

Tiimeittäin organisoituneen tulosalueen johtaminen ammattikorkeakoulussa

Hanna Kontula

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t) Kontula, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tiimeittäin organisoituneen tulosalueen johtaminen ammattikorkeakoulussa		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
Työn ohjaaja(t) Niemelä, Tarja		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kohdeorganisaatiota uudistettiin noin viisi vuotta sitten laajentamalla tulosaluepäälliköiden tehtäväkuvaa, organisoimalla tulosalueet tiimeihin ja nimeämällä tiimeille vetäjät. Opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia kokemuksia tulosaluepäälliköille on kertynyt tiimeihin organisoituneen tulosalueen johtamisesta, miten heidän käsityksensä johtajuudesta ja henkilöstöstä tukevat tiimimallissa toimimista sekä miten tulosaluepäälliköihin itseen kohdistuva johtaminen tukee heitä tiimien johtamisessa. Tavoitteena oli tehdä tulosaluepäälliköiden johtajuusajattelua ja tiimimallissa työskentelystä kertynyttä kokemusta näkyväksi sekä tuottaa tietoa organisaation sisäiseen kehittämistyöhön päälliköiden työn tukemiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön laajempaan tutkimukselliseen lähtökohtana toimi sosiaalinen konstruktio-nismi, jonka ontologinen käsitys on relatiivinen. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastat-teluin ja analysoitiin pääasiassa teorialähtöisesti, mutta myös aineistolähtöistä analyysia tehtiin. Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu johtajuuden muutokseen, jaettuun johta-juuteen ja itseohjautuvuuteen kiinnittyvästä kirjallisuudesta.</p> <p>Tuloksissa käy ilmi, että tulosalueiden tiimit ovat hyvin eri vaiheissa. Päälliköillä on erilaisia painotuksia esihenkilötyössään, mutta lähtökohtaisesti henkilöstöön ja heidän osaami-seensa luotetaan ja jaetun johtajuuden etuja tunnustetaan itseohjautuvuuden edistämi-ässä. Johtajuus on muuttunut ja sen nähdään olevan yhä enemmän yhteisesti toteutet-tua, päävastuun säilyessä päälliköllä. Johtaminen tapahtuu ennen kaikkea vuorovaikutuk-sen kautta. Eri organisaatiotasot läpäisevä vuorovaikutus nähdään myös päällikön oman työn keskeisenä tukena. Kohdeorganisaation visio, Uuden sukupolven korkeakoulu, tarjoaa toimivan alustan johtamisen tarkastelulle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) johtajuus, jaettu johtajuus, itseohjautuvuus, tiimiorganisaatio, johtamisparadigma		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kontula, Hanna	Type of publication Master's thesis	Date May 2021
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication Leading a team-based department at the university of applied sciences		
Degree programme Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Niemi, Tarja		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences		
<p>Abstract</p> <p>The target organization was overhauled about five years ago by expanding the job description of the department managers, organizing the departments into teams and naming leaders for the teams. The thesis examined the experiences of department managers in leading the team-based departments, how their perceptions of leadership and staff support their activities in the team model, and how management towards the managers themselves support them in leading teams. The aim was to make leadership thinking of managers and experience accumulated from working in the team model visible, as well as to generate information for in-organization development work to support the work of the managers.</p> <p>The broader starting point for the thesis was social constructionism, whose ontological conception is relative. The research data was collected through theme interviews and analyzed mainly on a theory basis, but data-based analysis was also carried out. The theoretical knowledge of the thesis was formed by leadership change, shared leadership, and self-determination.</p> <p>The results showed that the teams in the departments are in very different stages. Managers have different emphases in their leading, but as a premise, staff and their skills are trusted, and the benefits of shared leadership are identified in promoting self-determination. Leadership has changed and can be seen as increasingly shared, with the manager retaining the main responsibility. Leading occurs first and foremost through interaction. Interaction that permeates different levels of organization is also seen as a key support for the manager's own work. The vision of the target organization, the Reinventing Higher Education, provides a good platform for management review.</p>		
Keywords/tags (subjects) leadership, shared leadership, self-determination, team organization, management paradigm		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tausta ja tavoitteet	3
1.2	Kohdeorganisaation siirtyminen tiimimalliin	4
2	Tutkimusasetelma	9
2.1	Yleistä	9
2.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja menetelmät.....	10
2.2.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusote.....	10
2.2.2	Aineistonkeruu	13
2.2.3	Aineiston analyysi	14
2.2.4	Luotettavuuden varmistaminen	15
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	16
3	Muuttuva johtajuus.....	18
3.1	Vallitsevat johtamisparadigmat	18
3.1.1	Innovaatioteoriat.....	19
3.1.2	Teal-maailmankuva	21
3.2	Johtajuuden ja johtajuusajattelun määrittely.....	23
3.3	Tiimiorganisaatio ja -johtaminen	25
3.3.1	Itseohjautuvuus	26
3.3.2	Jaettu johtajuus	29
4	Tutkimuksen toteutus.....	32
4.1	Haastattelujen organisointi	32
4.2	Aineiston analysointi	34
5	Tulokset	38
5.1	Yleistä	38
5.2	Johtajuusajattelu tiimimallissa	38
5.2.1	Henkilöstökäsitys.....	38
5.2.2	Johtajuuden omistajuus	39
5.2.3	Johtamisen funktio	40
5.3	Kokemukset tiimeittäin organisoituneen tulosalueen johtamisesta	41

