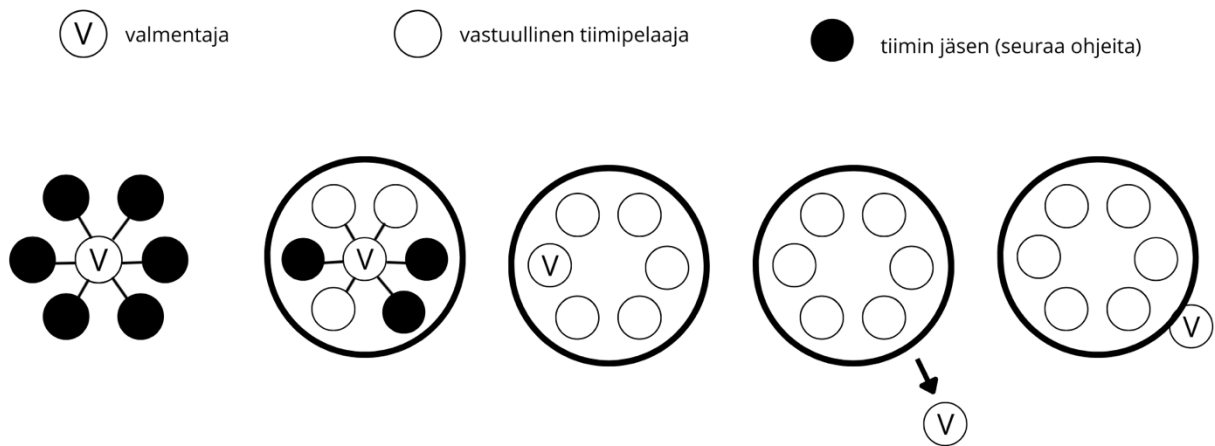
Opiskelijoita kutsutaan tiimiyrittäjiksi, sillä he perustavat osuuskuntamuotoisen yrityksen yhdessä tiimin kanssa. Tässä opinnäytetyössä kutsumme Tiimiakatemian opiskelijoita joko opiskelijoiksi tai tiimiyrittäjiksi. Opiskelumalli Tiimiakatemialla perustuu 8+8+24-malliin: 8 tuntia viikossa käytetään teorian tiedon opiskeluun kirjoista, 24 tuntia käytännön liiketoimintaan projektien, asiakastöiden,

johtamisen ja markkinoinnin parissa, ja 8 tuntia yhdessä oppimiseen tiimin ja valmentajan kanssa tiimitreeneissä. (Mikä on Tiimiakatemia? n.d.).

Tiimiakatemiassa on paljon erilaisia johtamispaikkoja, joissa tiimiyrittäjä pääsee harjoittelemaan työelämän johtamistaitoja. Tiimiakatemiassa johtamiskokemusta voi kerryttää projektipäällikkönä, osuuskunnan hallitustoiminnassa, tiimin johtoryhmässä sekä Tiimiakatemian päällikkörooleissa (Manner 2024a; Ruuska 2023; Roiha 2024). Opinnäytetyön toimeksiantona on selvittää Tiimiakatemian päällikkörooleissa olleiden tiimiyrittäjien kokemaa johtamiskokemuksellista hyötyä suhteessa nykypäivän työelämässä vaadittaviin johtamistaitoihin. Tiimiakatemiaa käsitellään syvällisemmin kappaleessa 4.

2.3 Aiheen rajaus

Ennen Tiimiakatemian aloitusta vain osa opiskelijoista on saanut kokemusta tiimityöskentelystä. Valmentaja ei toimi osana tiimiä, vaan hänen roolinsa on toimia ohjaajana, joka auttaa tiimiä pääsemään alkuun ja varmistaa, että tutkintoon liittyvät vaatimukset tulevat täytetyiksi. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2000, 164–168; Roiha 2024).



Kuvio 1 Tiimin ja valmentajan välinen suhde Tiimiakatemiassa (mukaillen Glass, 1996, 199; © Petri Palviainen 2001)

Kuvassa havainnollistetaan valmentajan ja tiimin välisen suhteen kehittymistä eri vaiheiden kautta. Alkuvaiheessa valmentaja toimii tiimin keskipisteenä, ohjaten ja tukien jäseniä tiiviisti. Prosessin edetessä valmentaja siirtyy tasavertaiseksi tiimin jäseneksi, mikä ilmentää hänen roolinsa muuttu-

mista perinteisestä johtajasta yhteistyökumppaniksi. Lopulta valmentaja vetäytyy tarkkailijan rooliin tiimin ulkopuolelle, jättäen tilaa tiimin itsenäiselle toiminnalle ja itseohjautuvuudelle. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2000, 164–167).

Kuvio kuvastaa hyvin Tiimiakatemiaan valmennusfilosofiaa, jossa korostetaan tiimin itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Kuvio osoittaa, miten Tiimiakatemiassa valmentajan roolin muutos tapahtuu nopeasti tiimin muodostumisvaiheen jälkeen, mikä tukee tiimin kehitystä ja tiimityöskentelyn vahvistumista. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2000, 164–167.) Vaikka tutkimus käsittelee Tiimiakatemiaan päällikkörooleja, niiden syvämpi ymmärtäminen edellyttää Tiimiakatemiaan toimintamallin ja valmentajien valmennusfilosofian tuntemusta. Vasta tätä taustaa vasten voidaan lähestyä päällikkörooleja ja tutkia Tiimiakatemiaan päällikköroolien toimintaa. Näin ollen tutkimushaastatteluiden kysymyksissä näkökulmaksi valittiin johtajuuden lisäksi ihmislähtöisyys, itseohjautuvuus ja tiimityöskentely, jotka ovat keskeisiä Tiimiakatemiaan toimintamalleissa ja jotka luovat perustan päällikköroolien ymmärtämiselle.

2.4 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma keskittyy siihen, miten Tiimiakatemiaan päällikköroolit valmistavat opiskelijoita nykypäivän asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimukseen. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia johtamistaitoja ja valmiuksia päällikköroolit kehittävät opiskelijoissa. Lisäksi selvitetään, miten nämä taidot vastaavat työelämän nykyisiin haasteisiin ja vaatimukseen. Tutkimus pyrkii tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet Tiimiakatemiaan päällikköroolien sisällössä. Lopuksi arvioidaan, kuinka hyvin Tiimiakatemiaan päällikköroolit tukevat opiskelijoiden siirtymistä johtotehtäviin asiantuntijaorganisaatioissa.

Tutkimuskysymys: Mitkä ovat työelämän johtajuusvaatimukset ja miten Tiimiakatemiaan päällikköroolit antavat valmiuksia niihin?

Tutkimusongelma keskittyy seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat nykypäivän asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimukset?
2. Millaisia johtamistaitoja ja valmiuksia Tiimiakatemiaan päällikköroolit kehittävät opiskelijoille?
3. Miten Tiimiakatemiaan päällikkörooleissa opitut taidot ja kokemukset vastaavat työelämän johtajuusvaatimukseen?

4. Mitkä ovat mahdolliset kehityskohteet Tiimiakatemiaan päällikköroolien sisällössä ja rakenteessa, jotta ne vastaisivat paremmin työelämän johtajuusvaatimuksiin?

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten hyvin Tiimiakatemiaan päällikköroolit valmistavat opiskelijoita työelämän johtamistehtäviin ja mitä parannuksia voitaisiin tehdä, jotta ne vastaisivat paremmin nykypäivän johtajuusvaatimuksiin. Tämä tieto on arvokasta, sillä se voi auttaa parantamaan koulutuksen laatua, relevanssia ja vaikuttavuutta tulevaisuudessa. Tällä hetkellä ei ole selkeää käsitystä siitä, miten talon päälliköiden rooleissa opitut taidot ja kokemukset vastaavat työelämässä tarvittavia johtamistaitoja. Tutkimus auttaa selvittämään, onko nykyinen koulutuskäytäntö tehokas vai tarvitaanko uusia menetelmiä tai tukea tiimiyrittäjien johtamistaitojen kehittämiseksi. Tutkimus voi lisätä Tiimiakatemiaan päällikköroolien houkuttelevuutta Tiimiakatemiaan opiskelijoiden keskuudessa.

3 Johtaminen työelämän murroksessa

Johtaminen on monimuotoinen ja jatkuvasti kehittyvä ala, joka vaatii syvällistä ymmärrystä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, organisaation tavoitteista ja ympäröivän maailman muutoksista. Tässä luvussa tarkastellaan johtamisen käsitteen historiaa, vertaillaan ihmislähtöisiä johtamistyynejä, tiimien johtamista sekä asiantuntijaorganisaatioiden johtamista. Näiden teemojen kautta työ pyrkii tarjoamaan kattavan kuvan siitä, miten johtaminen on kehittynyt ja mitä se vaatii nykypäivän työelämässä.

Johtamista on tutkittu akateemisesti noin sadan vuoden ajan. Johtamistiede tarkastelee useimmiten sellaisia johtamistoiminnan konteksteja, joissa yhteisön olemassaolo vaatii erityistä ylläpitämistä ja pyrkii toiminnallaan toteuttamaan jotakin erikseen määrättyä tarkoitusta. Tyypillisen johtamistieteen tutkimuksen kohteita voi olla esimerkiksi kunta, liikeyritys tai valtion virasto. (Vartiainen & Raisio 2020, 60.) Johtamisen tutkimus on pyrkinyt määrittelemään johtajuutta, mutta sitä on todella vaikea määritellä niin, että se sopii jokaiseen johtajuuden muotoon. 1974 Ralph Stogdill sanoi, että ”johtajuudelle on lähes yhtä monta erilaista määritelmää kuin on henkilöitä, jotka ovat yrittäneet määritellä käsitteen”. (Stogdill 1974, 7.)

Johtaminen ilmenee erilaisena eri konteksteissa ja eri tilanteissa. Johtamistutkimus on perinteisesti nojautunut yksilökeskeisiin selitysmalleihin, jotka ovat siirtäneet johtamisen tarkastelun kohteeksi johtajan ominaisuudet ja persoonallisuuden. Johtamisen hahmottamisen vaikeus johtuu

siitä, että johtaminen on ihmisten välistä toimintaa. Hienommin sanottuna, johtaminen kehkeytyy vuorovaikutuksen edetessä. Johtaminen tarkoittaa, että yhteisön jäsenillä on yhteisiä näkökulmia, päämääriä ja mielikuvia. (Juutti 2013, 23–28.) Viestinnän emeritusprofessori Peter Northousen (2019) määritelmä tukee Juutin määritelmää johtajuudesta. Northouse määrittelee johtajuuden “prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen”. (Northouse 2019, 41.) Tieteen avulla johtamisen tutkiminen nostaa esille paradigmoja. Johtamisen sisällöstä ei voi tehdä yleistyksiä, mutta yleistyksiä voidaan tehdä niiden prosessien ja suhteiden osalta, jotka määrittävät johtamista. (Juutti 2013, 23–28.)

3.1 Muuttuva työelämä

Työelämän muuttuessa myös johtajuuden on muututtava. Esimerkiksi maailmanlaajuinen pandemia on muovannut työelämästä joustavampaa etätöön yleistyessä. Johtajien on opittava johtamaan hajautettuja tiimejä, ylläpitämään työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota etätöympäristössä. (Ranki 2023.) Työterveyslaitoksen sivuilla julkaistun tiedotteen mukaan (Ranki, Koivula & Helaskoski 2023) työelämässä on korostunut koronapandemian jälkeen neljä selkeää muutosnäkemää. Työ on itsenäistynyt ja lähijohtaminen on yksilöllistytynyt. Pandemia itsessään kiihdytti digitalisaatiota ja digitalisaatio puolestaan jatkuvaa työssä oppimista. Pandemia lisäsi työn jakautumista lähi-, hybridi- ja etätööhön. Pitkään jatkuessaan yksinomainen etätö uuvuttaa osaavankin työntekijän, ja työmarkkinoiden vaatimukset korostavat työntekijän hyvinvointia entisestään. (Mts. 2023.) Johtaminen on ottanut yksilön tarpeita tukevia piirteitä (Bärlund & Perko 2013).

Brynjolfsson ja McAfee (2014) käsittelevät kirjassaan teknologian vaikutuksia työmarkkinoihin. Heidän tutkimuksensa mukaan teknologian kehittyessä monet rutiininomaiset ja toistuvat työtehtävät voidaan automatisoida, mutta inhimilliset taidot, kuten luovuus, kriittinen ajattelu ja sosiaaliset taidot, säilyttävät arvonsa ja merkityksensä työelämässä. (Mts. 2014.) Grimmin (2024) tutkimus tukee tätä näkemystä osittain osoittamalla, että edistyneet digitaaliset teknologiat, kuten tekoäly, parantavat työolosuhteita ja lisäävät työnantajan tarjoamaan koulutukseen osallistumista, kun taas perus digitaaliset teknologiat voivat heikentää työpaikan laatua (Mts. 2024).

Maailman muuttuessa vauhdilla ja vauhdin jatkuvasti yltyessä on meidän kyettävä joustavuuteen ja johtajan on pysyteltävä muiden edellä. Hyvät johtajat myös ymmärtävät sen, että ympäröivä maailma ei jämähdä paikoilleen. (Maxwell 2021, 9,13.) Resilienssillä tarkoitetaan muutosvalmiutta

eli kykyä selvittää ja loistaa muutosten keskellä. Joustavat organisaatiot menestyvät muita paremmin pitkällä aikavälillä, sillä he kykenevät muuntautumaan ennakoimattomiin tilanteisiin. Muutoskyvykyys on myös osa kestävästä liiketoimintaa. (Ihanainen-Rokio 2024.)

Työelämän haasteet ovat tuoneet mukanaan uusia odotuksia ja vaatimuksia johtajuudelle. Teknologian kehittyminen on muuttanut työn luonnetta, tehden siitä asiantuntijuutta ja ongelmanratkaisua korostavaa. Samalla johtajien on yhä enemmän tuettava työntekijöiden itseohjautuvuutta ja luovuutta. (Lemmetty & Collin 2019, 16.) Itseohjautuvuus on tutkimuksen kannalta tärkeä termi, sillä Tiimiakatemia opetussuunnitelman mukaan (Tiimiakatemia (AMK), N.d.) Tiimiakatemia opintojen rakenne perustuu vahvasti opiskelijoiden kykyyn johtaa itseään ja omaa oppimistaan (Mts. N.d.). Tiimiakatemiaa ja sen oppimismalleja käsitellään syvällisemmin luvussa 5.

3.2 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Valtiovarainministeriön (Aloittelijasta senioriksi 2007) tekemän määritelmän mukaan asiantuntijaksi voidaan lukea henkilö, jolla on syvällistä taitoa ja tietoa jostakin tietystä aiheesta. Asiantuntijuus edellyttää jatkuvaa kehittymistä, mikä tarkoittaa erityisesti ongelmanratkaisun ja osaamisen syvenemistä ja laajenemista ajan myötä. Niin sanottu rutiininomainen liukuhihnatyön hallinta ei riitä asiantuntijuudeksi vaan kehittymisen pitää olla mukana maailman muuttuessa. Se ei ole myöskään sidottuna tiettyyn ammattiin, koulutukseen tai työpaikkaan. (Aloittelijasta senioriksi 2007.) Tätä tukee myös Vartiainen ja Raisio (2020) kanta siitä, asiantuntijatyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tai hyödyntää olemassa olevaa tietoa uudella tavalla, jotta siitä olisi hyötyä asiakkaille ja yhteiskunnalle. Asiantuntijaorganisaatioksi kutsutaan organisaatiota, jossa suurin osa työntekijöistä on asiantuntijan roolissa. (Vartiainen & Raisio 2020; Sipilä 1996, 23.)

Asiantuntijatiimien johtaminen on vaativa tehtävä, joka poikkeaa perinteisistä esihenkilöjohtamisen malleista. Tiimien perustamisessa on olennaista määrittää tarkasti jokaisen tehtävät ja vastuualueet. (Spiik 2004, 98.) Organisaatioissa vastuu johtamisesta jakautuu useammalle henkilölle, mikä tekee koordinoinnista erityisen tärkeää. On olennaista varmistaa, että johtamistehtävät hoidetaan tehokkaasti, jotta vältetään johtamisvajeet. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 64.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisen ytimessä on suorituksen johtaminen, joka yhdistää yrityksen vision, strategian ja arvot työntekijöiden omiin tavoitteisiin. Tässä prosessissa on ratkaise-

vaa ymmärtää eri osien keskinäiset yhteydet, vaikka johdon onkin kyettävä erottamaan kaikkein tärkeimmät asiat. (Sydänmaanlakka 2012, 64.) Monet asiantuntijat motivoituvat työn merkityksellisyydestä sekä organisaation sisä- ja ulkopuolelta tulevasta tunnustuksesta, eikä transaktiivisen johtajuusajattelun mukaisesti rahasta ja vallasta (Gagne & Deci 2005). Tätä tukee Heilmannin (2018) toteamus, että asiantuntijan motivaatio on usein sisäsyntyistä ja se liittyy enemmän työn sisältöön kuin rahallisiin palkkioihin (Mts. 2018).

Asiantuntijaorganisaatiot ovat jatkuvasti muutoksen keskellä ja muutoksenjohtaminen on keskiössä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa (Mannila 2024). Asiantuntijaorganisaation menestys perustuu jatkuvaan kouluttautumiseen ja tietotaitojen päivittämiseen, sen jäsenten tuottamaan osaamiseen, ja näin ollen henkilöstön johtaminen korostuu. Sen tulisi olla ennakoivaa, innostavaa ja kannustavaa, ja sen avulla tulisi luoda organisaation arvot sekä vahvistaa sen kulttuuria. Sujuvasti johdetuissa asiantuntijaorganisaatioissa jäsenet kokevat organisaation edun omakseen ja sen menestyksen henkilökohtaisena voittonaan. Yhteistyö ja vuoropuhelu ovat keskeisiä, ja organisaation rajat ovat joustavia, ilman jäykkiä sääntöjä. Tällöin johtajuus rakentuu luottamuksen ja tilannetajun varaan, eikä perustu auktoriteettien antamiin määräyksiin. (Huuhka 2010, 37, 74; Saari 2013.)

”Johtajan tehtävänä on mennä itse edellä, näyttää suuntaa sinne, minne ei ole ennen kuljettu ja astua ensimmäinen askel kohti tuntematonta” (Mellanen & Mellanen 2020, 164). Johtajan tehtävä on saada alaiset luottamaan itseensä sekä omiin kykyihin. Sen rakentaminen ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä vaan se on hidas projekti. Rakennettu luottamus voi myös romuttua hetkessä. Kuitenkin oikein käytettynä luottamus on avaintekijänä onnistuneeseen johtamiseen. Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä on yksi tärkeimmistä asioista nykypäivän johtamisessa. Kun ihminen tuntee itsensä luotetuksi ja turvalliseksi työyhteisössä on hän tällöin rennompina, luovempi ja tehokkaampi. (Mts. 2020, 160–165.)

3.2.1 Itseohjautuvuus

Martela ja Jarenkon (2017) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvuudelta vaaditaan itsemotivaatiota, selkeä päämäärä sekä riittävä osaaminen päämäärän saavuttamiseksi. Ilman tarvittavia taitoja henkilö tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei ole mahdollista. Tämän lisäksi itseohjautuvuus vaatii

kykyä johtaa itseään, mikä sisältää ajanhallinnan, tehtävien asettamisen, resurssien hallinnan ja priorisoinnin taidot, jotka perinteisesti ovat olleet esimiehen vastuulla. (Martela & Jarenko 2017.) Manz ja Sims (1980) kuvaavat itseohjautuvuuden prosessina, jossa yksilö ottaa vastuun omasta käyttäytymisestään asettamalla itselleen tavoitteita ja arvioimalla toimintaansa näiden tavoitteiden perusteella. Tämä prosessi säilyy, koska yksilö pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita ja toivottuja lopputuloksia. (Mts. 1980, 361–362.)

Työelämässä korostuu yhä enemmän työntekijöiden itsenäisyys ja kyky johtaa itseään. Omaa työtä koskevaa päätöksentekoa siirtyi pandemian seurauksena johtajalta tiimeille ja yksittäisille työntekijöille monessa työyhteisössä. (Ranki 2023, 12.) Tämä tarkoittaa, että työntekijöiltä odotetaan paitsi oman työnsä tehokasta hallintaa, myös jatkuvaa itsensä kehittämistä ja motivaation ylläpitämistä. Työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät, ja työntekijöiden on osattava asettaa selkeät rajat työajoille ja työmäärälle. Itseohjautuvuus edellyttää myös kykyä ennakoida ja sopeutua jatkuviin muutoksiin työympäristössä. Työkulttuuri, joka perustuu omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen, tukee työntekijöiden innostusta ja aktiivisuutta, mikä puolestaan parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tämä muutos vaatii työntekijöiltä entistä enemmän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja työsuorituksestaan, mikä tekee itsensä johtamisesta keskeisen taidon nykypäivän työelämässä. (Vuonna 2025 2015.)

Viime aikoina johtamisen kentällä on alettu puhua itseohjautuvista tai yhteisohjautuvista asiantuntijatiimeistä. Näissä organisaatioissa ei ole perinteistä hierarkkista rakennetta, jossa jokaisella olisi oma esimies ja tarkasti määritelty rooli. Sen sijaan johtamisvastuu jakautuu asiantuntijoiden kesken. Itseohjautuvissa tiimeissä johtaminen on osallistavaa, mahdollistavaa ja valmentavaa. Ajatuksena on, että eri asiantuntijat ottavat itse vastuun toiminnan suunnittelusta ja sen toteuttamisesta. Tämä lisää heidän sitoutumistaan ja parantaa toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. (Heilmann 2022.)