	2
5.3.1 Jaettu johtajuus	41
5.3.2 Autonomia	44
5.3.3 Rakenteet ja tuki.....	45
5.4 Päälliköihin kohdistuva johtaminen	47
5.4.1 Esihenkilön tuki.....	47
5.4.2 Kollegiaalinen yhteistyö.....	48
5.4.3 Jaettu johtajuus	48
6 Pohdinta.....	51
6.1 Yhteenveto lähtökohdista	51
6.2 Johtopäätökset	52
6.3 Luotettavuuden tarkastelu	56
6.4 Jatkotutkimustarpeet	57
Lähteet	58

Kuviot

Kuvio 1. Aikajana kohdeorganisaation organisaatiouudistuksesta	7
Kuvio 2. Tutkimuksen koherentti kokonaisuus	9
Kuvio 3. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	17
Kuvio 4. Esihenkilön roolin muuttuminen tiimityöskentelyn vahvistuessa	26
Kuvio 5. Tiimijohtamisen tehtäväkenttä	31
Kuvio 6 Itseohjautuvuus mahdollistuu luottamuksen ilmapiirissä eri tekijöiden yhteisvaikutuksena	52

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston teorialähtöisestä luokittelusta edeten yläluokasta alaluokkaan aiheesta kokemus tiimien johtamisesta (poimintoja)	36
Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston abstrahoinnista ja yhdistävän luokan muodostamisesta aiheesta päälliköihin kohdistuva johtaminen.....	37

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoitteet

On arvioitu eletävän seuraavan johtamisparadigman murroskautta. Opinnäytetyössä tuodaan esiin muun muassa Teal-maailmankuvaa, jossa keskeistä ovat itseohjautuvuus, ihmisten kokonaisvaltainen arvostaminen ja organisaation toiminnan orgaaninen mukautuvuus ja evolutiivinen kehittyminen. Näiden elementtien nähdään tukevan organisaatioita yhä parempaan toimintakykyyn turbulentissa ja kompleksisessa nykytoimintaympäristössä ja edistävän ihmisten hyvinvointia. Keskeinen muutos johtamisessa on, että se muunnetaan organisaation rakenteiksi ja käytänteiksi, yhteiseksi vastuuksi ja osaksi kaikkien työtä. (Laloux 2016, 58, 63, 91.) Tämä ajattelu haastaa johtajuuden ontologiaa ja sitä ovatkin pohtineet muun muassa Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O'Connor & McGuire (2008, 635). Johtamisen tarve ei kuitenkaan häviä, sillä valtaosa nykyorganisaatioista tarvitsee sitä kenties jopa aiempaa enemmän. Esihenkilötyön painopiste kuitenkin muuttuu ja itseohjautuvuuden kasvaessa johtajien aikaa vapautuu uusiin kokonaisuuksiin. Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu johtajuuden muutokseen, jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen kiinnittyvästä kirjallisuudesta.