Itseohjautuvuus asiantuntijaorganisaatioissa ja tietotyössä nähdään usein ihanteellisena, koska se antaa yksilöille vapauden tehdä päätöksiä ja ohjata omaa työtään ilman, että heidän tarvitsee hakea lupaa ylemmiltä tahoilta. Tämä voi kuitenkin olla ongelmallista, jos itseohjautuvuus ymmärretään pelkästään yksilöiden autonomisena toimintana, jolloin ei huomioida tarvetta saada tukea ja ohjausta työskentelyyn ja ongelmatilanteisiin. (Lemmetty & Collin 2019, 264–265.) Martela ja Ja-

renko (2017) korostavat, että itseohjautuvissa organisaatioissa on vähemmän hierarkkisia rakenteita, mutta silti monia toiminnallisia rakenteita, jotka tukevat työntekijöiden työskentelyä. Itseohjautuvuus ei tarkoita, että työntekijät jätetään yksin, vaan johtajuus muuttuu jaetuksi, kun yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuus kasvaa. (Mts. 2017, 314, 320–321.)

3.2.2 Tiimityö

Tiimien johtaminen on keskeinen osa nykyaikaista organisaatiokulttuuria. Tässä osiossa käsitellään tiimien muodostumista, kehittämistä ja johtamista. Analysoidaan, miten tiimityöskentely voi tehostaa organisaation toimintaa ja miten johtajat voivat tukea tiimien itseohjautuvuutta ja yhteistyötä.

Katzenbach ja Smith (1998) ovat määritelleet tiimin joukoksi ihmisiä, jotka suorittavat tavoitteellisia työtehtäviä itseohjautuvasti ja yhteistyössä muiden tiimin jäsenten kanssa jokaisen tiimin jäsenen erilaisuutta hyödyntäen. Tiimi pyrkii yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin yhteisesti sovittujen sääntöjen puitteissa. Kun ihmiset saadaan tekemään yhteistyötä, saavuttavat he enemmän kuin yksin tehdessä. (Mts. 1998, 34.) Tilastokeskuksen julkaiseman määritelmän (Tiimityö n.d.) mukaan tiimityö tarkoittaa työskentelyä vakiintuneessa ryhmässä, jolla on yhteinen päämäärä ja mahdollisuus vaikuttaa itse työnsä. Joukko, joka koostuu yleensä kahdesta tai useammasta henkilöstä kutsutaan yhteisöksi, joka on jatkuvassa yhteydessä ja jolla on samat tavoitteet. Työelämässä ryhmiä ja tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvia tehtäviä tai tuotantoa, tai vaihtoehtoisesti rajattuja projekteja. (Mts. n.d.). Nykyinen Työterveyslaitoksen määritelmä tiimistä tukee jo yli 20-vuotta sitten tehtyä määritelmää. Voidaankin siis todeta, ettei tiimin määritelmä ole muuttunut vuosien varrella.

Tiimi voi muodostua missä vain yrityksen rakenteen osassa ja monimuotoisuus on tiimin vahvuus, koska se edistää keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Tiimityöskentely ei myöskään estä yksilösuorittamista sillä ne voivat erottua tiimissä omilla taidoillaan ja persoonallisuudellaan. (Katzenbach & Smith 1998, 61–62.) Tiimin muodostuminen vaatii alkuun ihmisläheisen johtajan. Sen lisäksi selkeät tavoitteet, vastuut, roolit sekä riittävästi hallinnollista vastuuta ja valtaa. Tiimin täytyy jatkuvasti kehittää omaa sisäistä vuorovaikutusta ja toimintaa, jolloin sillä on myös mahdollisuus kehittyä ajan mittaan itseohjautuvaksi. Itseohjautuvuudella meinataan kykyä toimia omaehtoisesti

ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Itseohjautuva tiimi kykenee jatkuvasti parantamaan toimintaansa, ratkomaan eteen tulleita ongelmia sekä suunnittelevat ja kontrolloivat työtään tiiminvetäjän tuella. (Ruohotie & Honka 1999, 104, 110–111.)

Esihenkilön rooli muuttuu tiimityöskentelyn kehittyessä. Perinteisessä tiimissä esihenkilö on usein keskipiste, joka valvoo työn toteutumista ja antaa ohjeistusta, vaikka vastuuta voitaisiinkin delegoida muille työryhmäläisille. Kun työryhmän itseohjautuvuus kasvaa, ulkopuolinen valvonta ei ole enää tarpeen, ja esihenkilö voi sopia suoraan jäsenien kanssa työtehtävistä, tavoitteista ja aikarajoista. Kun tiimi on itseohjautuva, aktiivisen esihenkilön tarve vähenee ja työn tulostavuu korostuu tiimissä. Tässä kontekstissa tiimi voi valita itselleen vetäjän, joka ottaa vastuulleen tiimin tulostavuu vastuullisuuden. Esihenkilön rooliin kuuluu tarjota toimivat työskentelyolosuhteet, kerätä olennaiset tiedot tiimin käyttöön ja huolehtia siitä, että eri tiimien prosessit etenevät sujuvasti. (Spiik 2004, 183–184.)

3.3 Monimuotoisuus

Erilaisuutta on niin näkyvää kuten ulkonäkö, käytöstapamme tai pukeutumisemme sekä piilossa olevaa eli persoonallisuus, arvomaailma ja ammatti. Jokainen ihminen on siis oma persoonansa eli meitä jokaista täytyy myös johtaa eri tavoin. (Jabe 2017.) Ihmiskiinnostuksella meinataan uteliaisuutta toista ihmistä kohtaan myönteisessä mielessä. Hyvältä johtajalta löytyy tätä luontaista kiinnostusta toisten ajatuksiin ja tekemisiin sekä hän on myös valmis käyttämään omaa aikaansa ihmisten johtamiseen ja niiden ajattelun kehittämiseen. Johtaja ei sulkeudu työhuoneeseensa vaan kommunikoi avoimesti myös kasvokkain johdettaviensa kanssa. Parhaimmillaan se näkyy haluna puskea ihmisiä eteenpäin esimerkiksi kannustaa heitä etenemään urallaan, vaikka se olisikin menetyks omalle osastolle. Vastuullinen johtaja toimii eettisesti ja oikeudenmukaisesti, luoden työympäristön, jossa jokainen tuntee olonsa arvostetuksi ja turvalliseksi. (Heinonen, Klinberg & Pentti 2012, 64–65.)

Erilaisuus on rikkaus, mutta huono johtaja vieroksuu sitä työelämässä. Johtajat valitsevat alaisikseen tiedostamattaan ihmisiä, joilla on samoja piirteitä kuin itsellä. Usein ajatellaan, että joukko samantyyliä ihmisiä on supervoima työelämässä, mutta yleensä se johtaa vain kapeakatseisuuteen. Ihmislähtöinen johtaja löytää jokaiselle oman persoonallisen johtamistyylin ja oppii hyödyntämään erilaisuutta työssä. (Jabe 2017.)

Työterveyslaitoksen (2020) tekemän tutkimuksen mukaan seuraavan kahden vuosikymmenen aikana nuorimpien työntekijöiden määrä vähenee, kun ikääntyvän ja ulkomaalaistaustaisen työväestön osuus kasvaa. Työpaikkojen tulisi aktiivisesti pyrkiä monimuotoistamaan henkilöstöään palkkaamalla eri-ikäisiä, erilaisista taustoista tulevia ja erilaisilla työkyvyillä varustettuja työntekijöitä. On tärkeää edistää syrjimättömyyttä sekä rekrytointiprosessissa että työpaikalla. Yhteiskunnan ja työpaikkojen käytäntöjen sekä asenteiden tulisi tukea kulttuurista ja etnistä monimuotoisuutta, jotta Suomi olisi houkutteleva maa sekä maahanmuuttajille että täällä jo asuville. Tämä auttaa hyödyntämään maahanmuuton tuomat mahdollisuudet työmarkkinoilla. (Bergbom, Lantto, Leino-Arjas, Ruokolainen, Tarvainen & Varje 2020.) Myös Ranki, Koivula ja Helaskoski (2023) mieltävät ikääntymisen vaikuttavan tulevaisuuden työelämään. Artikkelissa mainitaan työelämän kehityksen kannalta merkittävä trendi, joka on väestön ikääntyminen ja sen aiheuttama massiivinen työvoimapula. (Mts. 2023.) Monimuotoisuus on tunnistettu yhdeksi työtiimien vahvuudeksi myös Katzenbachin ja Smithin (1998) toimesta (Mts. 1998, 61–62).

4 Johtamisen ulottuvuudet

HY+ julkaiseman artikkelin mukaan (Ihanainen-Rokio 2024) nykyään yhä useammat organisaatiot omaksuvat monimuotoisuus- ja ketteryysajattelua korkeimman johtajiston toimesta. Nykyaikaiset johtoryhmät vaativat toiminnalta ja johtamiselta joustavuutta ja ketteryyttä, vaikka perinteiseksi omaksumamme johtamismallit ja -tavat eivät aina tue näitä tavoitteita. Monilla organisaatioilla on vaikeuksia soveltaa erilaisia johtamisparadigmoja. (Mts. 2024.) Johtamisparadigmalla tarkoitetaan pitkäkestoisia, usein 20–30 vuotta kestäviä ajattelutapoja, jotka vaikuttavat siihen, miten johtamista ja organisaatioiden toimintaa tarkastellaan ja kehitetään (Suomalainen johtaminen ennen ja nyt 2016). Tämä luku käsittelee muutamia erilaisia johtamismalleja. Luvussa ei käsitellä kaikkia mahdollisia vaan tarkasteltavat mallit on valittu sen perusteella, mitkä ovat tämän opinnäytetyön aiheen ja tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja.

4.1 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus on käsitteenä alkujaan James MacGregor Burns'n teoksesta "Leadership" (1978), jossa hän pyrki yhdistämään johtajuuden ja johdettavan roolit. Burns'n (1978) mukaan johtajat ovat ihmisiä, jotka hyödyntävät johdettavien motiiveja saavuttaakseen paremmin sekä johtajien että johdettavan tavoitteet. Lähestymistapa korostaa johtajan ja johdettavan välistä

vuorovaikutusta ja yhteistä kasvua, jossa molemmat osapuolet kehittyvät ja saavuttavat korkeampia moraalisia ja eettisiä standardeja. (Mts. 1978, 18; Northouse 2019, 263–264.)

Transaktionaalinen johtajuus, joka viittaa suurimpaan osaan johtamismalleista ja keskittyy johtajien ja johdettavan välisten vaihtojen tapahtumiseen. Transformationaalinen johtajuus on prosessi, jossa henkilö sitoutuu muihin ja luo yhteyden, joka nostaa sekä johtajan että johdettavan motivaation ja moraalien tasoa työn merkityksellisyyden kautta. Transaktionaalisen johtajuuden vaihtolottuvuus on hyvin yleinen ja sitä voidaan havaita monilla tasoilla kaiken tyyppisissä organisaatioissa. Tyypillistä transaktionaaliselle johtajuudelle on johtajan ja johdettavan selkeät roolitukset, johtajan kontrolli sekä johdettavien ohjailu palkitsemisen ja rankaisemisen avulla. Transformationaalinen johtajuus menee pidemmälle, pyrkien enemmänkin johtajan kykyyn inspiroida ja motivoida seuraajiaan syvemmällä tasolla. Bassin (1985) mukaan johtaja voi olla joko transformationaalinen, transaktionaalinen tai molempia. (Burns 1978, 18; Northouse 2019, 263–264; Bass 1985, 20; Råström 2024.)

Transformationalisessa johtajuudessa on paljon ihmislähtöisen johtamisen piirteitä. Ihmislähtöinen johtaminen korostaa yksilön tarpeiden ja hyvinvoinnin huomioimista johtamisessa sekä työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon. Keskeistä ihmislähtöisessä johtamisessa on työntekijän arvostaminen. (Ihanainen-Rokio 2024.) Johtamisen arvostukset ovat muutoksessa, ja ihmiskeskäinen johtaminen korostaa työntekijöiden tukemista, mikä ei ole vain moraalinen velvoite, vaan myös strateginen etu, joka parantaa organisaation tulosta, innovointikykyä ja houkuttelee huippuosaajia (Unlocking organizational potential with human-centered leadership 2024). Sosiaali- ja terveysministeriön sivuilla julkaistun artikkeli (Hakala 2018) tukee johtamisen arvostuksien muutoksia. Artikkelin mukaan työkyvyn johtamisella on suuri inhimillinen merkitys sekä se vaikuttaa organisaation tuottavuuteen sekä yhteiskunnan taloudelliseen kykyyn huolehtia tukea tarvitsevista. (Mts. 2018.) Tutkimusnäyttö transformatiivisen johtamisen ja työtyytyväisyyden välillä on vahva (Anttila 2015).

Transformationalisen johtamisen menetelmät tukevat asiantuntijatyön johtamistarpeita. Transformatiivisessa johtajuudessa korostuu ihmislähtöisyys, muutoksen johtaminen, innovatiivisuus sekä motivointi ja sitouttaminen. Transformationaalinen johtaminen yhdistetään usein muutosjohtamisen teoriaksi. (Anttila 2015; Northouse 2019, 263–264.) Tutussa ympäristössä liikkuminen on

meille turvallista ja luontevaa. Erilaisuus korostuu työyhteisössä, kun päästetään irti tutuista kaavoista ja malleista. Muutosvastarinta on ihmiselle luonnollinen reaktio, mutta siitä yli pääseminen vaatii positiivista ajattelua sillä se parantaa ihmisten huomiokykyä ja sitä kautta myös ajattelua. Positiivisuus korostuu, kun innostumme jostakin asiasta tai tunnemme uteliaisuutta sitä kohtaan. Esihenkilöllä on tärkeä rooli juuri tuon positiivisuuden luomisen kanssa työyhteisössä. Jos johtajalta ei itseltään löydy avarakatseisuutta tai kykyä kuunnella muiden ideoita tai mielipiteitä ei tällöin myöskään yritys tee tulosta samassa suhteessa, kuin avoin ja luottavainen työyhteisö. (Heinonen, Klingber & Pentti 2012.)

4.2 Kestävä johtaminen

Kestävä kehitys voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, joita on ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys (Härmä ja Nasib N.d.). Bärlundin ja Perkon (2013) mukaan kestävän johtamisen periaatteilla tarkoitetaan johtamistapaa, joka ottaa huomioon sekä taloudelliset, sosiaaliset että ympäristölliset näkökulmat. Tämä johtamistapa pyrkii luomaan pitkäaikaisia, positiivisia vaikutuksia organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Kestävä johtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, samalla kun se varmistaa liiketoiminnan kannattavuuden ja ympäristövastuullisuuden. (Mts. 2013.)

Yritysten odotetaan toimivan vastuullisesti ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Johtajien on otettava huomioon yhä enemmän ympäristövaikutukset ja sosiaalinen vastuu työssään. Kestävä johtaminen perustuu vastuullisiin toimiin, jotka ottavat huomioon ympäristön, yhteiskunnan ja talouden näkökulmat. Tämä sisältää ympäristöystävällisten käytäntöjen käyttöönoton ja yhteiskuntavastuun huomioimisen johtamisen kaikilla portailla. Läpinäkyvyys on olennainen tekijä kestävän johtamisen kannalta. Kestävästi johdettu organisaatio toimii avoimesti ja rehellisesti, antaen sidosryhmilleen selkeän käsityksen toiminnastaan ja päätöksentekoprosesseistaan. Johtajien ja organisaatioiden on tärkeää määritellä selkeät tavoitteet ja mittarit kestävän kehityksen edistämiseksi. Tämä voi sisältää esimerkiksi ilmastotavoitteiden integroimisen liiketoimintatavoitteisiin sekä prosessien kehittämisen läpinäkyviksi, joustaviksi ja vastuullisiksi. (Ihanainen-Rokio 2024.)

Crewsin (2015) tutkimuksen mukaan etiikan ja johtajuuden kirjallisuus erottaa selkeästi eettisen johtajuuden muista johtajuuden käsitteistä. Crews esittää kysymyksen siitä, miten johtamistyyliin liittyvät johtajan eettisyyteen Brownin ja Trevinon (2006) ”moraalinen henkilö, moraalinen johtaja” -käsitteen pohjalta. Crews pohtii, ovatko eettiset johtajat henkilöitä, joiden johtajuus ilmenee

monissa päivittäisissä teoissa, jotka hiljaisesti mutta tehokkaasti rakentavat toivotun eettisen ilmiön ja seuraajien sitoutumisen organisaatiossa. (Crews 2015, 52–53.)

Johtajien on tunnistettava ja ylitettävä kognitiiviset esteet, jotka estävät heitä toimimasta eettisesti, ja heidän tulisi tehdä päätöksiä vertailemalla vaihtoehtoja ja käyttämällä harkitsevaa ajattelua. Eettinen johtaminen vaatii myös normien asettamista ja päätöksentekoympäristön muokkaamista, jotta koko organisaatio voi toimia eettisesti. (Bazerman 2020.) Trevino, Brown ja Hartman (2003) tutkivat puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla ylimpien johtoportaiden ja eettisten toimihenkilöiden käsityksiä ja määritelmiä eettisestä johtamisesta. Tutkimus on merkittävä edistysaskel eettisen johtajuuden ominaisuuksien tutkimisessa. Tutkimuksessa nousseet neljä teemaa olivat ihmiskeskeisyys, näkyvät eettiset toimet ja piirteet, eettisten standardien asettaminen sekä vastuullisuus ja laaja eettinen tietoisuus. (Mts. 2003.)

Ajan tehokas käyttö on eettinen valinta, ja johtajien tulisi kohdentaa aikaansa ja tehtäviä niin, että ne luovat mahdollisimman paljon arvoa. Johtajat voivat moninkertaistaa eettisen vaikutuksensa vaikuttamalla organisaation normeihin ja päätöksentekoympäristöön, mikä edistää eettistä käyttäytymistä koko organisaatiossa. (Bazerman 2020.)

Nykymaailmassa organisaatioiden on omaksuttava uusia ajattelutapoja ja työkaluja kestävyteen liittyen. Kestävä johtaminen vaatii jatkuvaa avoimuutta, resilienssikykyä sekä oppimista. Näitä tavoitteita voidaan edistää hankkimalla uutta tietoa ja taitoa johtamiseen. Organisaatiot, jotka noudattavat kestävä johtamisen periaatteita, voivat menestyä ja luoda arvoa pitkällä aikavälillä kaikille sidosryhmilleen. (Ihanainen-Rokio 2024.)

Vastuullinen johtaminen tarkoittaa myös itsensä johtamista ja oman itsensä tunteminen on yksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Johtaja kykenee tunnistamaan omat tunteensa ja johtamaan itseensä tunneryöpykin keskellä. Omien toimintamallien ja tunnetaitojen tarkastelu ulkopuolisen silmin on hyvän johtajan kyky. Itsereflektointi on tässä keskeisessä roolissa, sillä se mahdollistaa johtajalle jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. Reflektoidessa omia kokemuksiaan ja toimintaansa johtaja voi tunnistaa vahvuutensa ja kehityskohteensa, mikä parantaa hänen kykyään johtaa muita. Tavoitteena ei ole kuitenkaan missään vaiheessa tunteiden alas painaminen tai niissä vellominen vaan tasapaino. Henkilö, joka osaa hallita tunteensa kykenee niin rauhoittamaan itseään kuin pääsemään ulos huonosta mielialasta saavuttaa tavoitteensa helpommin, koska osaa

lykätä välitöntä mielihyvää ja hallita impulssejaan. Tällaisella johtajalla on erityinen kyky motivoida itseään ja muita. (Jabe 2017.) Suurin osa ihmisen tunnereaktioista liittyy perimään, mutta myös oma kulttuuri, elinympäristö ja oppiminen vaikuttaa tunteisiin. Etenkin eri kulttuureissa kuten Japanissa tunteiden ääripäät ja niiden näyttäminen voi olla yksilölle todella nöyryyttävää. Kulttuurit luovat kirjoittamattomia sääntöjä, miten ja milloin erilaisia tunteita on soveliasta näyttää. (Hiltunen 2011.)

5 Tiimiakatemia johtajuuden kehittämisessä

Tiimiakatemia perustettiin vuonna 1993 Johannes Partasen toimesta. Hän laitto Jyväskylän kauppaoppilaitoksen ilmoitustaululle ilmoituksen, jossa kysyttiin: ”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja siinä sivussa oppia hieman markkinointia?”. Ilmoitukseen vastasi 24 opiskelijaa, joista muodostui Tiimiakatemian ensimmäinen tiimi. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2004, 20.) Tämä tiimi, nimeltään RTW-Team, perustettiin 19.1.1993 (Partanen 2016, 8). Vuodesta 1993 on vuoteen 2024 välissä Tiimiakatemiasta on ehtinyt valmistua jo yli 1000 opiskelijaa (Roiha 2024). Tämä luku käsittelee Tiimiakatemian oppimismallia ja tarkastelee lähemmin talon päällikkörooleja.

5.1 Tiimiakatemian oppimismalli

Tiimiakatemia on innovatiivinen oppimismalli, joka yhdistää käytännön projektityöskentelyn ja teoreettisen opiskelun. Tässä luvussa käsitellään Tiimiakatemian oppimismallia ja sen tarjoamia mahdollisuuksia opiskelijoille. Käsitellään myös Tiimiakatemian sisäisiä johtamisrooleja ja niiden merkitystä opiskelijoiden johtamistaitojen kehittämisessä.

Tiimiakatemian opetussuunnitelman (Tiimiakatemia (AMK), n.d.) mukaan Tiimiakatemian opinnot alkavat liiketalouden perusopinnoilla syksyisin. Keväällä opiskelijat siirtyvät Tiimiakatemialle, jossa he muodostavat oppimistiimejä ja perustavat koko opintojen ajan kestävät osuuskunnat. Ensimmäisen vuoden jälkeen keskitytään tiimiyrittäjyyden ja kestävä liiketoiminnan kehittämiseen. Opiskelijat oppivat tiimioppimista, vuorovaikutusta, johtamista, markkinointia, myyntiä ja asiakkuuksien hallintaa. He voivat erikoistua johtajuuteen, markkinointiin tai luovuuteen ja valita vapaasti opintoja eri aiheista. Oppiminen tapahtuu tiimeissä, joissa teoriaa sovelletaan käytäntöön projekteissa. Tekemällä oppiminen on keskeistä, ja asiakasprojekteissa opitaan suunnittelua, organisoimista ja johtamista. Harjoittelu ja opinnäytetyö tehdään pääosin osuuskunnan asiakasprojekteissa, mikä auttaa verkostoitumisessa ja työllistymisessä. Valmentajatiimi tukee opiskelijoiden

kasvua tiimiyrittäjinä ja kaupallisen alan ammattilaisina. Oppiminen on kansainvälistä, ja yhteistyökorkeakouluja on useissa maissa. Tiimiakatemiaiset ovat osa laajaa kansallista ja kansainvälistä verkostoa, jota voidaan hyödyntää opintojen aikana ja jälkeen. (Tiimiakatemia (AMK), n.d.).

Tiimiakatemian toiminnassa on tärkeää, että tietoa ei kerätä varastoon, vaan kaikki lukeminen, kouluttautuminen ja tiedonhankinta perustuvat todelliseen tarpeeseen (Leinonen, Partanen & Palviainen 2000, 96). Opiskelijat oppivat soveltamaan uusinta teorian tietoa käytäntöön ja kehittävät itsensä johtamisen taitoja käytännön projekteissa. Tiimiakatemiassa opiskelijat rakentavat oman lukuohjelmansa, joka tukee heidän ajattelunsa ja käsitteellisen ymmärryksensä kehittymistä. Lisäksi tiimityöskentely ja yhdessä oppiminen kannustavat rohkeaan ajatteluun ja auttavat opiskelijoita saavuttamaan oman potentiaalinsa. Tiimiakatemian itseohjautuva oppimismalli valmistaa opiskelijoita toimimaan menestyksekkäästi erilaisissa tiimeissä ja muuttuvissa työelämän tilanteissa. (Tiimiakatemia (AMK), N.d.).

Roosa Tiaisen vuonna 2021 kirjoittaman opinnäytetyön mukaan Tiimiakatemian tavoitteena on valmistaa tiimiyrittäjät tulevaisuuden haasteisiin, olipa heidän urapolkunsa sitten yrittäjänä tai työntekijänä. Tiaisen kirjoitusta tukee myös Tiimiakatemian verkkosivuilla (Mikä on Tiimiakatemia? n.d.) oleva maininta, jonka mukaan 91 % valmistuneista työllistyy heti ja 34 % jatkaa yrittäjänä. Lisäksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisema Tiimiakatemian opetussuunnitelma esittelee laajan kirjon uramahdollisuuksia Tiimiakatemia-tutkinnon suorittaneille, kuten yrittäjä, valmentaja, konsultti, opettaja, toimitusjohtaja, kehityspäällikkö, markkinointipäällikkö ja projektipäällikkö (Tiimiakatemia (AMK), n.d.). Listauksessa korostuvat erilaiset johto- ja asiantuntijatehtävät, joita käsittelemme tässä opinnäytetyössä rajaamalla tutkimuksemme kohteen johtotehtäviin asiantuntijaorganisaatioissa.

Roihan (2024) haastattelun mukaan Tiimiakatemiassa on tapahtunut paljon muutoksia 2020-luvulla. Ensinnäkin henkilöstö on vaihtunut lähes 90 prosenttisesti viimeisen viiden vuoden aikana. Roiha kokee kuitenkin, että valmennusfilosofia ja pedagogiikka on pysynyt samana. Yksi merkittävä Tiimiakatemian pedagogiikkaan liittyvä muutos edellisten vuosien aikana on rakettimallin poistuminen vuonna 2019. Rakettimallilla kuvattiin Tiimiakatemiassa tiimin ja yrityksen kehitystä, mutta sen yksityiskohtaisempi tarkastelu ei ole tämän opinnäytetyön kannalta oleellista. Tällä hetkellä ei ole mitään varsinaista mallia, mitä valmentajat ja yhteisö noudattaa, mutta se on työn alla. Toinen suuri muutos on ollut omien valintakokeiden tulo. Aikaisemmin Tiimiakatemialle haettiin

opiskelemaan valtakunnallisen hakuprosessin läpi, jolloin valmentajat eivät päässeet vaikuttamaan siihen, ketkä tulivat valituksi. Uudet valintakokeet ovat mahdollistaneet hakijalle sen, että heillä on hakuprosessin päätyttyä selkeämpi käsitys siitä, minne he ovat hakeneet ja valmentajilla myös suurempi päätösvalta millaisia hakijoita valitaan. Tällä on ollut suuri vaikutus etenkin keskeyttäneiden määrään, sillä se on vähentynyt huomattavasti. (Roiha 2024.)

Maailmalla tapahtuvat muutokset ovat myös vaatineet tiimiyrittäjiltä jatkuvaa muutosta ja resilienssikykyä. Tiimiakatemia on sopeutunut ajan muutokseen, kuten talouden nousukauteen ja nykyisiin globaaleihin haasteisiin. Aikaisemmin valmentajat aiheuttivat tietoisesti kaaosta herättäkseen tiimiyrittäjät, mutta nykyään maailman tapahtumat tekevät sen heidän puolestaan. (Roiha 2024.)

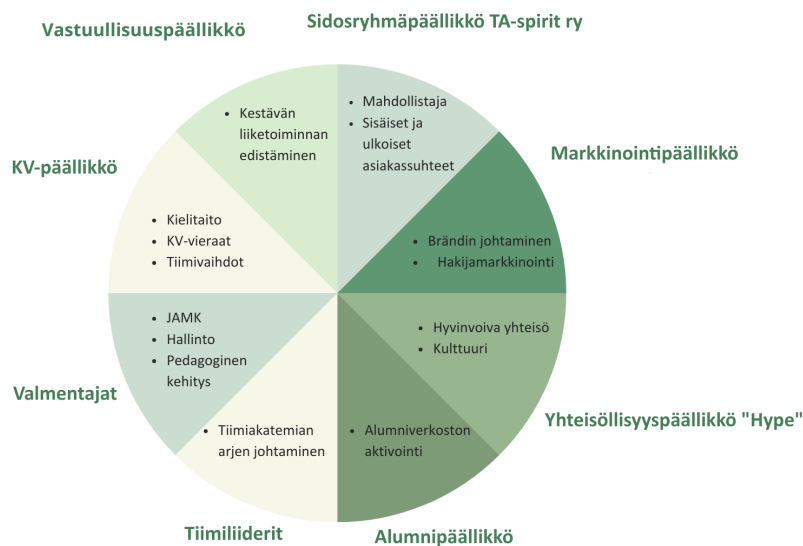
5.2 Tiimiakatemia talon päällikköroolit

Koska Tiimiakatemia talon päällikkörooleista ei ole saatavilla kattavasti dokumentoitua tietoa, haastateltiin Tiimiakatemia talon päävalmentajaa Anu Mannerta sekä valmentaja Janne Roihaa. Manner ja Roiha valmistuivat Tiimiakatemia talolta vuonna 2007. Manner aloitti työsuhteensa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuonna 2018 ja Roiha vuonna 2019. Molemmat haastateltavat ovat myös Tiimiakatemia talon alumneja, ja heidän näkemyksensä sekä kokemuksensa tarjoavat arvokasta tietoa ja näkökulmia talon päällikköroolien kehityksestä ja nykytilasta.

Tiimiakatemia talon päälliköt ovat opiskelijoita, jotka ottavat vastuulleen erilaisia johtamis- ja organisointitehtäviä Tiimiakatemia talon sisällä. Rooli kestää perinteisesti vuoden, yleisimmin syksystä syksyyn. Nämä roolit ovat kehittyneet merkittävästi Tiimiakatemia talon alkuajoista nykypäivään. Alun perin talon päällikköroolit olivat yksinäisiä tehtäviä ilman tiimin tukea. Nykyään päälliköillä on tiimi, joka koostuu keskimääräisesti noin neljästä henkilöstä. Tämä muutos on tehty, jotta päälliköt saavat enemmän johtamiskokemusta ja tiimissä on rooleja kaikille. Esimerkiksi markkinointitiimissä on ollut parhaimmillaan yhdeksän henkilöä, mikä on auttanut organisoimaan toimintaa paremmin ja tarjonnut konkreettisempia oppimismahdollisuuksia johtajuudessa. (Manner 2024a.)

Johtamisen koulutusohjelman suorittaminen on nykyään keskeinen vaatimus talon päällikkörooleille. Koulutusohjelman käynti auttaa ymmärtämään Tiimiakatemia talon organisaation toimintaa ja

johtamista. Aikaisemmin johtamisen koulutusohjelmat olivat pidempiä ja intensiivisempiä, mutta nykyään ne ovat lyhyempiä ja keskittyvät enemmän käytännön johtamishaasteisiin. Muutos heijastaa työelämän muuttuvia johtajuusvaatimuksia ja tarvetta vastata päällikköroolien vastuualueita paremmin. Talon päällikkörooleilla on nykyään selkeät vastuualueet, jotka ovat kehittyneet ajan myötä. Tiimiakatemia keskeiset päällikköroolit ovat markkinointipäällikkö, alumnipäällikkö, kestävyyspäällikkö, kansainvälisyyspäällikkö, hyvinvointipäällikkö sekä sidosryhmäjohtaja eli Tiimiakatemia alla toimivan TA-Spirit ry -yhdistyksen puheenjohtaja. (Manner 2024a; Roiha 2024.)



Kuvio 2 Tiimiakatemia organisaatiomalli (Roiha 2024)

Yllä oleva kuvio esittää Tiimiakatemia organisaatiomallia (Roiha 2024). Tiimiakatemiassa on 9 itsenäistä tiimiä, joilla on omat tiimiliiderit, johtoryhmät ja tavat toimia. Tiimiakatemia päälliköt johtavat koko yhteisöä omista rooleistaan käsin. Valmentajat eivät ole kenenkään yläpuolella vaan he ovat yksi pala organisaatiota. Valmentajien vastuulla on Tiimiakatemia pedagoginen puoli ja vastuu siitä, että tiimiyrittäjät valmistuvat opetussuunnitelman mukaisesti. Valmentajien rooli talon päälliköiden toiminnassa on valmentaminen, sparraaminen, auttaminen ja tukeminen. (Roiha 2024.)

Päävalmentajan (Manner 2024a) haastattelun mukaan markkinointipäällikkö johtaa markkinointitiimiä ja vastaa markkinointiin liittyvien tavoitteiden saavuttamisesta. Aikaisemmin markkinointipäällikkö teki paljon itse markkinointia, mutta nykyään rooli keskittyy enemmän tiimin johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun. Alumnipäällikkö johtaa alumniverkostoa, viestintää ja tapahtumien järjestämistä verkostossa. Tämä rooli on kehittynyt viestinnän ja tapahtumien järjestämisen ympärille, ja siinä on paljon potentiaalia verkoston kasvattamiseen. (Manner 2024a.) Alumnipäällikön roolin kuvausta tukee Ruuskan (2023) väitöskirja, jonka mukaan Tiimiakatemia alumnitoiminta on melko aktiivista, ja sen aktivoimiseksi on kehitetty toistuvia käytäntöjä, kuten talon tason alumnipäällikön rooli, alumnitapahtumat ja Tiimiakatemia syntymäpäivät. Koska nämä toiminnot ovat opiskelijoiden järjestämiä, palveluiden laatu voi vaihdella toimijoiden mukaan. (Mts. 2023.)

Mantereen (Manner 2024a) mukaan kestävyyspäällikkö on melko uusi rooli, joka keskittyy kestävään liiketoimintaan ja löytää uusia mahdollisuuksia kiertotaloudessa. Kestävyyspäällikkö toimii etujoukoissa selvittämässä, miten kestävyysajattelua voidaan soveltaa liiketoimintaan ja tuoda tiimiyrittäjien tietoon paremmin. (Mts. 2024a.) Kestävyyspäällikön lisääminen uutena roolina osaksi Tiimiakatemia päällikkörooleja on linjassa Jamkin kestävyystavoitteiden, Tiimiakatemia 2024 vision ja Tiimiakatemia 2025 tutkintonimikkeen ”Tiimiakatemia, yrittäjyys ja vastuullisen liiketoiminnan johtaminen” kanssa. Tiimiakatemia 2024 vision ”Let’s create team-driven business that f***** matters” mukaan Tiimiakatemia on tarkoitus luoda kestävää ja merkityksellistä tiimiveitoista liiketoimintaa. (Kestävä ja vastuullinen Jamk n.d.; Tradenomi (AMK) n.d.; Manner 2024c.)

Yhteisöllisyys on Tiimiakatemiassa merkittävässä roolissa (Ruuska 2023). Hyvinvointipäällikön tehtävä on tukea Tiimiakatemia yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia. Tämä rooli syntyi tarpeesta koordinoita ja johtaa yhteisöllisyyttä, erityisesti korona-aikana, jolloin yhteisöllisyyden tukeminen oli kriittistä. Hyvinvointipäällikkö vastaa myös tiimien hyvinvoinnin tukemisesta ja yhteistyön edistämisestä. KV-päällikkö eli kansainvälisyyspäällikkö johtaa kansainvälisiä projekteja ja vierailuja. Tämä rooli on kehittynyt kansainvälisten vierailujen ja yhteistyön ympärille, ja KV-päällikkö vastaa tiimien kansainvälistymisestä ja yhteistyöstä ulkomaisten korkeakoulujen kanssa. (Manner 2024a; Roiha 2024.)

Sidosryhmäpäällikkö vastaa Tiimiakatemia suhteista eri sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja TA-Spirit ry:n yhteistyökumppaneihin. Rooli on uusi ja siinä on toistaiseksi toiminut vain TA-Spirit ry:n hallituksen puheenjohtajat. TA-Spirit ry on vuonna 2023 perustettu yhdistys, jolla mahdollistetaan Tiimiakatemia sisäisten toimintojen toiminta ja tapahtumien taloudellinen tuki. Osuuskunnat maksavat TA-Spirit ry:lle jäsenmaksua osuuskuntalaisten määrän mukaan kuukausittain. TA-Spirit ry määrittelee vuosibudjetin, josta löytyy jokaiselle talon päälliköiden johtamille tiimeille toteutusta varten oma budjetti. Esimerkiksi markkinointitiimi käyttää budjettiaan maksettuun markkinointiin, kuvauskalustoon sekä ohjelmistoihin, joka mahdollistaa ammattimaisemman tekemisen tason ja talon yhteisiin tavoitteisiin pääsyn. Markkinointitiimin kohdalla tavoite voi liittyä esimerkiksi opiskelijahakijamäärien kasvuun tai sosiaalisen median kanavien aktivoimiseen. Tavoitteita asetetaan yhdessä talon päälliköiden kesken ja osa tavoitteista tulee valmentajilta, jotka vastaavat JAMK:in tavoitteisiin. (Halonen 2024.)

Manner (2024a) korostaa haastattelussa, että ajankäytön hallinta on yksi suurimmista haasteista talon päällikkörooleissa. Roolit voivat olla hyvin laajoja tuntien näkökulmasta, ja on tärkeää asettaa realistisia tavoitteita ja hallita ajankäyttöä tehokkaasti. Toisaalta talon päällikköroolit tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia johtamiskokemuksen saamiseen ja organisaation toiminnan ymmärtämiseen. Päälliköt oppivat ymmärtämään, miten suuri organisaatio toimii ja miten johtaminen vaikuttaa asioiden aikaansaamiseen. Tiimiakatemiassa johtaminen on enemmän vertaisjohtamista, koska päälliköillä ei ole virallista esimiesasemaa ja organisaatiomalli on litteä perinteisen hierarkkisen organisaatiomallin sijaan. Tämä tekee johtamisesta haastavampaa, mutta myös opettaa tärkeitä taitoja, kuten esimerkillä johtamista. Tulevaisuudessa roolien kehittäminen jatkuu, erityisesti valmentajien tuen lisääminen päälliköille. On tärkeää, että valmentajat tukevat päälliköitä ja auttavat heitä saavuttamaan tavoitteensa. Työmäärän ja vastuiden tasapainottaminen on myös tärkeää, jotta oppiminen ja kehitys ovat mahdollisia ilman ylikuormitusta. (Manner 2024a.) Mannerin kehittämiskommenttia tukee Leinosen, Partasen ja Palviaisen (2002) toteamus, että Tiimiakatemia oppimismenetelmä ei ole koskaan valmis ja kehitystyö on jatkuvaa maailman muuttuessa ympärillä. Valmentajat tarkastelevat toimintaa ja pyrkivät kehittämään sitä entistä toimivammaksi erilaisten kokeilujen kautta. (Mts. 2002, 180.)

6 Tutkimusote

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa suoritetaan puolistrukturoituja yksilöhaastatteluita aineistonkeruumenetelmänä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Tutkimusmenetelmän valintaa tukee Oxford Academicin artikkeli (Hammarberg, Kirkman & de Lacey 2016), jossa korostetaan laadullisten menetelmien merkitystä erityisesti kokemusten, merkitysten ja näkökulmien tutkimisessa osallistujien näkökulmasta. Tiedot ovat usein subjektiivisia ja niihin liittyy syvällisiä merkityskerrostumia, joita määrälliset menetelmät eivät pysty tavoittamaan samalla tavalla. Tiedot eivät yleensä ole laskettavissa tai mitattavissa. (Mts. 2016.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii tuottamaan numeraalista tietoa ja mitaamaan muuttujia, tunnistamaan syy-seuraussuhteita sekä löytämään yleisiä lainalaisuuksia, joita voidaan yleistää laajemmalle joukolle. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään yleensä strukturoituja tiedonkeruumenetelmiä, kuten kyselyitä ja tilastollista analyysia, vastaamaan kysymyksiin ”kuinka paljon” tai ”missä määrin.” Myös laadulliseen tutkimukseen on mahdollista löytää tilastollisia riippuvuuksia, mutta tutkimuksen ei ole tarkoitus selittää kaikkien yksilöiden toimintaa laajasti yleistäen vaan pikemminkin syventyä yksittäisten ihmisten kokemuksiin ja merkityksiin tiettyssä kontekstissa. Laadullisessa tutkimuksessa painottuu siten yksilöllisten näkökulmien ymmärtäminen ja ilmiön tarkastelu sen omista lähtökohdista käsin. Tavoitteena ei ole yleistettävyyden tavoittelu, vaan monimutkaisten ilmiöiden ymmärtäminen niiden omassa ympäristössä ja ajallisessa kehityksessä. Tämä tarkoittaa, että laadullinen tutkimus pyrkii löytämään syvempiä merkityksiä ja selittämään ihmisten toimintaan liittyviä kokemuksia, arvoja ja motiiveja tavalla, jota määrällinen analyysi ei voi tavoittaa. (Vilkkä 2021a.) Ihmisten toimintaa, suhtautumista ja asenteita tukee Kanasen (2015) näkökulma, jonka mukaan tiettyjen asioiden kuvailu on mahdollista vain tekstin avulla (Mts. 2015, 71).

Kuten tutkimuksen tavoitteissa (kappale 2.1. ”Tavoitteet ja tarkoitus”) määritellään, tutkimus pyrkii selvittämään, miten talon päälliköiden rooleissa opitut taidot vastaavat nykyajan johtamisvaatimuksia. Kvalitatiivinen lähestymistapa tukee tutkimuksen tavoitetta saada esiin osallistujien subjektiivisia näkemyksiä, mikä auttaa rakentamaan kattavaa kokonaiskuvaa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivinen tutkimus on aiheellinen (Kananen 2015, 70).

6.1 Tutkimusmenetelmä

Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastatteluissa on valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä, mutta se jättää tilaa myös vapaalle keskustelulle ja uusille esiin nouseville aiheille. Vilkan (2021a) mukaan teemahaastatteluissa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset keskeiset aiheet ja teemat, joita tutkimuksessa on välttämätön käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Kvalitatiivinen tutkimus on erityisen soveltuva silloin, kun tutkittavasta aiheesta on vain vähän ennakkotietoa. Yksilöhaastattelut antavat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa, kuin ryhmähaastattelut. Aineiston kokoamisen näkökulmasta ryhmähaastattelu on myös haastavampi yksilöhaastatteluihin verrattaessa. (Kananen 2015, 148–149; Vilka 2021a; Vilka 2021b, 122.)

Yksilöhaastatteluiden avulla voi tulla esiin uusia näkökulmia ja ideoita sillä haastattelut eivät rajoitu ennalta määrättyihin hypoteeseihin ja muuttujiin. Haastattelussa etuna on joustavuus sillä se mahdollistaa esimerkiksi kysymysten toistamisen sekä keskustelun jatkumon haastateltavan kanssa. Yksilöhaastattelut mahdollistavat sen, että haastateltavien henkilökohtaista asiantuntemusta ja kokemuksia voidaan tarkastella syvällisesti ja joustavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä on erityisen tärkeää Tiimiakatemiaan kontekstissa, jossa organisaation kulttuuri ja johtamiskäytännöt ovat olleet jatkuvassa muutoksessa (Roiha 2024). Lisäksi Tiimiakatemiassa suurin osa tiedosta kulkee hiljaisena tietona puheen kautta, vaikka avoin tiedonjako sekä avoimuutta korostava asenne ohjaavat tiimiyrittäjien ja valmentajien toimintaa (Leinonen, Partanen & Palviainen 2000, 112).

6.2 Aineistonkeruun prosessi

Aineisto kerättiin syys-lokakuussa 2024. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä, jotka täyttivät määritellyn kohderyhmän kriteerit. Kohderyhmän rajausta käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.3.1. Osallistujat valittiin harkinnanvaraisella otannalla, jotta varmistettiin kattava näkökulma tutkimuskysymyksiin. Osallistujia tutkimukseen etsittiin sekä Facebookin suljetuista Tiimiakatemiaan alumniryhmistä että suoraan kontaktoimalla kohderyhmän henkilöitä. Suljetuissa ryhmissä julkaistiin kutsu osallistua tutkimukseen, joka sisälsi tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja haastattelun kestosta. Lisäksi haastateltaviin otettiin yhteyttä henkilökohtaisesti, ja joitakin kohderyhmän jäseniä lähestyttiin viestillä LinkedIn-alueella ja puhelimitse, jotta varmistettiin kattava ja monipuolinen joukko osallistujia.

Tutkimusta aloittaessaan opinnäytetyön tekijät tutustuivat ja sisäistivät Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Eettiset periaatteet 2024) sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019) ohjeistukset varmistaakseen tutkimuksen eettisyyden ja osallistujien kunnioittamisen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä käsitellään enemmän kappaleessa 6.3.