Kohdeorganisaatiota uudistettiin noin viisi vuotta sitten laajentamalla tulosaluepäälliköiden tehtäväkuvaa, organisoimalla tulosalueet tiimeihin ja nimeämällä näille tiimeille vetäjät. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, millaisia kokemuksia tulosaluepäälliköille on kertynyt tiimeihin organisoituneen tulosalueen johtamisesta, miten heidän käsityksensä johtajuudesta ja henkilöstöstä tukevat tiimimallissa toimimista sekä miten tulosaluepäälliköihin itseen kohdistuva johtaminen tukee heitä tiimien johtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä tulosaluepäälliköiden johtajuusajattelua ja tiimimallissa työskentelystä kertynyttä kokemusta näkyväksi sekä tuottaa tietoa organisaation sisäiseen kehittämistyöhön päälliköiden työn tukemiseksi.

Opinnäytetyön aihe on kohdeorganisaatiossa ajankohtainen, sillä tiimimallin kehitystyö on käynnissä. Myös organisaation toimintaa ohjaava strategia on päivitetty ulottuen aina vuoteen 2030 saakka tavoitteena *Uuden sukupolven korkeakoulu* ja sen toteutukseen liittyvässä strategisessa kehittämisohjelmassa eräänä osa-alueena on henkilöstö ja johtaminen (JAMKin strateginen kehittämisohjelma 2021–2024 2020, 3; Osaaminen kilpailukyvyksi 2020). Kohdeorganisaation tavoitellessa kunnianhimoista kehitystä toiminnassaan, on tulosaluepäällikön rooli muutoksen sanoittamisessa ja johtamisessa merkittävä. Samanaikaisesti päällikön oma rooli elää ja siihen kohdistuu odotuksia niin johdon kuin henkilöstön taholta. Tähän päällikön haastavaan ja tärkeään työhön toivotaan opinnäytetyöllä tuotavan apua. Opinnäytetyön aihe on noussut opinnäytetyöntekijän omista mielenkiinnon kohteista. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

1.2 Kohdeorganisaation siirtyminen tiimimalliin

Kohdeorganisaatiossa aloitettiin vuonna 2015 keskustelut organisaatiouudistuksesta eräänä keinona vastata vuodesta 2017 alkaen muuttuvaan ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliin. Rahoitusmallin keskeiset muutokset olivat muuttuminen kokonaan tulosperusteiseksi, tutkintokoulutuksen merkityksen pieneneminen ja ulkoisen rahoituksen osuuden kasvaminen aiempaan rahoitusmalliin verrattuna. Tuleva rahoitusmalli asetti kasvupaineita tutkimus-, kehitys- ja innovaatio (TKI)-, palvelu- sekä koulutusvientitoimintaan, joihin ryhdyttiin tavoittelemaan kokonaisuutena 17 prosentin kasvua vuoteen 2020 mennessä. Organisaatiouudistuksesta päätettiin vuonna 2016. Aiemmasta tutkinto-ohjelmiin sidoksissa olleesta organisaatorakenteesta irtauduttiin ja organisoiduttiin asiantuntijuuksien pohjalta muodostettuihin tiimeihin, joiden toiminta ulottui tutkintokoulutuksen lisäksi yhä enemmän myös TKI- ja palvelutoimintaan. (JAMK Oy hallitus 7/2016 pöytäkirjan liite 1; Osaaminen kilpailukyvyksi 2016, 3.)

Organisaatiouudistuksella tavoiteltiin korkeakoulun keskeisten kilpailukyvyyn elementtien, asiantuntijuuksien, kirkastamista, vahvistamista ja aiempaa paremmin näkyväksi tekemistä, asiakas- ja sidosryhmätyön vastuun jakamista laajemmille hartioidille sekä innovatiivisuuden kasvattamista. Asiantuntijuustiimeillä tavoiteltiin myös

rakenteellista joustavuutta ja mukautuvuutta muutoksiin, joita tulevaisuudessa uskottiin kohdattavan yhä tiheämmin. Vaikka tutkinto-ohjelmat ja projektit vaihtuvat, vahvojen asiantuntijuuksien arvioitiin kannattelevan suuntautumalla aina uuteen tarpeeseen luoden siten vakautta ja jatkuvuutta organisaation toimintaan. (JAMK Oy:n hallitus 7/2016 pöytäkirjan liite 1; JAMK johtoryhmä 16/2016 pöytäkirjan liite 3.)