Opinnäytetyöprosessin alussa työn tekijät loivat aineistohallintasuunnitelman, johon on kuvattu aineiston hankinta, käyttö, säilytys sekä jatkokäyttömahdollisuudet (Aineistohallinnan suunnittelu, N.d.). Tutkimusprosessissa on otettu huomioon haastateltavien oikeudet ja niitä kunnioitetaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019).

Ohjeiden pohjalta koostettiin osallistujille lähetettävät tiedotteet. Osallistujille lähetettiin tutkimuskysymykset sähköpostiin Teams-linkin yhteydessä sekä viesti, jossa kiitettiin osallistumisesta ja kerrottiin suuntaa antavista kysymyksistä. Ilmoitettiin, että kysymyksiä saatetaan hienosäätää haastattelujen edetessä tutkimuksen tarpeiden mukaan, ja painotettiin, että haastattelusta voi vetäytyä milloin tahansa. Osallistujien anonymiteetti varmistettiin pitämällä aineisto suojattuna; tiedot tallennettiin pilvipalveluun vahvan tunnistautumisen taakse, ja niihin pääsivät käsiksi vain opinnäytetyön tekijät. Korostettiin, ettei haastatteluissa kerätä yrityssalaisuuksia tai muuta arkaluontoista tietoa, ja että huolehditaan siitä, ettei tunnistettavia tietoja päädy lopulliseen työhön. Haastateltavien nimet pysyvät vain haastattelijoiden tiedossa eikä niitä jaeta eteenpäin. Kaikki tiedot poistetaan laitteilta ja pilvipalvelusta opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Nämä tiedot kerrattiin myös ennen haastattelun aloitusta Teams-puhelussa. (Eettiset periaatteet 2024; Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019.)

Kanasen (2015, 83) mukaan laadullisen aineiston analysointi vaatii aineistojen yhteismitallistamisen eli muuntamisen tekstimuotoon. Tekstimuotoista aineistoa voidaan analysoida lukemalla tai siirtämällä sitä erilaisiin laadullisen tutkimuksen ohjelmistoihin. (Mts. 2015, 83.) Kaikki haastattelut tapahtuivat Microsoft Teams-palvelun kautta, joka mahdollisti haastattelujen nauhoittamisen ja litteroinnin. Lisäksi aineisto pseudonymisoitiin, jonka jälkeen tekstin luettavuus ja kielioppivirheet

korjattiin käyttäen Jyväskylän ammattikorkeakoulun alla olevaa Microsoftin Copilot-tekoälyä. Tekoälyn käyttöä osana opinnäytetyötä käsitellään enemmän kappaleessa 6.3.2.

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tutkimus edellyttää eettistä lähestymistapaa kaikissa sen vaiheissa. Tämä koskee tutkimuskysymysten muotoilua, tiedon keräämistä, analysointia ja tulosten esittämistä. On tärkeää varmistaa, ettei tutkimus loukkaa koehenkilöitä, tiedeyhteisöä tai tieteellisiä standardeja. Opinnäytetyön tekijät ovat vastuussa kaikista tekemistään päätöksistä ja niiden perusteluista omassa tutkimuksessaan. (Vilkkä 2007, 90.) Opinnäytetyön tekijät ovat sitoutuneet noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa käytetään tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä aineistonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Kananen 2015, 125–126).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu eroaa määrällisestä tutkimuksesta, sillä kvantitatiivisen tutkimuksen relibiliteetti- ja validiteettikäsitteet eivät suoraan päde laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan neljän kriteerin mukaan: luotettavuus (credibility) tarkoittaa tulosten vastaavuutta todellisuuteen, siirrettävyys (transferability) viittaa siihen, kuinka hyvin tuloksia voi soveltaa muihin tilanteisiin, riippuvuus (dependability) tarkoittaa pätevyyttä ja toistettavuutta, ja vahvistettavuus (confirmability) edellyttää, että tutkittavat voivat vahvistaa tulkintojen paikkansapitävyyden. Saturatio viittaa aineiston täydellisyyteen, eli siihen, että uusilla tiedoilla ei ole enää merkittävää lisäarvoa. Dokumentointi on keskeistä, sillä ilman sitä tutkimuksen oikeellisuutta ei voida varmistaa. (Kananen 2015, 352–354.)

Louhialan (2018) kirjoittaman artikkelin mukaan tutkijoiden on oltava läpinäkyviä sidonnaisuuksistaan ja eturistiriidoistaan tutkimukseensa. Louhialan määritelmän mukaan eturistiriita tarkoittaa tilannetta, jossa asiantuntijan päätöksentekoon voi vaikuttaa jokin muu tavoite kuin objektiivisuus, kuten henkilökohtainen tai läheisen etu. Sidonnaisuudet voivat olla työperäisiä tai henkilökohtaisia. (Mts. 2018.) Opinnäytetyöprosessissa Sopanen ja Luhtanen ovat pyrkineet tunnistamaan omia oletuksiaan ja tutkimaan tutkimuksen kohdetta objektiivisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaan pyrkien läpinäkyvyyteen sidonnaisuuksistaan tutkittavaan asiaan (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023).

Sopanen ja Luhtanen opiskelevat Tiimiakatemiassa ja ovat toimineet Tiimiakatemian talon päällikköinä opintojensa aikana. Sopanen on toiminut markkinointipäällikkönä ja Luhtanen alumnipäällikkönä. Nämä roolit ovat antaneet heille syvällisen ymmärryksen Tiimiakatemian toiminnasta ja kulttuurista sekä herättäneet heissä erityistä kiinnostusta tutkimusaiheeseen. Opinnäytetyön tutkijoina heidän tulee kuitenkin ottaa huomioon oma sidonnaisuutensa Tiimiakatemiaan, ennako-oletuksensa ja mahdollinen eturistiriita, joka voi syntyä heidän rooliensa ja tutkimuksen objektiivisuuden välillä. Tutkimuksen reliabiliutta ja objektiivisuutta lisää se, että molemmat opinnäytetyön tekijät tutkivat kerätyn aineiston itsenäisesti lukemalla, tiivistämällä eli redusoimalla aineistoa sekä teemoittelemalla eli abstrahoimalla havaintonsa (Aaltio & Puusa 2020, 180; Kananen 2015, 129–131).

Tutkimuksen reliabiliutta pyritään lisäämään käyttämällä tekoälyä kolmantena aineiston läpikäyjänä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeistus (Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä n.d.) tukee tekoälyn käyttöä tukiälynä aineiston teemoittelussa (Mts. n.d.). Harvardin yliopiston tilastotieteen laitoksen (Glickman & Zhang 2024) tutkimuksen mukaan tekoälyn tekemä aineiston tiivistys ja teemoittelu tarjoaa objektiivisen ja systemaattisen tavan analysoida dataa. Tekoäly voi auttaa tunnistamaan toistuvia teemoja ja malleja, jotka saattavat jäädä ihmistutkijoilta huomaamatta, ja varmistaa, että analyysi on johdonmukainen ja toistettavissa. Tekoälyn käyttöä osana laadullista tutkimusta tukee Coloradon yliopiston tutkimus (Jiang, Wade, Fiesler & Brubaker 2021) mukaan tekoäly voi tarjota älykkäitä ehdotuksia ja johtopäätöksiä, jotka perustuvat tutkijan analyysitapoihin. Tekoäly voi myös auttaa visualisoimaan datan suhteita ja tekemään poikkileikkausanalyysiä, mikä voi parantaa tutkimuksen laatua ja tehokkuutta. Lisäksi tekoäly voi tukea tutkijoiden työtä tarjoamalla ehdotuksia ja näkemyksiä, mutta ei korvata ihmistutkijoiden tekemää analyysiä. (Jiang ym. 2021.) Tekoälyn tuottama sisältö tarkistetaan ja siihen suhtaudutaan varauksella. Kolmen analysoijan menetelmä varmistaa, että opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ja ennako-oletuksensa eivät vaikuta tutkimuksen tuloksiin, vaan että tulokset perustuvat objektiiviseen ja systemaattiseen analyysiin.

Määrällisen tutkimuksen kannattajat ovat usein kriittisiä laadullista tutkimusta kohtaan, sillä sen pienet otoskoot voivat olla edustamattomia. Laadullista tutkimusta pidetään subjektiivisena, ja sen tuloksia saatetaan väittää tutkijoiden henkilökohtaisten kokemusten värittämiksi. Laadullisen tut-

kimuksen näkökulmasta määrällinen tutkimus taas voi näyttäytyä yksilöllisten kokemusten yleistämisenä ja tutkijan ennako-oletusten huomioimattomana prosessina, joka pyrkii ymmärtämään aggregoidun datan inhimillistä merkitystä. (Hammarberg, Kirkman & de Lacey, 2016.)

On otettava huomioon aineiston luotettavuuden tarkastelussa, että haastattelutilanteet ovat arjesta poikkeavia, epäluonnollisia tilanteita. Haastattelutilanne voi vaikuttaa haastateltavien puhe-tapaan ja eri haastateltavat voivat kuvata samoja teemoja eri sanoin. (Aaltio & Puusa 2020, 183–184.) Haastattelutilanteissa opinnäytetyön tekijät pyrkivät säilyttämään samankaltaisen kysymysten asettelun sekä mahdollisimman neutraalin tutkimustilanteen, kuitenkin teemahaastattelun luonne säilyttäen. Tekijät ovat myös tietoisia siitä, että erityisesti laadullisessa tutkimuksessa faktat ja sanavalinnat voivat olla harhaanjohtavia, ja sama asia voidaan esittää useilla eri tavoilla myös tutkimuksen johtopäätöksiä tehdessä. Johtopäätökset perustuvat vain kerättyyn aineistoon, eikä esimerkiksi toivottuun lopputulokseen. (Kananen 2015, 121.) Teemahaastatteluissa johdatelu haluttuun suuntaan on epäeettistä (Mts. 2015, 152), mikä korostaa tutkijoiden vastuuta säilyttää objektiivisuus tutkimuksessa.

Erityishuomiona ja haasteena tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kriittistä huomioida, että Tiimiakatemiasta on hyvin vähän ajantasaista, dokumentoitua tietoa ja sitä on kerätty opinnäytetyöhön haastatteleamalla Tiimiakatemiaan sidoksissa olevia henkilöitä syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Tiimiakatemian päävalmentaja Anu Manner toimii opinnäytetyön yhtenä arvioijana sekä on antanut haastattelussa tietoa Tiimiakatemiasta. Lisäksi Manner on yksi Tiimiakatemian opetussuunnitelman (Tiimiakatemia (AMK), N.d.) ja opintokuvauksen (Tradenomi (AMK), N.d) yhteyshenkilöistä. Lähteitä on käytetty Tiimiakatemian opintojen kuvauksessa. On myös otettava huomioon, että opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoiminnan yksikkö Tiimiakatemia sekä opinnäytetyön arvioijat ovat Tiimiakatemian valmentajia, jolla on sidonnaisuus tutkijoihin koko opintojen mittaiselta ajalta sekä mahdollinen oma ennakoarvio tutkimukseen liittyen.

6.3.1 Tutkimuksen kohderyhmän valinnan perustelu ja rajaus

Tiimiakatemian alumni haastatteludataa on kerätty henkilöiltä, jotka ovat aiemmin toimineet Tiimiakatemian päällikkörooleissa ja siirtyneet sittemmin asiantuntijaorganisaatioiden johtotehtä-

viin. Emme käytä tutkimuksessa Tiimiakatemia aikana muodostuneiden osuuskuntien johtohahmoja tai tiimien johtoryhmiä. Haastateltavien valintaa rajattiin niin, että heidän valmistumisajankohtansa olisi mahdollisimman lähellä nykyhetkeä, jotta tutkimuksessa saadaan esille organisaatiota ja työelämää koskevia ajankohtaisia ilmiöitä.

Näin saatu tieto heijastaa viime vuosien merkittäviä muutoksia sekä työelämän että Tiimiakatemia sisäisessä toimintakulttuurissa. Erityisesti viimeisten viiden vuoden aikana sekä työelämä että Tiimiakatemia toimintamallit ovat kokeneet merkittäviä muutoksia (Roiha 2024), minkä vuoksi kohderyhmän tuoretta näkökulmaa pidettiin tutkimuksen kannalta arvokkaana. Valinnan taustalla on ymmärrys siitä, että Tiimiakatemia päällikköroolit ovat muuntuvia ja niiden vaatimukset kehittyvät nopeasti, sillä Tiimiakatemia mukautuu herkästi toimintaympäristön muutoksiin. (Roiha 2024.) Lisäksi rajauksessa huomioitiin, että päällikköroolin toteutus on yksilöllinen ja kehittyy henkilön kokemuksen, johdettavan tiimin tarpeiden mukaan sekä valmentajilta tulevan ohjauksen pohjalta. Oleellista on huomioida, että tiimivalmentajat ovat vaihtuneet 2020-luvulla noin 90 % (Roiha 2024).

Haastateltavat ovat valmistuneet Tiimiakatemiaalta viimeisten kahdeksan vuoden aikana, eli viimeistään vuonna 2016. Tämä aikarajaus oli tärkeä, sillä Tiimiakatemia päävalmentaja Anu Mannerin haastattelussa (Manner 2024a) kävi ilmi, että esimerkiksi koronapandemia sekä opintopöytä vuosina 2015–2016 poistettu hakukoodi ovat olleet merkittäviä tekijöitä Tiimiakatemia kulttuurin järjestäytymisessä. Koronapandemian aikana yhteisöllisyys heikentyi eristäytymisen vuoksi, mutta pandemian jälkeisenä aikana yhteisölliset toiminnot ovat alkaneet elpyä. Hakukoodin poisto puolestaan vaikutti opiskelijamääriin, sillä yhteisön koko pieneni hetkellisesti merkittävästi muutoksen jälkeen. Mannerin mukaan koronapandemian aikana yhteisöllisyys kärsi, mutta roolien uudelleenjärjestely ja yhteisöllisyyden tukeminen ovat olleet tärkeitä tekijöitä yhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen palauttamisessa pandemian jälkeen. (Manner 2024a).

6.3.2 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä

Haastatteluiden litteroinnissa käytettiin apuna tekoälyä aineiston käsittelyn nopeuttamiseksi. Tekoälyä on käytetty myös litteroinnin lisäksi aineiston teemoittelussa. Opinnäytetyön tekijät halusivat selvittää, löytääkö tekoäly eri näkökulmaa teemoitteluun tutkijoiden näkökulman lisäksi. Tekoälyä on käytetty myös tukena aineiston analysoinnissa tuomaan näkökulmia ja kategorisoimaan

teemoittelun tuloksia. Ennen tekoälyn hyödyntämistä haastattelut pseudonymisoitiin ja kaikki henkilötiedot poistettiin, jotta eettisyys säilytettäisiin ja osallistujien yksityisyys turvattaisiin. Tekoälyn tuottamaan tekstiin täytyy kuitenkin suhtautua varauksella, sillä se voi muuttaa ja vaihtaa konteksteja. Tutkimuksen tekijöiden täytyy tarkastaa tekoälyn tuottama teksti vastaamaan totuutta. Kaikki tekoälyn sisältö tarkistettiin Jamkin ohjeen mukaisesti. (Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä n.d.).

Tässä työssä tekoälyä on käytetty tukiälynä. Opinnäytetyötä tehdessä tekijä havaitsivat, että ChatGPT 4-pohjaa käyttävät tekoälyt kuten Microsoftin Copilot käyttävät tiedoissaan kaupallisia lähteitä. Tekoälyn ehdottamia lähteitä ei ole voitu käyttää suoraan, vaan tekoäly on ohjattu antamaan englanninkielisiä hakusanoja tutkimusten hakua varten esimerkiksi Google Scholar palveluun. Tekoälyä on käytetty apuna tekstin jäsentelyyn ja yleisenä keskusteluapuna haasteiden taltuttamisessa. Opinnäytetyön tekijät ovat varmistaneet, että tekstin sisältö ei ole muuttunut tekoälyn käytön myötä. Työssä käytetyt tekoälysovellukset ovat ChatGPT ja Jamk:in vahvan tunnistautumisen takana oleva Copilot. (Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä n.d.).

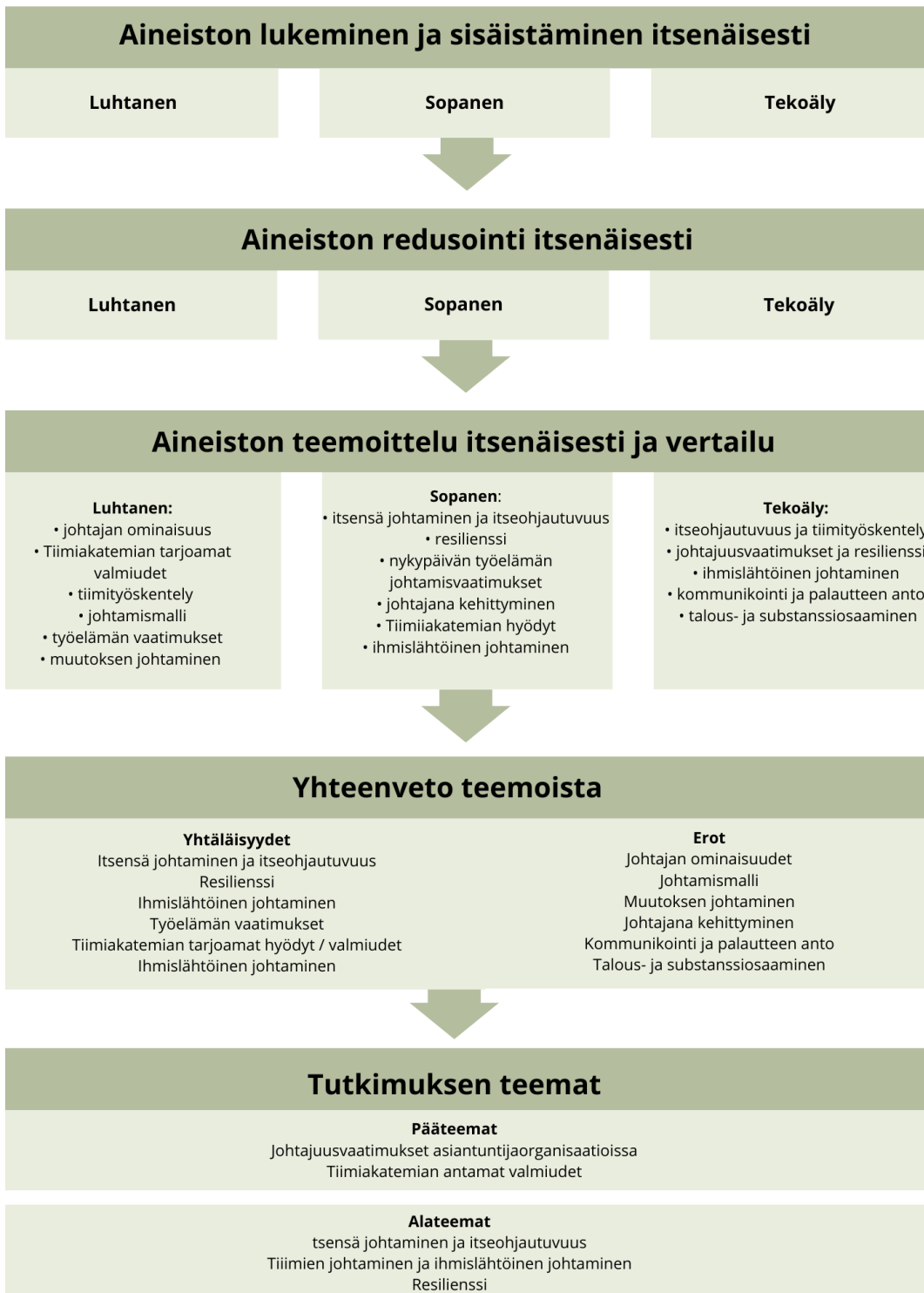
6.3.3 Lähdekriittisyys

Lähdekriittisyys on keskeinen osa opinnäytetyötä. Se tarkoittaa lähteiden kriittistä arviointia ja niiden luotettavuuden, relevanssin ja objektiivisuuden tarkastelua. (Vilka 2021b.) Tutkimuksessa otettiin huomioon lähteiden ikä ja niiden ajankohtaisuus. Opinnäytetyössä on käytetty niin vanhempia arvostettuja lähteitä, kuin uudempia lähteitä niiden rinnalla tukemaan vanhempaa tutkimusta. Jamkin ohjeiden mukaan arvostettujen tutkijoiden ja tutkimuslaitosten tekemät julkaisut ovat luotettavampia, kuin esimerkiksi nimettömät verkkojulkaisut (Lähteiden käyttö ja merkitseminen n.d.). Näin luotiin vankka tietopohja, jota täydennettiin ajantasaisella teorian tiedolla. Opinnäytetyön tekijät pyrkivät välttämään kaupallisia lähteitä niiden puolueellisuuden takia. Opinnäytetyössä on käytetty laajasti erilaisia lähteitä kuten kirjoja, artikkeleita, tutkimuksia, verkkosivuja, haastatteluita ja henkilökohtaisia tiedonantoja sekä erilaisia tilastoja ja viranomaislähteitä. Tämän opinnäytetyön tekijät ovat tavoitelleet mahdollisimman objektiivista lähteiden tarkastelua ja pyrkineet pääsemään tutkimusten alkuperäisiin lähteisiin, erityisesti verkkolähteiden osalta.

6.4 Aineiston analysointi

Analyysimenetelmän valinta riippuu tutkimuksen tavoitteista ja siitä, millaiseksi aineisto kokonaisuudessaan muodostuu. Tärkeää on kuitenkin säilyttää systemaattisuus, avoimuus, tarkastettavuus ja perusteltavuus analyysissä. (Puusa 2020, 146.) Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi käytetään teemahaastatteluiden analysoinnissa tutkijoiden lisäksi kolmantena teemoittelijana tekoälyä. Tämä lähestymistapa auttaa tuomaan objektiivista näkökulmaa ja antamaan perspektiiviä mahdollisiin omiin ennakoasetelmiin. Tekoälyn hyödyntäminen analyysissä vähentää riskiä, että omat ennakoasetteet vaikuttaisivat tutkimustuloksiin, ja varmistaa, että analyysi on mahdollisimman puolueeton ja kattava. Tekoäly voi tunnistaa teemoja ja yhteyksiä, jotka saattaisivat jäädä huomaamatta ihmisanalyytikoilta, ja näin rikastuttaa tutkimuksen tuloksia (Glickman & Zhang 2024). Menetelmä tukee myös JAMKin eettisiä periaatteita, jotka korostavat totuudellisuutta ja puolueettomuutta tutkimuksessa (JAMK, n.d.), sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, jotka painottavat hyvän tieteellisen käytännön noudattamista ja tutkimuksen läpinäkyvyyttä (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023).

Tutkimuksen reliaabeliutta ja objektiivisuutta lisää se, että molemmat opinnäytetyön tekijät tutkivat kerätyn aineiston itsenäisesti lukemalla, tiivistämällä eli redusoimalla aineistoa sekä teemoittelemalla eli abstrahoimalla havaintonsa (Aaltio & Puusa 2020, 180; Kananen 2015, 129–131). Itsenäisen teemoittelun jälkeen redusoitu teksti segmentoitiin omassa Excel -tiedostossa. Sen tarkoitus oli ryhmittää asiakokonaisuudet vielä selkeämpään muotoon. Aineiston segmentoinnin jälkeen, aineisto jaoteltiin vielä yksittäisiin sanoihin. Tällä tyylillä aineistosta on helpompi löytää asiakokonaisuuksia eli toistuvuutta ja asiayhteyksiä, joiden pohjalta on helpompi tehdä päätelmiä. (Kananen 2015, 164–165.) Samaa asiaa tarkoittavat sanat ja lauserakenteet otettiin huomioon segmentoinnissa. Synonyymit koodattiin samalla koodilla, mikä helpotti asiayhteyksien keskinäistä hahmottamista.



Kuvio 3 Aineiston analysointiprosessia havainnollistava kuva.

Analysoitava aineisto teemoiteltiin kahteen pääteemaan, jotka ovat: johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa ja Tiimiakatemia antamat valmiudet. Pääteemojen pohjalta aineistoa jaettiin vielä niiden alle alateemoihin, joita olivat itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus, tiimien johtaminen ja ihmislähtöinen johtaminen sekä resilienssi. Alle on avattu yksityiskohtaisemmin aineiston

teemoittelu yllä olevan kuvion pohjalta. Aineistosta nousi esiin kolme yhteistä teemaa sekä joitain eroavaisuuksia.

1. Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely

Sopanen: Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Luhtanen: Tiimityöskentely

Tekoäly: Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely

Aineiston analyysin tulokset osoittavat selkeästi, että itseohjautuvuus ja tiimityöskentely ovat keskeisiä teemoja nykypäivän työelämässä. Sopanen korostaa itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta, mikä viittaa siihen, että yksilön kyky hallita omaa työtään ja toimintaansa on ratkaisevan tärkeää. Luhtanen puolestaan painottaa tiimityöskentelyn merkitystä, mikä heijastaa yhteistyön ja yhteisöllisyyden arvoa. Tekoäly yhdistää nämä näkökulmat, mikä osoittaa, että sekä itseohjautuvuus että tiimityöskentely ovat tärkeitä taitoja.

2. Johtajuusvaatimukset ja resilienssi

Sopanen: Resilienssi, nykypäivän työelämän vaatimukset

Luhtanen: Työelämän vaatimukset

Tekoäly: Johtajuusvaatimukset ja resilienssi

Johtajuusvaatimukset ja resilienssi nousevat esiin toisena merkittävänä teemana. Sopanen painottaa resilienssiä ja nykypäivän työelämän vaatimuksia, mikä korostaa kykyä sopeutua ja selviytyä muuttuvissa olosuhteissa. Luhtanen keskittyy työelämän vaatimuksiin, mikä viittaa siihen, että johtajien on ymmärrettävä ja vastattava näihin vaatimuksiin. Tekoäly yhdistää johtajuusvaatimukset ja resilienssin, mikä osoittaa, että molemmat ovat tärkeitä johtajuuden osa-alueita.

3. Ihmislähtöinen johtaminen

Luhtanen: Ihmislähtöinen johtajuus

Tekoäly: Ihmislähtöinen johtaminen

Sopanen: Ihmisten johtaminen

Ihmislähtöinen johtaminen on kolmas keskeinen aineistosta noussut teema. Luhtanen keskittyy ihmislähtöiseen johtajuuteen, mikä korostaa ihmisten huomioon ottamista ja heidän tarpeidensa

ymmärtämistä. Tekoäly puolestaan painottaa ihmislähtöistä johtamista, mikä osoittaa, että tämä lähestymistapa on tärkeä myös teknologian näkökulmasta. Kaikki teemoittelijat nostivat ihmislähtöisyyden esiin.

Eroavat Teemat:

Sopanen: johtajana kehittyminen, Tiimiakatemia tarjoamat hyödyt

Luhtanen: Johtajan ominaisuus, Tiimiakatemia tarjoamat valmiudet

Tekoäly: Kommunikointi ja palautteenanto, talous- ja substanssiosaaminen

Eroavat teemat tuovat esiin yksilöllisiä näkökulmia. Sopanen korostaa johtajana kehittymistä, mikä viittaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Sopanen ja Luhtanen nostavat molemmat esiin Tiimiakatemia tarjoamat valmiudet, sillä opinnäytetyön tekijät mieltävät hyödyt ja valmiudet samaksi asiaksi tässä kontekstissa. Luhtanen painottaa johtajan ominaisuuksia, mutta tekoäly tarkentaa niitä keskittyen kommunikointiin ja palautteenantoon sekä talous- ja substanssiosaamiseen, mikä korostaa viestinnän ja taloudellisen ymmärryksen merkitystä.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkijoiden oli tarkoitus selvittää millaisiksi kohderyhmän jäsenet kokevat nykypäivän johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa sekä miten he kokevat vaatimusten vastaavan Tiimiakatemia päällikköroolien antamiin johtajuusvalmiuksiin. Analysointia lähdettiin rakentamaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen avulla. Analysoitava aineisto teemoiteltiin kahteen pääteemaan, jotka ovat: johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa ja tiimiakatemia antamat valmiudet. Pääteemojen pohjalta aineistoa jaettiin vielä niiden alle alateemoihin, joita olivat itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus, tiimien johtaminen ja ihmislähtöinen johtaminen sekä resilienssi.

Tutkimusongelma: Näytön puutteellisuus Tiimiakatemia päällikköroolien antamista valmiuksista työelämän johtajuusrooleihin

Tutkimuskysymys: Millaiset valmiudet Tiimiakatemia päällikköroolit antavat nykypäivän johtajuusvaatimuksiin asiantuntijaorganisaatioissa?

Apukysymys: Miten Tiimiakatemia päällikköroolit saadaan vastaamaan nykypäivän johtajuusvaatimuksia asiantuntijaorganisaatioissa?

Tutkimuksen haastateltavat työskentelevät joko itse tai toimivat yrittäjinä asiantuntijaorganisaatioissa. Haastateltavien organisaatiomalleissa on eroavaisuuksia, mikä vaikutti vastauksiin sekä johtajuuden vaatimusten kokemuksiin. Johdettavien määrä vaihtelee muutamasta kymmeneen, mikä tuo diversiteettiä johtajuuskokemuksiin ja vastauksiin.

7.1 Nykypäivän työelämän johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa

Tässä kappaleessa käsitellään haastatteluun vastanneiden kokemuksia nykypäivän työelämän johtajuusvaatiimuksista asiantuntijaorganisaatioissa. Kaikki seitsemän haastateltavaa kokivat nykypäivän johtajuusvaatimusten olevan vaativia ja laaja-alaisia. Haastattelussa haastateltavilta kysyttiin, miten he kuvailisivat nykyisen työnsä vaatimuksia johtajana sekä yleisesti millaisina he kokevat työelämän johtajuusvaatimukset.

“No mä näkisin, että ne ovat vaativia. Ja vaativuus ehkä tulee siitä, että jokaisessa johtamistehtävässä sun pitää osata johtaa itseäsi. - - Nostan hattua kaikille nykypäivän johtajille. Ei ole helppoa olla johtaja, ei se varmasti ole ikinä ollutkaan, mutta kyllä se vaatii paljon.” – Haastateltava 2

“Johtajilta vaaditaan tosi paljon, myös tuloksia ja koko ajan kovempia tuloksia. Nykyisessä työssä päätöksillä on konkreettiset seuraukset ja apua ei ole aina saatavilla.” -Haastateltava 3

“Itseohjautuvuutta, paljon itsensä johtamista, mutta myöskin sellaista tiimivastuuta ja yksin kantamista on edelleen mun jokapäiväisessä työssä, mutta myöskin paljon asiakkuuksien johtamista.” - Haastateltava 5

7.1.1 Itseohjautuvuuden ja tiimityöskentelyn merkitys nykyisissä johtamiskäytännöissä

Haastateltavilta kysyttiin, miten Tiimiakatemiassa painotettu itseohjautuvuus ja tiimityöskentely näkyvät heidän nykyisissä johtamiskäytännöissään. Lisäksi heiltä tiedusteltiin, millaisia johtamistaitoja Tiimiakatemiassa vaadittiin tiimien itseohjautuvuuden tukemisessa ja miten nämä taidot ovat hyödyttäneet heitä nykyisessä työssä. Useat haastateltavat korostivat, että Tiimiakatemiassa opitut itseohjautuvuuden ja tiimityöskentelyn taidot ovat olleet keskeisiä heidän nykyisissä johtamiskäytännöissään. He kertoivat, että itseohjautuvuus on välttämätön taito, joka näkyy päivittäisessä työssä ja auttaa heitä hallitsemaan monia erilaisia tehtäviä itsenäisesti. Tiimityöskentelytaidot puolestaan auttavat heitä toimimaan tehokkaasti erilaisissa tiimeissä ja yhteistyössä muiden kanssa.

“Mä näen, että yleisestikin jos sä oot johtotehtävissä, niin sun pitää olla itseohjautuva. Jos ei sulla ole tätä ominaisuutta, niin on tosi vaikea olla johtamisroolissa, kun se on tosi paljon itseohjautuvaa. Se näkyy todella paljon. Ja tiimityöskentely näkyy myös todella paljon.” – Haastateltava 2

“Sun pitää ymmärtää paljon enemmän kokonaisuuksia ja tällöisiä asioita. Ehkä siihen liittyy paljon sitä, että sun pitää -- tietyllä tavalla olla intohimoinen itsensä kehittäjä.”- Haastateltava 2

“Itseohjautuvuuteen liittyy paljon erilaisia työtehtäviä, joissa sun pitää edistää niitä oma-aloitteisesti. Tietenkin se näkyy myös sun omassa roolissa kehitettävänä ympärillä siten, että osaat itseohjautuvasti ottaa niitä esille, jotta niitä pystytään kehittämään. Tiimityöskentelytaidot yleisesti, harvemmin tekee työtehtäviä yksin. Paljon liittyy sidosryhmiä, asiakkaita tai muita kollegoita. Sun pitää osata työskennellä erilaisissa tiimeissä ja käydä keskusteluja.” - Haastateltava 2

“Itseohjautuvuus näkyy vahvasti, koska omassa työssä pitää olla itseohjautuva. Itseohjautuvuus oli tärkeä taito, jota piti opettaa tiimin jäsenille. Tämä taito on olennainen työelämässä, jotta asiat saadaan tehtyä.” – Haastateltava 3

“Vastaus on, että näkyy ja paljon. Kyllä mä näen, että itseohjautuvuus on itsestäänselvyys. Varsinkin nykyisissä tehtävissä meitä on pieni tiimi, jonka kanssa tehdään hommia. Se vaatii itseohjautuvuutta ja mulla on johtajasopimus tehty eli mulla ei ole työaikaakaan ollenkaan. Voin tehdä miten haluan, mistä haluan ja milloin haluan, kunhan hommat tulee tehtyä. Ei sellaista sopparia saa, jos ei pysty itse tekemään tai jos joku joutuu koko ajan katsomaan perään.” – Haastateltava 6

Haastateltavat kertoivat myös, että Tiimiakatemiassa vaadittiin monia johtamistaitoja tiimien itseohjautuvuuden tukemisessa. Näihin taitoihin kuuluivat muun muassa kyky motivoida tiimiä, antaa palautetta ja asettaa selkeitä tavoitteita. Nämä taidot ovat olleet hyödyllisiä heidän nykyisessä työssään, sillä ne auttavat heitä johtamaan omia tiimejään tehokkaasti ja tukemaan tiimien itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus ilmenee eri tavoin eri työtehtävissä, mutta yleispiirteittäin itseohjautuvuus tarkoittaa, että tiimin jäsenet pystyvät ottamaan vastuuta omista tehtävistään ja edistämään yhteisiä tavoitteita ilman jatkuvaa ohjausta.

“Yksi on tietysti se, että pitää olla selkeät tavoitteet. Tiimi pystyy toimimaan itseohjautuvasti ja jokainen pystyy suorittamaan oman tonttinsa, kun on selkeät tavoitteet, mitä kohti mennään ja mitkä ovat ne raamit.” – Haastateltava 6

“Itseohjautuvuus ilmenee siinä, että osaat kalenteroida omat työtehtäväsi viikkoon siten, että kaikki asiat etenevät. Tällä tavoin varmistetaan, että pääsemme asetettuihin tavoitteisiin.” – Haastateltava 2

Haastateltavat nostivat esille nykypäivän työelämän johtajuusvaatimukset, joissa korostuvat inhimillisuus ja yksilöllinen huomioiminen esimerkiksi motivoinnissa. Perinteinen hierarkkinen johtamistyyli koettiin riittämättömäksi, ja nykyisessä työelämässä on entistä tärkeämpää kohdata työntekijät yksilöinä ja huomioida heidän hyvinvointinsa osana laajaa organisaation tavoitetta.

Haastatteluissa mainittiin, että esihenkilön on kyettävä yhdistämään liiketoiminnan tavoitteet ja empaattinen lähestymistapa, mikä vaatii tunnejohtamisen ja sosiaalisten taitojen kehittämistä.

Transformatiivinen johtamismalli korostaa juuri näitä piirteitä: johtajan tulee inspiroida ja motiivoida tiimiään, asettaa selkeitä tavoitteita ja tukea tiimien itseohjautuvuutta. Useat haastateltavat painottivat selkeiden tavoitteiden asettamista, mikä luo pohjan tiimien itseohjautuvuudelle ja tehokkaalle toiminnalle. Kun tiimin jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja millaisissa raameissa he voivat toimia, pystyy tiimi saavuttamaan tuloksia itsenäisesti. Tämä vaatii johtajalta kykyä antaa tiimille tilaa ja luottaa sen kykyyn tehdä itsenäisiä päätöksiä. Johtajuuden pehmeiden arvojen merkitys nousi vahvasti esiin, kuten Haastateltava 4 kuvasi:

“-- aina on ollut aika hierarkkista. Ja tavallaan on ollut tosi helppo sivuuttaa pehmeät arvot, jotka ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Musta tuntuu, että tänä päivänä täytyy kuitenkin jollain tavalla pystyä yhdistämään tunnejohtaminen ja tunnetaidot siihen kylmään faktaan, että Suomen osakeyhtiölaissa sanotaan yrityksen tehtäväksi tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Tämä on kirjoitettu lakiin, että näin osakeyhtiön tulee toimia. Nykyään tarvitaan kykyä yhdistää lempeys, pehmeys ja empaattisuus – esimerkiksi silloin, kun jollain tiimin jäsenellä menee huonosti – siihen, että bisnes pyörii ja tavoitteet saavutetaan.” – Haastateltava 4

”Ihmisläheinen johtaminen -- Se on ehkä muuttunut vuosien varrella, eikä voi vain johtaa sieltä norsunluutornista käskevästi. On ymmärrettävä ihmisiä, tultava heidän kanssaan toimeen ja oltava tavallaan myös esimerkki siinä tekemisessä.” – Haastateltava 6

”Nykyään pitää pystyä johtaa jokaista työntekijää yksilönä, ettei riitä enää yleinen johtaminen. Pitää pystyä pitää tosi hyvää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja johtaa myös sitä puolta.” – Haastateltava 3

Lisäksi korostettiin johtajan roolia valmentajana, joka ei ainoastaan käske, vaan tukee tiimiä sen omassa kehityksessä ja auttaa suuntaamaan ajattelua haluttuun suuntaan. Valmentava johtamistyö opittiin Tiimiakatemiassa, ja haastateltavat kokivat sen edelleen tärkeäksi työelämässä, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tiimityö ja itseohjautuvuus ovat keskeisiä. Tiimien sisäinen motivaatio ja vastuun jakaminen nousivat esiin. Haastateltavat painottivat, että johtajan tehtävä ei ole mikromanageerata, vaan pikemminkin mahdollistaa tiimien ja yksilöiden onnistuminen antamalla heille selkeät tavoitteet ja tarvittavat resurssit. Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely ovat nykypäivän asiantuntijatyössä tärkeitä elementtejä, ja Tiimiakatemiasta saadut kokemukset näiden tukemisesta ovat olleet arvokkaita nykyisissä johtamistehtävissä.

”Yksi on tietysti se, että täytyy olla selkeät tavoitteet. Että tiimi pystyy toimimaan itseohjautuvasti ja jokainen pystyy suorittamaan oman tonttinsa. Täytyy siis olla selkeät tavoitteet, mitä kohti mennään ja mitkä ovat ne raamit, joiden sisällä toimitaan.” – Haastateltava 6

”Johtajana sun täytyy olla kova ja määrätietoinen, mutta samaan aikaan lempeä ja empaattinen.” – Haastateltava 4

”No, onhan se tavallaan niin, että sinun pitää olla ihmisläheinen johtaja, joka tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Tämä koskee sekä suoria alaisten suhteita että yhteistyötä muiden ohjelmatoimistojen ja kumppaneiden kanssa. Meillä on erityisen tärkeää ihmistuntemus ja kyky tulla toimeen ihmisten kanssa. Tämä on yksi tärkeimmistä taidoista, sillä ihmissuhteiden johtaminen on keskeisessä roolissa.” – Haastateltava 7

”--Toinen keskeinen taito on kokonaisuuksien hallinta, joka sisältää organisointi- ja priorisointitaidot.” – Haastateltava 2

Haastateltavien mukaan tiimityöskentely ja tiimijohtaminen ovat keskeisiä taitoja työelämässä. Tutkimuksessa käsiteltiin tiimityöskentelyä, ja jokainen haastateltava nosti sen esille omissa puheenvuoroissaan. Palautteen antaminen on olennainen osa tiimityöskentelyä ja sen onnistumista.

”Ehkä sieltä akatemialta on jäänyt erityisesti mieleen tietynlainen tiimityöskentely ja tiimijohtaminen. Itsensä johtaminen tiimissä on myös tärkeä taito, jota edelleen tarvitaan ja käytetään. Lisäksi tiimin sisäinen motivaatio on oleellinen asia. On tärkeää miettiä, miten itsenäistä tai itseohjautuvaa tiimiä johdetaan.” – Haastateltava 6

” No totta kai tiimityöskentely yleisesti. Tärkeitä taitoja ovat myös palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Tiimityöskentely näkyy kaikissa erilaisissa palavereissa

ja kokouksissa. Roolittaminen on tärkeää, ja myös deadlinet ovat keskeisessä roolissa.” – Haastateltava 2

Monimuotoinen työyhteisö vaatii johtajalta resilienssikykyä. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu etenkin haastavissa tilanteissa. Tunneäly ihmisten johtamisessa on merkittävässä roolissa nykypäivän työelämässä. Se korostuu molempiin suuntiin ja pelkkä johtajan tunneälykyys ei riitä.

”Jos ei ole koskaan joutunut puhumaan erilaisille ihmisille tai sopeutumaan eri tavoin, se ei ehkä toimi, ainakaan minun mielestäni. Kyllä se, jälleen kerran, korostaa sosiaalisten taitojen merkitystä. Ehkä myös tunneoppiminen on tärkeää, sillä huomaat keskustelusta, kuinka vuorovaikutus toisen kanssa sujuu.” – Haastateltava 4

Työntekijöihin halutaan luottaa ja heidän itseohjautuvuuttaan arvostetaan. Johtajan on tärkeää kampittaa esteitä työntekijöiden tieltä, mikä antaa heille täydet mahdollisuudet onnistua työssään ja tehdä myös itsenäisiä päätöksiä.

”Johtajan työ on olla mahdollistaja. -- Luoda tekijöille sellaiset edellytykset, että heillä on hyvä ja helppo työskennellä. -- Tehokasta työskentelyä varten kaikki energia pitäisi käyttää siihen. Jos siinä epäonnistuu, työntekijät ovat varovaisia, ja he varovat, mitä sanovat ja tekevät. He eivät uskalla ottaa riskejä eivätkä olla oma-aloitteisia.” – Haastateltava 1

”Jos mietitään pidemmälle, niin jos palkkaisin jonkun uuteen rooliin tiimin sisällä, esimerkiksi markkinointiin, ei minun tarvitse tietää kaikkia yksityiskohtia siitä, mitä hän tekee. Luotan siihen, että hän osaa selvittää asiat ja tekee parhaansa.” – Haastateltava 6

”Ehkä tietynlainen vastuullisuus on keskeistä. Onhan niin, että on ihmisiä, jotka odottavat sinulta jotain, ja sinä vastaat heidän tarpeistaan. Käytännössä sanoisin, että sinulla on useita ihmisiä, jotka odottavat sinulta asioita, ja sinun täytyy hoitaa ne mahdollisimman hyvin.” – Haastateltava 6

Transaktionaalisen johtajuuden piirteet nousivat esiin työntekijöiden palkitsemisessa. Haastateltavat kokivat palkitsemisen tärkeäksi ja mielekkääksi. Palkitseminen on keskeinen osa johtamista ja työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Se toimii vaihtosuhteena, jossa työntekijä saa työstään rahallista tai muuta arvokasta korvausta. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa tunti- tai kuukausipalkkaa. Nykyisessä työelämässä palkitsemisjärjestelmät voivat kuitenkin olla monivaiheisia ja

ulottuvat koko uran ajalle. Ne sisältävät palkan ja lakisääteisten etujen lisäksi muun muassa bonuksia, rahallisia kannustimia, vapaaehtoisia vakuutuksia ja koulutusmahdollisuuksia. Palkitsemisen tavoitteena on ohjata työntekijöiden suorituksia niin, että ne tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista. Palkitseminen palvelee sekä organisaation että sen työntekijöiden etuja. (Northouse 2019, 264; Boella & Goss-Turner 2019, 245.)