Organisoitumisen uudistaminen tarkoitti muutosta myös tehtävänkuvissa ja johtamisessa. Organisaation strategiassa vv. 2016-2020 asetettiin tavoitteeksi uudistua vuoteen 2020 mennessä niin korkeakoulun toimintatavoissa, työ kulttuurissa kuin johtamisosaamisessa (Osaaminen kilpailukyvyksi 2016, 3). Keskeinen tehtävänkuvan muutos kohdistui tulosityksiköiden päälliköihin. Koulutuspäällikkö-nimike muuttui tulosalueen päälliköksi. Päälliköiden tehtävänkuvaa laajeni ja monipuolistui kattamaan paitsi tutkintokoulutuksen, joka monilla oli tähän asti ollut päävastuualueenaan, myös vastuun TKI- ja palvelutoiminnan laadusta ja tuloksellisuudesta, sisältäen joillain tulosalueilla myös kansainvälisen ulottuvuuden koulutusviennin muodossa. Myös sidosryhmätyön merkitys ja henkilöstön osaamisen johtaminen vahvistuivat päälliköiden tehtävässä. (JAMK johtoryhmän kokouksen 14/2015 pöytäkirjan liite; JAMK johtosääntö 2019, 8; Salminen 2020.)

Päälliköt samanaikaisesti elivät itse muutoksessa että johtivat muutosta. Henkilöstö uudelleenorganisoitui asiantuntijuustiimeihin ja nimettiin tiiminvetäjät, joista tuli päälliköiden keskeisiä kontakteja tulosalueensa henkilöstöön. Tiiminvetäjien ja päälliköiden välinen työnjako pyrittiin pitämään selkeänä. Päällikön rooli oli toimia aiempaan tapaan esihenkilö- ja tulosvastuussa ja tiiminvetäjän tehtävä oli varmistaa tiimin tavoitteiden saavuttaminen (JAMK johtoryhmän kokous 16/2016 pöytäkirjan liite 3), vastuun kohdistuessa asiantuntijuuteen, sen kehittämiseen sekä tiimin kapasiteetin käytön suunnitteluun yhdessä tiimin kanssa (JAMK johtosääntö 2018, 8). Päälliköiden työlle ominaista on toimia vuorovaikutuksessa niin johdon kuin henkilöstön kanssa.

Strategian suuntaista toimintaa, tiedonkulkua ja johtamisen uudistumista on tuettu jo vuosia noin joka toinen kuukausi pidettävillä esihenkilövalmennuksilla sekä esimerkiksi vuonna 2018 toteutetulla luottamusjohtamisen valmennuksella. Johtamista suuntaa myös 2–3 vuoden välein päivitettävä henkilöstöohjelma, jossa keskeisenä

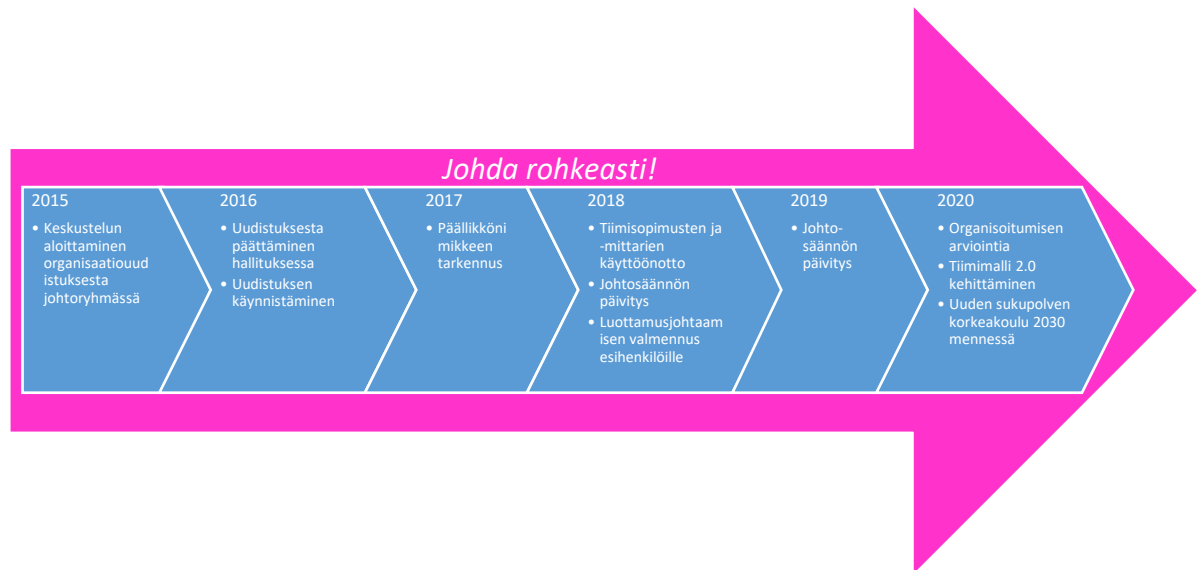
johtamis- ja esihenkilötyön luonnetta määrittävänä tahtotilana on vuodesta 2015 ollut *Johda rohkeasti!* Rohkeaa johtamista on kuvattu henkilöstöohjelmassa muun muassa uuden ajattelun, yhdessä tekemisen, vuorovaikutuksen sekä vahvan toiminnan ja toimintatapojen uudistumisen kautta. (JAMK henkilöstöohjelma 2018-2020 2018, 10.)