”Kiva, että budjetoinnissa voi miettiä, miten nämä tyypit ovat tehneet työtä. Onko meillä mahdollista avata joku uusi rooli tai tehtävä? Pitäisikö joku nostaa uuteen tehtävään tai onko aihetta antaa palkankorotuksia jollekin? Tai pitäisikö meidän harkita esimerkiksi kulttuuri- tai urheilusetelin lisäämistä?” – Haastateltava 4

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia haasteita he ovat kohdanneet tiimien itseohjautuvuuden tukemisessa Tiimiakatemian aikana ja miten nämä haasteet ovat vaikuttaneet heidän johtamiskäytäntöihinsä. Vastauksissa korostuivat tarve varmistuksille, tasa-arvoisuuden tuomat johtamisen haasteet, motivoinnin vaikeudet sekä roolien ja vastuiden selkeyden merkitys. Itseohjautuvuuden edistäminen tiimissä ei ole kuitenkaan aina ongelmaton.

”Itseohjautuvuutta on, mutta ehkä odotetaan varmistusta jostain ylempää, voiko näin tehdä. Tämä hidastaa toimintaa. Onko nyt tähän lupa? Kysytään sellaista varmistusta, mikä on tietysti ihan OK. Itse arvostan sitä, että voi olla itseohjautuva ja pystyä tekemään asioita. Kuitenkin on tärkeää, että tekijät eivät yritä tehdä asioita tahallaan väärin. Jos ei ole saanut ohjeita tai ei tiedä, on mieluummin parempi kysyä.” – Haastateltava 6

”Annan mun tiimille tosi paljon vapautta, mikä on sekä hyvä että huono asia. Olen tottunut luottamaan siihen, että ihmiset tekevät heille annetut tehtävät. Kuitenkin tämä lähestymistapa ei sovi kaikille. Jotkut tarvitsee hyvin tarkat ohjeet siitä, miten heidän tulisi suorittaa tiettyjä tehtäviä. Esimerkiksi asiakastapaamiseen mentäessä on tärkeää tietää, mitä siellä on tarkoitus tehdä ja mihin kysymyksiin pitää saada vastaukset. Samoin sähköpostiviestin lähettäminen Eurooppaan tai muiden prosessien rakentaminen vaatii selkeät ohjeet. On vain kaksi tapaa tehdä tehtävä: voit tehdä sen oikein tai väärin. Joskus itselläni on vain ajatus, että ”tee vaan.” Saatan laittaa viestin ja kysyä, miten menee. Ehkä oletan liikaa, että ihmiset pystyvät olemaan itseohjautuvia ja päättämään itse, mikä on paras tapa tehdä tehtävä. Joillekin tämä sopii todella hyvin, mutta toisille se ei sovi lainkaan, ja se voi aiheuttaa ahdistusta. Ihmiset saattavat miettiä, että ”olen huono tässä työssäni”, koska eivät tiedä, miten tehdä asiat oikein. Tämä on jotain, mitä on kehitettävä: oppia lukemaan paremmin, milloin tarvitsee antaa enemmän tukea. Silloin he pystyvät tekemään asiat itselleen parhaaksi näkemällään tavalla, mikä ei välttämättä vastaa sinun käsitystäsi siitä, mikä on hyvä ja täydellinen. Tämä pätee oikeastaan kaikkeen elämässä.” – Haastateltava 4

”Yksi suurimmista opeista itselleni on se, että vaikka luulee tietävänsä paremmin, oma tapa ja työskentely eivät välttämättä ole koskaan paras vaihtoehto. On miljoonia tapoja saavuttaa sama lopputulos tai jopa parempi lopputulos. Jotta tiimistä tulee itseohjautuva, on tärkeää antaa jäsenille mahdollisuus olla itseohjautuvia. Ihmisillä on kaksi korvaa ja yksi suu – heidän tulisi käyttää niitä tasapainoisesti. Ennen kaikkea on tärkeää tarjota työkaluja, informaatiota ja tukea niissä tilanteissa, joissa niitä tarvitaan tai joissa niitä voidaan tarvita enemmän.” – Haastateltava 5

Haastateltavat toivat esiin myös organisaatorakenteen merkityksen tiimin itseohjautuvuuden haasteissa. Selkeän suunnan ja ohjeiden saaminen ylempältä taholta on tärkeää, jotta tiimit voivat toimia tehokkaasti ja saavuttaa tavoitteensa.

”Ehkä juuri se, mitä itse mietin, on se, että ylipäättään tiimin kanssa saadaan mitään aikaiseksi, vaatii myös sen, että olemme saaneet ylempää selkeän suunnan. Meidän yläpuolellamme on omistajia, toimitusjohtajia ja muita, jotka lopulta antavat suuntaa ja tarvittaessa avustavat taloudellisesti. On tärkeää, että sieltä saadaan selkeä suunta ja ohjeet, jotta voimme jatkaa eteenpäin.” – Haastateltava 6

7.1.2 Viestinnän ja palautteen merkitys johtamisessa

Johtaja voi erottua edukseen vahvoilla kommunikaatio taidoillaan. Eri haastateltavat toivat esiin olennaisia asioita eri viestinnän osa-alueilta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on keskeinen osa tehokasta työskentelyä ja johtamista. Se edellyttää läsnäoloa ja aktiivista kuuntelua, mikä auttaa rakentamaan luottamusta tiimin jäsenten välillä. Luottamus on perusta, jonka varaan onnistunut yhteistyö ja tiimin toiminta rakentuvat. Kun tiimin jäsenet tuntevat, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja arvostetaan, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia yhteisiin tavoitteisiin. Tämä korostaa palautteen merkitystä paitsi yksilön kehityksen myös koko tiimin menestyksen kannalta.

”Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää. Kiteytettynä se tarkoittaa, että olet läsnä ja kuuntelet muita. Luot heihin luottamusta, ja he luottavat sinuun. Mielestäni tämä on oleellista töissä ja nykyisessä roolissa.” – Haastateltava 6

Viestintä on keskeinen tekijä tiimien toiminnassa ja johtamisessa niin Tiimiakatemiolla kuin työelämässäkin. Se auttaa selkeyttämään tavoitteita ja varmistamaan, että kaikki ovat samalla sivulla. Dialogi ja verbaaliset taidot ovat tärkeitä viestinnän osia, jotka edistävät tiimin yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Hyvä viestintä myös tekee työn näkyväksi, vähentää epäselvyyksiä ja parantaa tiimin

sisäistä luottamusta. Haastattelussa nousi vertailua siitä, kuinka Tiimiakatemiassa viestintä painotuu dialogiin ja verbaalisiin taitoihin, kun taas työelämässä viestintä on suoraviivaisempaa ja tavoitteellisempaa.

”Viestintä on ehdottomasti tärkeä johtamiseen liittyvä ominaisuus ja taito. Hyvä viestintä auttaa selkeyttämään tavoitteita ja varmistamaan, että tiimissä kaikki ovat samalla sivulla.” – Haastateltava 2

” Osittain dialogi on erittäin tärkeää, ja Tiimiakatemiassa käytettiin paljon aikaa keskusteluun. Dialogia käytiin myös johtajien välillä, mikä ehkä puuttuu nykyisestä toimintaympäristöstä. Nykyisin sellaista dialogia on tosi vähän, ja näen viestinnän tärkeiden korostuvan tässä asiassa. Ajanpuute on yksi syy, miksi viestintää on vähemmän nykyisissä organisaatioissa.” – Haastateltava 2

”Tiimiakatemialla pärjää tosi pitkälle sillä, että sä oot verbaalisesti hyvä ja lahjakas.” – Haastateltava 4

” Oman tekemisen näkyväksi tekeminen on tärkeää, koska muuten syntyy paljon epäselvyyksiä ja napinaa siitä, mitä muut tekevät. Ainakin se täydentää kommunikaatiota, koska Tiimiakatemian ympäristössä korostuu kommunikaation tarve ja vaatimukset. On tärkeää, että tiimille kerrotaan perusasioista, mutta myös talon tasolla on hyvä tuoda asiat näkyväksi. Tällöin kommunikaation merkitys korostuu entisestään. Mielestäni kommunikoinnissa ei voi koskaan olla liikaa, ja sitä voisi tuoda lisää jokaiseen firmaan.” – Haastateltava 5

7.1.3 Resilienssi ja muutosjohtaminen

Suurin osa haastateltavista nosti esille, kuinka johtajan täytyy pysyä mukana muuttuvan maailman vaatimuksissa. Resilienssiä eli muutoskyvykkyttä vaaditaan johtajalta, jotta asioihin reagoiminen olisi jouhevampaa. Muutoksen johtaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, mutta se on välttämättömyyttä organisaation menestyksen kannalta. Johtajan on kyettävä ennakoimaan tulevia muutoksia ja mukautumaan niihin nopeasti, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä ja joustavana.

”Pitää osata katsoa kauempaa ja ennakoida – vaikka me yrityksenä kasvetaan niin ei olla kankeita vaan pystytään reagoimaan asioihin nopeasti.” – Haastateltava 7

”Maailma menee tosi paljon eteenpäin ja nopeasti, niin sitten pitää pysyä sen mukana johtajana, että sä osaat johtaa sitä muutosta -- ” – Haastateltava 2

”Akatemian aikana se suurin haaste oli, kun käytiin oikeasti suurta muutosta ja murrosta läpi ja sitten kun on semmoinen negatiivinen koronan leima siinä taustalla niin mitä keinoja on käytettävissä ja on pakko mukautua sen mukaan. Mä uskon, että se on ainakin omalla kohdalla kehittänyt sitä, että nyt kun ollaan etämaailmassa niin miten se sitten oikeasti työelämässä toimii ja minkälaisia keinoja voidaan käyttää.” – Haastateltava 6

Muutoksen johtaminen ei aina ole aivan yksiselitteistä ja se vaatii myös johtajalta kykyä hallita ja ohjata muutosta tehokkaasti. Muutoksen vastustaminen on yleistä työorganisaatioissa, ja johtajan on tärkeää osata kontrolloida ja viedä muutokset läpi siten, että ne hyväksytään ja toteutuvat onnistuneesti. Se vaatii paljon työtä ja toivomusta siitä, että muutos on lopulta positiivinen ja hyödyllinen.

*”Kaikkihan yleisesti, jos mietitään työorganisaatioita niin kaikki vihaa muutosta. Jos joku tapa mikä silleen toimii semi hyvin ja sitä aletaan kehittämään niin kaikilla on vähän semmoinen ***** asenne tyylisesti. Niin ehkä se muutoksen tietyllä tavalla kontrollointi tai sen muutoksen läpivieminen ja kontrollointi siten, että on todella vaikea tehdä muutosta ja siihen tehdään ihan järkyttävä määrä työtä ja sitten toivotaan, että se muutos on hyvä ja onnistunut.” – Haastateltava 2*

”Ja sitten on tietynlainen muutosjohtaminen, kun esimerkiksi se teknologia kehittyy ja on pakko vaan pysyä perässä plus, kun tulee vähän nuorempaa väkeä sisään, niin niitä johdetaan kuitenkin sitten ihan eri tavalla kuin esimerkiksi milleniaaleja.” – Haastateltava 6

7.2 Tiimiakatemian päällikköroolien antamat valmiudet

Tiimiakatemian oppimismalli ei vaadi aina tiimiyrittäjältä itseltään laajaa panostamista. Taidot eivät välttämättä kartu samassa suhteessa kaikkien mielestä ja erot voivat olla huomattavia. Jotkin haastateltavat kokivat, myös että liika valmentajalta saatu apu ei sovi Tiimiakatemialle.

”Tiimiakatemia oppimismuotona on semmoinen, että mitä enemmän sä itse annat sille ja mitä enemmän sä itse siihen annat eforttia, niin sitä enemmän sä opit. Oppimisen erot on valtavat tiimiakatemialta valmistuneiden kesken tai näin mä ainakin väitän.” – Haastateltava 2

”Olennaista on se, mitä johdat, mutta se on myös sellaista, mistä me Tiimiakatemiassa puhuttiin, nimittäin kaverijohtamista.” – Haastateltava 2

” Mun mielestä ideologian vastaista on se, että valmentaja hirveästi auttaa.” – Haastateltava 1

Verkostoituminen on Tiimiakatemiaan opinnoissa keskiössä ja myös haastateltavat kokivat sen tärkeäksi arvoksi. Henkilökohtainen tuntemus on avainasemassa, kun etsitään sopivia henkilöitä esimerkiksi työtehtäviin. Itä-Suomen Yliopiston tekemän tutkimuksen (Korhonen, Siivonen & Henttu 2024) mukaan nykyisessä työelämässä verkostoituminen on tärkeää työn saamiseksi ja uralla menestymiseksi, ja siihen kannustetaan jo koulutuksen aikana. Tuore tutkimus kuitenkin osoittaa, että verkostoitumisen vaatimus on moraalisesti hankala ja luo eriarvoisuutta. Verkostoitumiseen liittyy monia moraalisia ristiriitoja, kuten se, perustuuko se aitoihin ihmissuhteisiin vai pakotettuihin kontakteihin. Lisäksi verkostoitumisen vaatimus suosii ekstroverttejä ja hyväosaisista taustoista tulevia henkilöitä, mikä luo eriarvoisuutta. Tutkimus korostaa, että verkostoitumisen ihanheet voivat olla vieraita ja hankalia esimerkiksi työväenluokkataustaisille opiskelijoille ja naisille. (Mts. 2024.)

”Tulee mieleen verkostoituminen ja sen kaltaiset asiat, jotka ovat todella tärkeitä Tiimiakatemiassa. Sitten, kun astuu työelämään, on flash in the face huomata, kuinka tärkeät verkostot ovat ja miten ne toimivat. Se, keitä tunnet ja tiedät, vaikuttaa paljon työelämässä -- usein mahdollisuudet tulevat tuttujen kautta.” – Haastateltava 2

”Jos minun tehtäväni on etsiä työhön X sopiva henkilö, niin on tärkeää, että tunnen mahdollisimman monta ihmistä, erityisesti sellaisten 100 henkilön joukossa, kuten meilläkin oli. En nimittäin luontaisesti osaa ehdottaa kenellekään töitä, ellei kyseessä ole joku, jota jo tunnen.” – Haastateltava 1

Haastattelussa kysyttiin millaisia eroja johtamiskulttuurissa haastateltavat näkevät Tiimiakatemiaan ja asiantuntijaorganisaation välillä ja haastatteluista nousi esiin Tiimiakatemiaan ketteryys ja litteä organisaatio.

”Ehkä en näe välttämättä suuria eroja, mutta mitä enemmän näet erilaisia työorganisaatioita, sitä enemmän ymmärrät, että monet niistä ovat todella vanhanaikaisia. Tiimiakatemiassa toimimme oikeasti nykyaikaisesti, ja se, miten opimme, edustaa uuden ajan johtamiskulttuuria. Moni organisaatio, kuten suuret pörssiyritykset, toimii edelleen vanhoilla käytännöillä.” -Haastateltava 2

Tiimiakatemiassa oppiminen kulkee vahvasti käsikädessä käytännön tekemisen kautta, ja se tuli ilmi myös haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että Tiimiakatemiassa oppiminen on keskeinen osa ammatillista kehittymistä ja menestystä. Tiimiakatemiaan oppimismalli ja sen kautta opitut taidot ovat auttaneet laajasti työelämässä ja se kattaa jatkuvan itsensä kehittämisen ja uusien taitojen

omaksumisen työssä. Oppiminen tapahtuu monin eri tavoin, kuten virheistä oppimalla, palautteen kautta ja tiimityöskentelyssä. Jatkuva oppiminen auttaa yksilöitä pysymään ajan tasalla ja parantamaan osaamistaan, mikä hyödyttää myös organisaatiota.

"Mä tykkään siitä johtamisen tyylistä mikä siellä Tiimiakatemia on, että no opetelkaa uimaan, että kyllä se siitä" – Haastateltava 5

"Se vaikuttaa huomattavasti, ja sitten tietyt epäonnistumiset ja niistä oppiminen ovat ainakin itselleni olleet merkittäviä. On hurjaa, kuinka tiedostaa, että on tehnyt virheitä johtamisen aikana, mutta kun ne on onnistuttu käsittelemään, ymmärtää, miten ei jatkossa reagoisi asioihin tai miten ne kuuluisi tehdä. Kun tekee virheitä turvallissa ympäristössä, se auttaa oppimaan." – Haastateltava 6

"Olin onnekas siinä roolissa, että otin siitä kaiken irti ja halusin tietoisesti oppia asioita. Tämä liittyy myös siihen, miten Tiimiakatemia ja johtorooli, jossa olin, valmisti minua hyvin työelämään. Opin arvokkaita taitoja tiimityöskentelystä ja siitä, miten työskentelet eri ihmisten kanssa. Opin myös johtamaan itse itseäni, kehittämään keskustelutaitojani sekä hankkimaan ja omaksuma tietoa. Erityisesti, kun mietitään suurta roolia, kuten yhteisöpäällikkö, opin, miten johdetaan tai muutetaan sadan viidenkymmenen henkilön yhteisön mielipiteitä. Se, miten rikotaan vanhoja rutineita ja muutetaan käytäntöjä, oli myös tärkeä oppi. Kaiken kaikkiaan Tiimiakatemia valmisti minua tosi hyvin." – Haastateltava 2

Tiimiakatemiassa itseohjautuvuus on keskeinen osa oppimisprosessia, jossa opiskelijat oppivat ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja projekteistaan, valmistautuen työelämän vaatimuksiin. Itseohjautuvuus on tärkeä taito, jossa työntekijä asettaa omat tavoitteensa, suunnittelee työtehtävänsä ja toteuttaa ne itsenäisesti. Se vaatii ajanhallintaa, organisointikykyä ja itsekuria. Itseohjautuvuus liittyy myös itsensä johtamiseen ja motivaatioon. (Martela ja Jarenko 2017.) Haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden ja olevan yksi tärkeimmistä opeista mitä Tiimiakatemia on heille antanut, kun heiltä kysyttiin, millaisia eväitä Tiimiakatemia antoi heidän rooliinsa.

"Itseohjautuvuutta, perusjohtamisen taitoa ja itsevarmuutta sai akatemialta" – Haastateltava 3

"Itsensä johtaminen on isoin anti mitä sain Tiimiakatemialta" – Haastateltava 7

"Tietenkin jatkuva opiskelu ja kehittyminen omassa työssään ovat keskeisiä asioita. Esimerkiksi jos miettii, kun aloitin päällikkönä ja lopetin roolissa -- kehittynyt huomattavasti onnistumisten ja epäonnistumisten kautta." – Haastateltava 6

Haastatteluissa tuli ilmi, että vuorovaikutus ja tiimityöskentely ovat keskeisiä menestystekijöitä työelämässä, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Hyvät sosiaaliset taidot ja kyky ymmärtää erilaisia näkökulmia luovat rakentavan työympäristön. Johtamisessa on tärkeää tehdä päätöksiä järjestyksellisesti ja sietää erimielisyyksiä, mikä vahvistaa itsevarmuutta ja tukee ammatillista kasvua.

"Vuorovaikutus ja tiimityöskentely ovat isoja asioita, jotka vievät tosi pitkälle työelämässä. Ne täydentävät nykyisiä johtamistapoja asiantuntijaorganisaatioissa, ja ne ovat varmasti yksi suurimmista tekijöistä, jotka vaikuttavat menestykseen." – Haastateltava 2

"Sosiaalisista taidoista sanoisin, että pystyt keskustelemaan kaikenlaisten ihmisten kanssa. Ylipäätään tässä maailmassa on tärkeää hyväksyä se, että ihmisillä voi olla täysin päinvastaisia ajatuksia ja mielipiteitä kuin itsellä. On jotenkin hyväksyttävä tai kyettävä ymmärtämään, että OK, hän ajattelee näin. Olen eri mieltä asiasta, mutta voimme silti olla toistemme kanssa rauhanomaisesti, eikä esimerkiksi laiteta suurta kinaa päälle, että miten voit ajatella noin. Ehkä juuri tällaiset asiat ovat tärkeitä. Tämä pätee Tiimiakatemiaan ylipäätään, ei pelkästään päällikköroolissa, vaan myös tiimin sisällä." – Haastateltava 4

"Johtamisella ei voinut ikinä miellyttää kaikkia. Oppi sietämään sitä, että aina kaikkia ei voi miellyttää ja tekemään päätöksiä järjellä eikä sydämellä. -- Kokemus sieltä on kantanut pitkälle ja antoi itsevarmuutta. Johtamisen perustaidot ja peruspilarit opittiin siellä." – Haastateltava 3

Yhteisöllisyys ja vastuu ovat tärkeitä teemoja, jotka tukevat tehokasta tiimityötä ja ammatillista kasvua Tiimiakatemiassa. Yhteisöllisyys edistää luottamusta ja yhteistyötä. Vastuulla tarkoitetaan, että henkilö on valmis vastaamaan toimistaan ja niiden seurauksista, olipa kyseessä sitten projektin johtaminen, tiimin ohjaaminen tai päivittäisten tehtävien hoitaminen. Vastuun ottaminen kehittää yksilön itseluottamusta ja luotettavuutta, ja se on tärkeä osa ammatillista kasvua. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 86–87.) Tiimiakatemiassa vastuu on suuressa roolissa yhteisön johtamisessa ja haastateltavat kokivat sen antoisaksi ja opettavaiseksi rooliksi.

"Yhteisöllisyysroolissa johti sadankymmenenviiden henkilön yhteisöä, mikä opetti yksilöiden huomioonottamista ja vastuuta." – Haastateltava 3

"On se silti kokemus, josta saa valtavasti oppia. Eikä sitä kuitenkaan niin moni pääse kokeilemaan. Toki on olemassa vastaavia tilanteita yliopistossa tai muissa koulutuksissa, joissa pääsee edistämään ja johtamaan asioita, mutta niissäkin on aina vain kourallinen ihmisiä, jotka pääsevät tekemään sitä kerrallaan. Kyllä minä koen, että se on suuri oppi, minkä siitä saa, ja pelkästään hyödyllistä oppia. -- Mä uskon, että se

antoi todella hyvän pohjan ja ehkä ensimmäisen kosketuksen siihen, minkälaista on, kun sulla on jonkinlainen vastuu useista ihmisistä. Ja nyt tietysti akatemian kohdalla puhutaan sadasta ihmisestä.” – Haastateltava 6

”Harvaa ihmistä laitetaan opiskeluaikana vastuulle jostain asioista, kuten opiskelija hankinnasta tai markkinoinnin tuloksista tai jonkun kirjanpidosta. Ne ovat tavallaan sellaisia asioita, että kun ensimmäistä kertaa laitetaan johonkin tilanteeseen, jossa olet vastuussa jostain, niin aika moni saattaa musertua sen paineen alla.” – Haastateltava 4

7.2.1 Oppiminen

Tiimiakatemia keskittyy kehittämään ja kouluttamaan tietotyöläisiä, jotka eivät ainoastaan osaa hankkia tietoa, vaan myös luovat uusia toimintatapoja ja soveltavat oppimaansa tehokkaasti erilaisissa uusissa tilanteissa ja ympäristöissä. Tiimiakatemian toiminnassa on tärkeää, että tietoa ei kerätä varastoon, vaan kaikki lukeminen, kouluttautuminen ja tiedonhankinta perustuvat todelliseen tarpeeseen. (Leinonen, Partanen & Palviainen 2000, 96.) Asiantuntija-organisaatiota voidaan nähdä oppimisympäristönä, jossa uteliaisuus ja halu oppia uutta ovat keskeisiä. Asiantuntijat pyrkivät jatkuvasti kehittämään itseään ja edistämään omaa alaansa. (Billet & Choy 2013, 269.) Kaikki haastateltavat kokivat, että Tiimiakatemiassa oppii oppimaan ja kehittyminen on jatkuvaa. Tiimiakatemian käyneet myös kokevat, että oppimista tapahtuu myös työelämässä ketterämmin kuin työtovereilla. Myös yhteisön tarjoaman avun antaminen on arvo mitä on nähty vasta jälkikäteen.

”Ehkä myöskin sitä fasilitointia oppi. Sen fasilitoinnin taidon oppiminen on kyllä myöskin auttanut tosi paljon työelämässä. Miten siellä varmasti kaikki oppii vähän vahingossa kaikkea?” – Haastateltava 5

”Ja sitten tota, siitä mitä mä sanoisin, että semmoinen tietynlainen jatkuva oppiminen. Itsensä kehittäminen siinä johtajan roolissa, koska koko työelämä kehittyy niin hemmetin kovaa koko ajan, ja nyt varsinkin, kun kaikki tekoälyn jutut ja teknologia kehittyy. Sun pitää myös pysyä johtajana siinä perässä – ei välttämättä pelkästään sun oman työnkuvan takia, vaan sen takia, että sä ymmärrät vähän jostain jotain, mitä ihmiset tekee ja mitä niiltä voi vaatia ja näin pois päin.” – Haastateltava 6

”Vasta jälkikäteen on oikeastaan tajunnut, että tärkein asia, jonka Tiimiakatemia on opettanut, on ollut oppimaan oppiminen. Aika usein siinä myi itsensä ”kuseen” – tai ainakin mulla kävi usein niin, että tuli luvattua kuut taivaalta ja sitten tajusi, ettei ollut mitään hajua siitä, miten homma tehdään. Silloin oli pakko kaivaa lyhyessä ajassa mahdollisimman paljon tietoa, jotta pystyi edes jotenkin uskottavasti toteuttamaan

sen. Huomaan edelleen, työelämässäkin, että tämä taito auttaa valtavasti. Kuulostaa ehkä ylimieliseltä, mutta kykenen omaksumaan asioita nopeammin kuin moni muu ympärilläni. Akatemialta on jäänyt tapa, että kaivan nopeasti esiin muutaman oleellisen jutun ja teen siitä toimintasuunnitelman. -- Mutta sulla on kuitenkin siellä (Tiimiakatemiolla) joku turvallinen ja kannustava ympäristö oppia.” – Haastateltava 4

”Ehkä yksi suurimmista eroista (työelämässä) on se, että Tiimiakatemia mahdollistaa ihmisille sen, että työelämään siirtyessä he eivät jää vain omaan rooliinsa. Joskus ihmiset saattavat ajatella, että heidän täytyy tehdä vain omaan osa-alueeseensa liittyviä asioita. Tiimiakatemia kuitenkin kannustaa ihmisiä astumaan ulos omalta mukavuusalueeltaan ja oppimaan uutta. He saattavat sanoa: ”OK, haluan oppia tätä tai haluan kokeilla tuota.” Vaikka joku ei ehkä halua tehdä jotain tiettyä tehtävää, he ovat silti valmiita auttamaan tiimikaveriaan. Työelämässä autetaan toki, mutta ei ehkä niin ennakkoluulottomasti.” – Haastateltava 5

7.2.2 Päällikköroolien kehityskohteet / haasteet

Tämän opinnäytetyön tekijät halusivat myös selvittää mitä työelämän taitoja Tiimiakatemia ei välttämättä korostanut ja millaista osaamista he ovat joutuneet kartuttamaan lisää työelämässä. Esiin nousi eritoten talous- ja substanssiosaaminen sekä tulosten näyttäminen. Haastateltavat kokivat, että Tiimiakatemiolla johtaminen painottuu ihmisiin ja yhteisöön, kun taas yritysmaailmassa painopiste on taloudellisessa kehittämisessä ja vastuissa.

” Talousosaaminen oli lähes olematonta. Ei sitä tarvitse ymmärtääkään liian syvästi, mutta olisi hyvä hahmottaa perusasioita, kuten että $1 + 1$ on 2 ja niin edelleen. - Tiimiakatemia ei välttämättä korostanut semmosta substanssiosaamista. Kun ruvetaan oikeasti tekemään budjettia, pitäisi todella alkaa laskemaan, paljonko me tehdään tulosta ja mistä ne kustannukset muodostuvat.” – Haastateltava 4

” Sanoisin, että nyt kyse on enemmän liiketoiminnan johtamisesta. Akatemialla johdin ihmisiä ja yhteisöä, mutta nyt vastaan nimenomaan liiketoiminnan kehittämistä. Tavallaan ihmisten määrä, josta olen vastuussa, on vähentynyt huomattavasti, mutta tilalle on tullut enemmän liiketaloudellisia vastuuta. -- Jos palataan taas liiketoiminnan näkökulmaan, niin omassa tiimiyrityksessä on päässyt oppimaan liiketoimintaa, mutta se eroaa huomattavasti, kun tulet suureen maailmaan ja oikeisiin töihin. Se on ihan erilaista, vaikka sinulla olisikin hyvät valmiudet siihen. Kun ruvetaan puhumaan huomattavasti suuremmista summista ja tarkemmista budjeteista, täytyy miettiä muitakin menoja kuin pelkästään sitä, mitä itselle jää tai mitä tarvikkeisiin menee. Siinä on muitakin vastuuta, ja se on nimenomaan liiketoiminnan johtamista, mitä on joutunut tai päässyt opiskelemaan.” – Haastateltava 6

”Numerot edellä täällä tehdään asioita toisin kun akatemialla” – Haastateltava 7

”Ainakin raportointi on tietyllä tapaa sellainen asia, josta voi sanoa, että se on ollut pakollista. Kirjallisten dokumenttien tekeminen, erityisesti raportointi, on ollut sellaista, mitä joutuu paljon tekemään.”-Haastateltava 5

Haastateltavat kokivat, että tulosten näyttäminen on korostunut työelämässä, mitä ei välttämättä Tiimiakatemiassa niin suuresti vaadittu. Arvon tuottaminen yritykselle ja tässä tapauksessa Tiimiakatemiassa on tärkeää, mutta se ei aina ole ollut yhtä näkyvää. Työelämässä tulosten ja saavutusten esittäminen on keskeistä, ja se auttaa työntekijöitä saamaan tunnustusta ja edistämään uraansa.

”Se kommunikaatio omasta tekemisestä ja sen oman työn näkyväksi tekeminen olivat varmasti haasteita. Myös arvon tuottaminen talolle päin oli asia, jossa olisi voinut parantaa. Toki oppiminen ja ohjeiden antaminen seuraaville ovat tärkeitä, ja niissä on varmasti edistytty huomattavasti.” – Haastateltava 5

”Jos joutuisi neljä kertaa vuodessa koko talon eteen kertomaan, mitä tuloksia on saanut ja mitä aikoo tehdä, se varmasti pakottaisi nuoret tiimiyrittäjät antamaan palautetta. Tämä opettaisi heitä antamaan kehitysideoita siitä, miten asioita pitäisi viedä eteenpäin. Jotkut saattaisivat innostua osallistumaan enemmän markkinointiin, kun he pääsevät itse vaikuttamaan siihen. En nyt vain heitä juttuja päästäni, mutta kyllä, Tiimiakatemia on todella kiva paikka harjoitella näitä asioita, koska siellä oikeasti tekee asioita. -- Nykyäänhan osaan tehdä hienoja pivot-taulukoita ja makroja Exceliin, joten pystyn oikeasti näyttämään sanojani.”- Haastateltava 4

Vertaisjohtamisessa koettiin haasteita, sillä kukaan ei ole toisen yläpuolella, joten auktoriteetin saaminen voi olla vaikeaa. Etenkin motivointi koettiin haasteeksi Tiimiakatemiassa oppimisympäristössä niin osuuskuntatason tiimeissä kuin päälliköiden johtamisessa tiimeissä. Myös Roiha (2024) mainitsee haastattelussaan, että talon päälliköillä ei ole kättä pidempää motivoinnissa, koska organisaatiomalli on litteä.

”Kyllä ne täydentävät just sillä, että kun olet tiimiliiderinä Tiimiakatemiassa, ja sulla on 12 tai 15 henkeä, jotka kaikki tekevät työtä ilmaiseksi, sinun täytyy saada heidät tekemään jotain. Sun on kyettävä innostamaan ja motivoimaan heitä ilman varsinaisia palkkioita. Sinulla ei oikeastaan ole muuta vipuvartta kuin sanasi ja esimerkkisi. Olen aina uskonut, että yksi tärkeimmistä johtamisen asioista on se, että omalla esimerkillä näyttäminen asettaa riman sille, mitä voit muilta vaatia.”- Haastateltava 4

”Akademia on hyvin paljon sitä kaverijohtamista, ja sä et oikein vaadi keltään mitään”- Haastateltava 6

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta tulleiden tulosten pohjalta johtopäätöksiä, joilla vastataan tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Vastauksia ei voida laittaa yleistämään kaikkia alumneja, sillä jokaisen opintomatka Tiimiakatemiassa on ollut erilainen ja vain murto-osa Tiimiakatemian tiimiyrittäjistä toimii päällikköroolissa. Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole yleistää vaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin (Kananen 2015, 70). Sen lisäksi eri päällikkörooleissa on erilaiset lähtökohdat toimia roolissa esimerkiksi maailman tilanne huomioon ottaen.

8.1 Keskeiset havainnot tutkimuksen tuloksista

Kanavat, joista haastateltavat kerättiin, on suunnattu alumniverkoston aktiivisille jäsenille, eli vastauksia tulkitessa pitää huomioida, että verkostoon yleensä jäävät ihmiset, jotka kokevat Tiimiakatemian yhteisön ja oppimismatkan itselleen oikea sekä arvokas (Järvensivu 2019). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Tiimiakatemian oppimismalli ja sen mahdollistamat päällikköroolit tarjoavat tiimiyrittäjille merkittäviä valmiuksia nykypäivän työelämään. Erityisesti johtajuusrooleissa olleille nämä roolit kehittävät valmiuksia, jotka vastaavat yleisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimuksiin.

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he, että päällikkörooli oli antanut heille eväitä työelämään, ja jokainen haastateltava vastasi myöntävästi. Haastateltavia oli seitsemän. Tulosten analysoinnissa pitää ottaa huomioon, että Tiimiakatemian talon päälliköt ovat yhteisön aktiivisimpia jäseniä ja henkilöitä, jotka haluavat haastaa itseään johtamisen saralla (Roiha 2024).

Tutkimus antoi näyttöä siitä, että Tiimiakatemian oppimismalli on linjassa Heilmannin (2022) tutkimuksen asiantuntijuuden osa-alueiden kanssa. Hän tunnistaa tutkimuksessaan yhdeksän asiantuntijuuden osa-alueita: tieto, osaaminen ja taidot, opettaminen, itsensä johtaminen, oppiminen, verkostoissa toimiminen, innovointi, ongelmanratkaisu ja kokonaiskuvan ymmärtäminen. Heilmann (2022) mainitsee myös Wickensin ja Dehaisin (2020) toteamuksen, jonka mukaan asiantuntijudessa on usein kyse kyvystä ratkaista työhön liittyviä ongelmia luotettavasti, nopeasti ja täsmällisesti (Heilmann 2022, 285–288). Tiimiakatemian opetussuunnitelman (Tiimiakatemia (AMK) n.d.) mukaan Tiimiakatemia korostaa muun muassa jatkuvaa oppimista. Haastateltavat nostivat keskeisenä Tiimiakatemiassa opittuna taitona esille asiantuntijuuteen ja tietotyöhön liittyvän oppimaan oppimisen, joka on linjassa Saaren (2013) tutkimuksen kanssa. Tutkimuksessa Saari toteaa, että

kehittyminen on tietotyön arjen tasolla velvollisuus ottaen huomioon eri alojen poikkeavat pohjakoulutus- ja osaamisvaatimukset sekä organisaation omat tarpeet kehittymiselle. (Mts. 2015, 103–104).

Haastateltavien puheesta nousi monien eri johtamismallien piirteitä, joita on käsitelty tässä opinnäytetyössä. Oli mielenkiintoista havaita, miten monen johtamismallin piirteet korostuivat haastatteluissa, vaikka kaikilla on sama Tiimiakatemia pohjainen koulutus taustalla. Selkeiden aineistossa korostuu ihmislähtöisyyteen liittyvä transformationaalinen johtajuus ja sen lähisukulainen ihmislähtöinen johtaminen (human-centered leadership). Aineistosta tunnistimme myös valmentavaa johtajuutta, joka on mahdollisesti saanut vaikutteita Tiimiakatemia valmentajien esimerkin kautta sekä haastateltavien oman kiinnostuksen myötä. Valmentaja on yksi Tiimiakatemiasta valmistuneiden ammattiprofiileista (Tiimiakatemia (AMK) n.d.). On tärkeää tunnistaa monipuoliset johtamismallit, sillä Tiimiakatemia mahdollistaa itsensä ja oman johtajuusmallin kehittämisen oman kiinnostuksen mukaisesti.

Haastatteluissa ja kysymyksiin rajatut itseohjautuvuus ja tiimityöskentely koettiin haastateltavien mielestä heidän nykyisissä johtamistehtävissään keskeisiksi. Itseohjautuvuus auttaa hallitsemaan monia erilaisia tehtäviä itsenäisesti, ja tiimityöskentelytaidot mahdollistavat tehokkaan toiminnan erilaisissa tiimeissä ja yhteistyössä muiden kanssa. Haastatteluista tuli ilmi, että työelämässä kaikki eivät ole itseohjautuvia automaattisesti ja siellä kaivataan vahvistusta sekä tukea omien päätösten tekoon ylhäältä päin. Druckerin (2000) mukaan asiantuntijatyöhön liittyy paljon itseohjautuvuutta ja autonomiaa, koska työntekijät joutuvat johtamaan itse itseään (Mts. 2000). Tiimiakatemialla itseohjautuvuuden tukeminen voi olla välillä haastavaa ja osa tiimiyrittäjistä saattaisikin tarvita enemmän ohjausta ja selkeitä tavoitteita etenkin tiimiyrittäjyyden alkutaipaleella, jotta he olisivat entistä valmiimpia työelämään. Haastateltavat eivät kuitenkaan tuoneet ilmi, etteikö itseohjautuvuutta voisi mitenkään oppia myöhemminkin. Tiimiakatemia antaa sen oppimiselle kuitenkin hyvän pohjan, jos tiimiyrittäjä itse sille antaa mahdollisuuden. Haastateltavien mukaan Tiimiakatemiasta valmistuvien tietotaidoissa voi olla merkittäviäkin eroja.

Kuten luvussa 3 on mainittu, että johtajien on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja johtamaan muutosta tehokkaasti. Haastateltavien mukaan Tiimiakatemialla opittu resilienssikyky ja kaaoksen hallinta on auttanut heitä työelämässä eteenpäin muutoksen johtamisessa, jossa muutos on jatkuvaa. Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan organisaatioiden muutosnopeus

on alati kiihtyvää ja se vaatii ketteryyttä niin esihenkilöiltä, kuin työntekijöiltä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että sisäinen muutos on jo menossa ennen ulkoista muutostarvetta. (Mts. 2019.) Tätä tukee Tannerin (2024) väite siinä, että monen vuoden strateginen suunnittelu eteenpäin hidastaa organisaation toimintaa ja on jopa turhaa, jos muutoksia ei osata tehdä tarpeeksi nopeasti maailman muuttuessa (Mts. 2024).

Tiimiakatemian tiimiyrittäjät oppivat opiskelujensa aikana verkostoitumisen tärkeyden. Haastattelut korostivat verkostoitumisen merkitystä työelämässä ja sen konkreettista hyötyä opintojen päätyttyä. Haastatteluissa nousivat esiin myös ihmisläheisyys, viestintä ja ihmissuhdetaidot. Aineisto tukee vahvasti sitä, että Tiimiakatemian oppimismalli ja päällikköroolin tuomat haasteet, kuten merkittävän juridisen tai aseman tuoman auktoriteetin puuttuminen, kehittävät valmiuksia ihmisläheiseen johtajuuteen. Johtajuus on pitkälti viestintää ja sosiaalisten suhteiden hallintaa.

Talous- ja substanssiosaaminen nousi haastatteluiden aikana ilmi. Stühlinger (2022) määrittelee talouden johtamisen taidoksi suunnitella, seurata, raportoida ja analysoida taloutta erilaisten talouden mittareiden avulla. On todettu, että talouden johtamisen osaaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksiin ja suorituskyykyyn. Talouden johtaminen muodostaa liiketoiminnan perustan, ja organisaation suorituskyykyä arvioidaan usein taloudellisten mittareiden perusteella. (Mts. 2022.) Johtajat ovat yleensä tiiviisti tekemisissä talouden kanssa työelämässä, joten heidän on ymmärrettävä talouden tunnuslukuja ja osattava käyttää niitä organisaation suorituskyykyyn parantamiseen (Mäkelä 2020). Tiimiakatemian päällikkörooleissa ei haastateltavien mukaan tule talousosaamista tarpeeksi esiin käytännön tasolla, ja luvuilla johtamisen taito haastateltavien oli kehitettävä työelämässä jälkeenpäin.

Tutkimuksen myötä voidaan todeta, että Tiimiakatemian päällikköroolit tarjoavat opiskelijoille vahvoja valmiuksia nykypäivän työelämän johtajuusvaatimuksiin asiantuntijaorganisaatioissa. Itseohjautuvuus, tiimityöskentely, ihmislähtöisyys johtamisessa ja resilienssi ovat keskeisiä taitoja, joita päällikköroolit kehittävät. Taloudellisen johtamisen ja substanssiosaamisen vahvistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta tiimiyrittäjät voivat vastata kaikkiin työelämän haasteisiin.

Kysymys kuuluukin, olivatko nämä ominaisuudet jo olemassa ennen päällikköroolia vai kehittivätkö ne merkittävästi juuri Tiimiakatemian päällikköroolissa? Tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä suoria oletuksia siitä, että päällikköroolilla olisi suora korrelaatio menestykseen työelämän johtajuusvaatimuksissa, mutta siitä on varmasti apua. On huomionarvoista, että kaikki

haastateltavat eivät kyenneet erittelemään nimenomaan johtoroolista saatuja valmiuksia, vaan osa vastauksista käsitteli koko Tiimiakatemia aikana opittuja taitoja. Esimerkiksi haastateltava 2 mainitsi yleisesti, kuinka Tiimiakatemia edustaa uuden ajan johtamiskulttuuria.

8.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen kohderyhmä oli hyvin tarkasti rajattu. Tämän takia tutkimuksen tulokset eivät anna vastauksia eri alojen asiantuntijaroolien johtamiselle. Tutkimuksen tulokset ovat hyvin verrattavissa teoreettisessa viitekehyksessä tullessiin nykypäivän johtamisen vaatimukseen. Juutin ja Puusan (2020) mukaan, laadullinen tutkimus tuottaa enemmän ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä kuin, että se päätyisi suoraan yleistettävään tietoon (Mts. 2020, luku 5). Tämän opinnäytetyön tekijät olivat tietoisia, että tutkimuksessa käytetty menetelmä voi tuottaa rajoituksia. Tutkimus perustuu pieneen määrään haastateltuja, mikä myös rajoittaa tulosten yleistettävyyttä.

Haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset voivat vaikuttaa tuloksiin, koska ne ovat subjektiivisia mikä tarkoittaa, että ne perustuvat heidän omiin tunteisiinsa, uskomuksiin ja kokemuksiin (Haanila 2018). Tutkimuksessa haastateltiin Tiimiakatemia vanhoja päälliköitä ja haastattelijat olivat itse Tiimiakatemia opiskelijoita. Tämä lähtökohta voi vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin, sillä he saattavat korostaa Tiimiakatemia positiivisia puolia, koska he voivat ajatella, että haastattelija odottaa kuulevansa niitä. Kuten aikaisemmin on mainittu, että tutkimusta ei voi yleistää koskemaan kaikkia Tiimiakatemia alumneja sillä kaikkien kokemukset eivät ole samanlaisia. Vastauksiin on siis myös kyettävä suhtautumaan kriittisesti, koska henkilökohtainen kasvu Tiimiakatemia aikana on erilainen kaikilla.

Tämä tutkimus toteutettiin sen vuoksi, että vastaavaa tutkimusta ei vielä Tiimiakatemian löydy ja se on tärkeä lisä Tiimiakatemia tutkimuskenttään sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tämä tutkimus antaa vastauksia vain asiantuntijaorganisaatioiden johtajuusvaatimukseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja riippuvuutta voitaisiin lisätä vertaisarvioinnin kautta. Tutkimuksen tuloksia voisi vahvistaa ja tarkentaa ottamalla käyttöön kvantitatiivisia menetelmiä, kuten kyselytutkimuksia. Tämä loisi triangulaation, joka täydentäisi kerättyä laadullista aineistoa. (Kananen 2015, 352, 358).

Opinnäytetyötä tarkasteltaessa yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkimuksen laajentaminen suuremmalla määrällä haastatteluja ja eri asiantuntijaroolissa olevia henkilöitä. Kaikilla haastateltavilla ei tarvitsisi olla Tiimiakatemiaa tutkintoa, jolloin he voisivat tarjota erilaisia näkökulmia työelämän johtajuusvaatimuksiin. Lisäksi voitaisiin tutkia Tiimiakatemiaa päällikkörooleissa toimineiden urakehitystä pidemmällä aikavälillä, mikä voisi tuoda vastauksia esimerkiksi siihen, onko Tiimiakatemiaa koulutuksella korrelaatiota urakehityksen kannalta.

Tutkimustulosten analysoinnissa heräsi kysymys siitä, kuinka paljon johtajuuden ominaisuuksia ja taitoja päällikkörooleissa olleilla oli ennen päällikköroolia ja sen jälkeen. Yksi jatkotutkimusehdotus on tutkia pidemmällä aikavälillä Tiimiakatemiaa hakeutuvien tiimiyrittäjien ominaisuuksia opintojen alussa ja mahdollisen päällikköroolin jälkeen.

Lisäksi Tiimiakatemiaa oppimismallia voitaisiin verrata muiden vastaavien oppimismallien ja johtamiskoulutusten kanssa. Tutkimus herätti kysymyksiä, kuten onko Tiimiakatemiaa ja Tampereella sijaitsevan Proakatemiaa välillä merkittävää eroa työelämän ja urakehityksen kannalta? Entä miten Tiimiakatemiaa oppimismalli vertautuu ulkomailla käytettäviin vastaaviin malleihin?

9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia on nykypäivän johtajuusvaatimukset asiantuntijaorganisaatioissa ja millaisia eväitä Tiimiakatemiaa päällikköroolit siihen antaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Tiimiakatemiaa päällikköroolit tarjoavat merkittäviä valmiuksia nykypäivän työelämän johtajuusvaatimukseen asiantuntijaorganisaatioissa. Päällikköroolit kehittävät erityisesti itseohjautuvuutta, tiimityöskentelytaitoja ja ihmislähtöistä johtamista, jotka ovat keskeisiä taitoja modernissa työelämässä. Tämä tukee teoreettista viitekehystä, jossa korostetaan itseohjautuvuuden, tiimityöskentelyn ja ihmislähtöisen johtamisen merkitystä nykypäivän työelämässä. (Jabe 2017; Ihanainen-Rokio 2024.)

Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin laajasti erilaisia lähteitä, kuten kirjallisuutta, tutkimuksia, artikkeleita, tieteellistä kirjallisuutta ja vertaisarvioituja blogeja. Näiden monipuolisten lähteiden käyttö mahdollisti kattavan ja syvällisen ymmärryksen muodostamisen tutkittavasta aiheesta sekä akateemisesta että käytännön näkökulmasta. Puolistrukturoidut haastattelut

mahdollistivat syvällisen ymmärryksen haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä. Haastateltavien määrää lisäämällä tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävämpiä. Kvalitatiivinen menetelmä toi esiin monia merkityksellisiä teemoja, jotka eivät olisi välttämättä tulleet esiin määrällisellä tutkimuksella, esimerkiksi talous- ja substanssiosaaminen. Laajemmalla otoskoolla uusia näkökulmia ja teemoja olisi voinut tulla esiin vielä enemmän. Niiden käsittely olisi voinut tuoda lisää syvyyttä tutkimukseen ja tarjota vielä kattavamman kuvan johtajuusvaatimuksista.

Tutkimus käsittelee nykypäivän työelämän johtajuusvaatimuksia, mikä tekee siitä erittäin ajankohdallisen ja relevantin. Tämä lisää työn arvoa sekä akateemisessa että käytännön kontekstissa. Työ tuo esiin Tiimiakatemiaan oppimismallin erityispiirteet ja niiden vaikutuksen opiskelijoiden johtamistaitojen kehittymiseen. Tämä on tärkeää, sillä Tiimiakatemiaan malli eroaa perinteisistä oppimismalleista. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Tiimiakatemiaan johtamiskoulutuksen kehittämisessä. Tulokset antavat arvokasta tietoa siitä, miten oppimismalleja voidaan tehostaa vastaamaan vielä paremmin nykypäivän työelämän vaatimuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että haastattelut litteroitiin ja analysoitiin systemaattisesti. Lisäksi tekoälyä käytettiin tukemaan analyysia, mikä vähentää tutkijoiden ennakoasenteiden vaikutusta tuloksiin (Glickman & Zhang 2024). Tekoälyn tuottamaa tekstiä ei ole käytetty sellaisenaan, vaan sitä on käytetty kirjoittamisen tukena. Tutkimuksen eettisyys varmistettiin noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023; Eettiset periaatteet 2024). Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin pseudonymisoinnilla aineisto, ja kaikki tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti.

Tutkimuksen haasteena oli opinnäytetyön tekijöiden oma yhteys Tiimiakatemiaan. Vaikka tekijät ovat pyrkineet mahdollisimman objektiiviseen tutkimukseen, ei opinnäytetyötä voida pitää täysin objektiivisena. Tämä opinnäytetyö on tekijöiden ensimmäinen kvalitatiivinen tutkimus tässä mitta-kaavassa. Opinnäytetyön tekeminen on tarjonnut arvokasta oppia tutkimusprosessista, haastateltavien toteuttamisesta ja aineiston analysoinnista. Työn aikana on tullut selväksi, kuinka tärkeää on kriittinen ajattelu ja kyky tarkastella omaa työtä objektiivisesti. Lisäksi on opittu, kuinka tärkeää on jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen, jotta voi vastata muuttuvan työelämän vaatimuksiin.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Aineistonhallinnan suunnittelu. N.d. Tietoarkisto. Viitattu 30.10.2024.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/aineistonhallinnan-suunnittelu/>

Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. 2007. Valtionvarainministeriön julkaisu. Viitattu 10.10.2024. https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669

Anttila, O. 2015. Transformationaalisen johtamisen mahdollisuudet työtyytyväisyyden edistäjänä. Integroiva kirjallisuuskatsaus. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Viitattu 6.11.2024. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/15888/urn_nbn_fi_uef-20160157.pdf

Bass, B. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press
 Bazerman, M. 2020. A New Model for Ethical Leadership. Harvard Business Review. Viitattu 6.11.2024. <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikään-tyvä ja monimuotoistuva työväestö. Tutkimuksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Viitattu 5.11.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Billet, S. & Choy, S. 2013. Learning though work: Emerging perspectives and new challenges. Journal of Workplace. Viitattu 6.11.2024.
<https://doi.org/10.1108/13665621311316447>

Boella, M. & Goss-Turner, S. 2019. Human Resource Management in the Hospitality Industry – A Guide to Best Practice. 10. painos. Routledge. Oxon

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. IRB Media. Viitattu 19.10.2024. <https://www.storytel.com/fi>

Burns, J. M. 1978. Leadership. New York. NY: Harper & Row.

Bärlund A. & Perko S. 2013. Kestävä johtajuus. Alma Insights. Viitattu 11.10.2024.
<https://www.storytel.com/fi>

- Crews, J. 2015. What is an Ethical Leader? The Characteristics of Ethical Leadership from the Perceptions Held by Australian Senior Executives. *Journal of Business and Management*. Edith Cowan University. Viitattu 10.11.2024. <https://doi.org/10.1504/JBM.2015.141228>
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. WSOY.
- Eettiset periaatteet. 2024. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.10.2024.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan. 7. painos. Helsinki. J-Impact.
- Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Viitattu 6.11.2024. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Glickman, M. E., & Zhang, Y. 2024. AI and generative AI for research discovery and summarization. Department of Statistics, Harvard University. Viitattu: 30.10.2024. [https://assets.pub-pub.org/oc4kw2if/Glickman%20&%20Zhang%20\(2024\) Just%20Accepted-71711641450289.pdf](https://assets.pub-pub.org/oc4kw2if/Glickman%20&%20Zhang%20(2024) Just%20Accepted-71711641450289.pdf)
- Grimm, F. 2024. Digital Technologies, Job Quality and Employer-provided Training, Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2024: Upcoming Labor Market Challenges. ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg. Viitattu 28.10.2024. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/302402/1/vfs-2024-pid-107566.pdf>
- Haanila, H. 2018. Tietoisuus haastaa tieteen. Blogiteksti Turun yliopiston sivuilla. Viitattu 11.11.2024. <https://blogit.utu.fi/elavaa/2018/05/07/tietoisuus-haastaa-tieteen/>
- Hakala, L. 2018. Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Artikkelijournali ja terveystieteiden verkkosivulla. Viitattu 10.11.2024. <https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme->
- Halonen, L. 2024. TA-Sprit ry:n puheenjohtaja. Puhelinhaastattelu. 20.10.2024.
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & de Lacey, S. 2016. Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*. Viitattu 27.10.2024. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
- Heilmann, P. 2018. Leading a specialist. Teoksessa *Navigating through changing times Knowledge work in complex environments*. Routledge.
- Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Viitattu. 9.11.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>
- Heinonen, S., Klingberg, R., & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3. p. Sanoma Pro.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsingin Yliopistopaino.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 28.10.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Härmä, T. & Nasib, N. N.d. Kestävän kehityksen keskeiset käsitteet -artikkeli Opetushallituksen sivustolla. Opetushallitus. Viitattu 11.11.2024. <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/kestavan-kehityksen-keskeiset-kasitteet>

Ihanainen-Rokio, O. 2024. Kestävä johtaminen ihmislähtöisenä ja tuloksellisena toimintana. Artikkelit Helsingin Yliopiston HY+ -sivustolla. Viitattu 13.10.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/kestava-johtaminen-ihmislahtoisena-ja-tuloksellisena-toimintana/>

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.10.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. p. Kauppakamari. Viitattu 4.10.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Jiang, J. A., Wade, K., Fiesler, C., & Brubaker, J. R. 2021. Supporting Serendipity: Opportunities and Challenges for Human-AI Collaboration in Qualitative Analysis. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 5(CSCW1), 94. Viitattu 30.10.2024. <https://doi.org/10.1145/3449168>

Juutti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Books on Demand. Viitattu 10.11.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, J.R. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5.p. Porvoo. WSOY.

Kestävä ja vastuullinen Jamk. 2024. Jyväskylän ammattikorkeakoulun www -sivut. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2024. <https://www.jamk.fi/fi/jamk/tietoa-jamkista/kestava-ja-vastuullinen-jamk>

Kiljunen, P. & Paajoki, T. 2013. Tiimiyrittäjätradenomien työllistyminen omalle alalle ja opiskelumuodon antamien valmiuksien hyödyntäminen työelämässä. Opinnäytetyö AMK. Saimaan ammattikorkeakoulu, tradenomi, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 5.11.2024.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59024/Kiljunen_Pinki_ja_Paa-joki_Tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Insights. Viitattu 9.11.2024. <https://www.storytel.com/fi>

Korhonen, M., Siivonen, P., Henttu, R., & Mutanen, H. 2024. "Oikea" ja "väärä" sosiaalinen verkostoituminen nuorten kauppatieteilijöiden tulkitsemana. Sosiologia, 61(2). Viitattu 5.11.2024 <https://journal.fi/sosiologia/article/view/146557>

Leinonen, N., Partanen, J. & Palviainen, P. 2004. The TEAM ACADEMY. PS-kustannus.

Leinonen, N., Partanen, T. & Palviainen, P. 2000. Tiimiakatemia: Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. PS-Kustannus.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Toim. K. Collin & S. Lemmetty. Helsinki: Edita.

Louhiala, P. 2018. Tutkijan sidonnaisuudet -artikkeli Vastuullinen tiedesivustolla. Viitattu 28.10.2024. <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/tutkijan-sidonnaisuudet>
Lähteiden käyttö ja merkitseminen. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.11.2024. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/fi/kirjoittajanapu/kirjoittajan-apu/lahteiden-kaytto-ja-merkitseminen/>

Manner, A. 2024a. Tiimiakatemian päävalmentaja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haastattelu 8.10.2024.

Manner, A. 2024b. Tiimiakatemian päävalmentaja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Henkilökohtainen tiedonanto Teams-keskustelussa 5.11.2024.

Manner, A. 2024c. Tiimiakatemian päävalmentajan julkaisema viikkokirje Tiimiakatemian sisäisellä Teams -kanavalla. Viitattu 10.11.2024.

Mannila, M. 2024. Asiantuntijuuden johtaminen -artikkeli SEAMK verkkolehdestä. Viitattu 6.11.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024061453067>

Manz, C. C. & Sims, H. P. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. The Academy of Management Review. Viitattu 28.10.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Julkaisussa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. F. Martela & K. Jarenko. Helsinki: Alma Talent.

Maxwell, J. 2021. Johtajuusmuutos: 11 olennaista muutosta, joihin johtajien on suostuttava. Scanria.

Mellanen, A., & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Atena.

Mikä on Tiimiakatemia? N.d. Tiimiakatemia kuvauksen sisällöstä opiskelemaan hakeville Tiimiakatemia by Jamk-sivustolla. Viitattu 9.10.2024. <https://www.tiimiakatemia.fi/hakijoille>

Mäkelä, A. 2020. Millainen on hyvä johtaja? Viitattu 9.11.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/johtajuus-johtajan-muistilista>

Northouse, P. 2019. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publications.

Ojala, E. 2012. Tiimiakatemia valmistuneiden sijoittuminen työelämään. Opinnäytetyö AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia. Viitattu 5.11.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52519/Ojala_Emma.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paalumäki, A. & Vähämäki M. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Paasivaara, L., Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. 1. painos. Helsinki: Kirjapaino.

Partanen, J. 2016. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. PARTUS.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa, A. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen lähestymistavat. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. Työterveyslaitos. Viitattu 20.10.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>

Ranki, S., Koivula, A. & Helaskoski, E. 2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin -artikkeli Työterveyslaitoksen sivulla. Viitattu 10.11.2024. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>

Roiha, J. 2024. Tiimiakatemia valmentaja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haastattelu 30.10.2024.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruuska, J. 2023. Yhteisöllisen yrittäjyyden oppimiskulttuuri - muotoilu- ja tiede- ja teknologiatieteellinen tutkimus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu

- 16.10.2024. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/86569/1/978-951-39-9536-2_vaitos_2023_05_06_jyx.pdf
- Råström, A. 2024. Transformatiivinen johtaminen – avain kestävään tulevaisuuteen? -artikkeli Adlibris -sivustolla. Viitattu 6.11.2024. <https://www.adlibris.com/fi/artikkelit/transformatiivinen-johtaminen>
- Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. Aikuiskasvat. Viitattu 6.11.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.94031>
- Saukkonen, M. 2018. Tiimiakatemiolla opitun soveltaminen käytännössä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma, Tiimiakatemia. Viitattu 16.10.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121822125>
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. p. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Spiek, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Stogdill, R.M. 1974. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press.
- Stühlinger, S. 2022. The Importance of Planning: How Financial Management Competencies Affect the Performance of Nonprofit Organizations. Public Administration Quarterly, 46(3), 211–237. Viitattu 9.11.2024. <https://doi-org.ezproxy.uef.fi:2443/10.37808/paq.46.3.2>
- Suomalainen johtaminen ennen ja nyt. 2016. Artikkelit Porin Yliopistokeskuksen sivulla. Viitattu 18.10.2024. <https://ucpori.fi/verkkolehti/suomalainen-johtaminen-ennen-ja-nyt/>
- Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. Viitattu 6.11.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-690-9>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön: 80/20 sääntö uudistumisen vauhdittajana. Alma Insights. Viitattu 9.11.2024. <https://www.storytel.com/fi>
- Tekoälyn käyttö oppimistehtävissä ja opinnäytetyössä. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.11.2024. <https://help.jamk.fi/raportointiohje/fi/3-kirjoittamisprosessi/tekoalyn-kaytto-oppimistehtavissa-ja-opinnaytetyossa/>
- Tiainen, R. 2021. Alumnityön kehittäminen Tiimiakatemiolla – Ohjekirja Tiimiakatemian alumnipäällikölle. Opinnäytetyö AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tradenomi, liiketalouden tutkinto-ohjelma, Tiimiakatemia. Viitattu 16.10.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511403/Opinnaytetyo_Tiainen_Roosa_HTA1851%201.pdf?sequence=5

Tiimiakatemia (AMK). N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisema Tiimiakatemian opetussuunnitelma opetussuunnitelmat.peppi.jamk.fi sivustolla. Viitattu 17.10.2024. <https://opetussuunnitelmat.peppi.jamk.fi/fi/49/en/5156>

Tiimityö. N.d. Tilastokeskuksen julkaisema määritelmä sanalle "tiimityö". Viitattu 20.10.2024. <https://stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Tradenomi (AMK), Tiimiakatemia, Yrittäjyys ja vastuullisen liiketoiminnan johtaminen, päivätoetus, kevään 2025 haku. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisema kuvaus Tiimiakatemian opinnoista Opintopolku-sivustolla. Viitattu 5.11.2024. <https://opintopolku.fi/konfo/fi/toetus/1.2.246.562.17.00000000000000025463>

Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. Viitattu 5.11.2024. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726703056001448>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Janet.finna.fi. Ellibs ebooks. Viitattu 2.10.2024.

Työelämän 2025 katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. 2015. Raportti Sosiaali- ja terveysministeriön sivulta. Viitattu 28.8.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Unlocking organizational potential with human-centered leadership. 2024. EHL Graduate Schoolin julkaisema artikkeli. Viitattu 6.11.2024. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/human-centered-leadership-organizations>

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessä maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Tammi.

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5.p. PS-kustannus. Viitattu 28.10.2024. <https://janet.finna.fi/Ellibslibrary>

Vilka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppi-Tanner, S. 2020. Ajattelu ja toimintatapojen muutos. Tutkimuksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Viitattu 5.11.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Waldén, H. 2015. Verkostot ja niiden johtaminen : Case: Tiimiakatemia-verkosto. Opinnäytetyö, YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Yrittäjyyden suuntautumis- vaihtoehto. Viitattu 16.10.2024.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015060712710>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Kiitos osallistumisesta opinnäytetyöhömme!

Ohessa suuntaa antavat kysymykset haastattelua varten. On pieni mahdollisuus, että haastattelijen edetessä kysymyksiä hiotaan palvelemaan tutkimusta paremmin.

Haastattelusta voi vetäytyä milloin tahansa.

Varmistamme haastateltavien anonyymiyden pitämällä aineistoja suojattuna. Tiedot tallennetaan pilvipalveluun vahvan tunnistautumisen taakse ja tietoihin pääsee käsiksi ainoastaan tämän opinnäytetyön tekijät (Leila Luhtanen ja Ida Sopenen). Haastattelusta ei vuoda yrityssalaisuuksia tai muuta arkaluontoista tietoa. Haastatteluiden litteroinnissa ja opinnäytetyön kirjoituksessa ollaan tarkkana, ettei mitään tunnistettavaa tietoa haastateltavista päädy itse työhön, jolloin myös haastateltavien anonyymisyys pysyy. Haastateltavien nimet pysyvät vain haastattelijoiden tiedossa eikä niitä jaeta eteenpäin. Kaikki tiedot haastateltavista poistetaan laitteilta ja pilvipalvelusta opinnäytetyöprosessin jälkeen.

Tausta

- Mikä oli roolisi Tiimiakatemiassa ja kuinka kauan toimit talon päällikkönä?
- Millaisissa johtotehtävissä työskentelet tällä hetkellä asiantuntijaorganisaatiossa?
- Miten kuvailisit nykyisen työsi vaatimuksia johtajana?
- Minkälaisena koet nykypäivän työelämän johtajuusvaatimukset?

Päällikköroolin antamat valmiudet

- Miten Tiimiakatemian päällikkörooli valmisti sinua nykyisiin johtotehtäviisi?
- Mitkä taidot ja valmiudet koet kehittyneen eniten päällikköroolissa työelämää ajatellen?
- Millaisia haasteita kohtasit Tiimiakatemian päällikköroolissa, ja kuinka ne ovat auttaneet sinua nykyisessä työssäsi?
- Millaista tukea olisit kaivannut esimerkiksi valmentajilta tai yhteisöltä?

Johtajuusvaatimukset nykypäivän työelämässä

- Miten Tiimiakatemiassa oppimasi johtamistavat eroavat tai täydentävät nykyisiä johtamistapoja asiantuntijaorganisaatiossa?

- Mitkä ovat mielestäsi suurimmat erot johtamisessa Tiimiakatemian ja asiantuntijaorganisaatioiden välillä?

Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely

- Miten Tiimiakatemiassa painotettu itseohjautuvuus ja tiimityöskentely näkyvät nykyisissä johtamiskäytännöissäsi?

- Millaisia johtamistaitoja Tiimiakatemiassa vaadittiin tiimien itseohjautuvuuden tukemisessa, ja miten nämä taidot ovat hyödyttäneet sinua nykyisessä työssäsi?

Johtamisen kehittyminen ja tulevaisuus

- Miten arvioit omaa johtajuuttasi Tiimiakatemian päällikköroolissa verrattuna siihen, millainen johtaja olet tänään?

- Mitä uusia johtamisvalmiuksia olet joutunut oppimaan nykyisessä työssäsi, joita Tiimiakatemia ei välttämättä korostanut?

- Miten koet kokonaisuutena, että onko Tiimiakatemian Päällikkörooli antanut eväitä työelämää ja johtamisroolia ajatellen?

Terveisin,

Ida Sopenan ja Leila Luhtanen