Tiimimäiseen organisaatioon valmistautuminen vuodesta 2015 alkaen ja asiantuntijuuksien tunnistaminen eteni kohdeorganisaation eri yksiköissä eri tavoin. Yksiköillä oli vapaus toteuttaa muutos parhaaksi näkemällään tavalla. Osassa yksiköistä osallistettiin koko henkilöstö, osassa asiaa työstettiin johdon toimesta. Joissain yksiköissä ja yksittäisillä tulosalueilla oltiin puolestaan toimittu jo vuosia tiimimuotoisesti. Eri lähtökohdista ja etenemistavoista huolimatta muutos kosketti suurinta osaa henkilöstöstä ja päälliköistä. Vuonna 2018 otettiin organisaatiotasoisesti käyttöön uudet toimintaa tukevat työkalut: tiimisopimukset ja -mittarit (JAMK johtoryhmä 2/2018 pöytäkirja).

Vuonna 2020 valmistuneessa uudessa strategiassa vv. 2020-2030 keskeisenä tuodaan rakenteiden ja modernien toimintamallien kehittäminen tavoitteena korkeakoulun toiminnan tehokkuuden parantaminen sekä toiminnan korkean laadun ja tuotettavien palveluiden varmistaminen myös tulevaisuudessa. Tämä kehittämistyö kantaa strategiassa nimeä Uuden sukupolven korkeakoulu (USK). (Osaaminen kilpailukyvyksi 2020, 2.) Avoimuuden, eettisyyden ja kestävän kehityksen arvot saavat strategiassa aiempaa suurempaa huomiota (Osaaminen kilpailukyvyksi 2020, 2, 5). Strategiaa toimeenpannaan strategisella kehittämisohjelmalla, joka ajoittuu vuosille 2021-2024 sisältäen myös henkilöstö ja johtaminen -osa-alueen (Osaaminen kilpailukyvyksi 2020, 6-7). Strategisen kehittämisohjelman henkilöstö ja johtaminen -osa-alue jakaantuu edelleen kolmeen toimenpidekokonaisuuteen: Johtamisen kehittäminen, Strateginen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja Oppiva organisaatio. Tämä kehittämistyö kulkee linjassa muun muassa kansallisen korkeakoulujen digivision 2030 kanssa. (JAMKin strateginen kehittämisohjelma 2021–2024 2020, 3.)

Kuvioon 1 on kuvattu organisaatiouudistuksen vaiheet tähän päivään tultaessa sekä vuodesta 2015 lähtien taustalla vaikuttava ja esihenkilötyön asennetta, painotuksia ja

toimintatapoja linjaava henkilöstöohjelma. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan kohdeorganisaation organisoitumista kehitetään edelleen määrittelemällä ja ottamalla käyttöön Tiimimalli 2.0, joka mm. laventaa tiimien muodostamisen perusteita. Tiimityön edelleen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa on nostettu uudessa strategiassa tärkeäksi osa-alueeksi (Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020-2030, 7).



Kuvio 1. Aikajana kohdeorganisaation organisaatiouudistuksesta (Akselin 2020; JAMK johtoryhmä 14/2015, 2/2018, 4/2020, 8/2020, 12/2020; JAMK Oy hallituksen pöytäkirja 5/2016, 7/2016, 4/2020; JAMK henkilöstöohjelmat vv. 2015-2017, 2018-2020; JAMK johtosääntö 2018, 2019; Osaaminen kilpailukyvyksi 2020)

Opinnäytetyö on kohdeorganisaation strategisesta kehittämisohjelmasta ja Tiimimalli 2.0 -kehitystyöstä irrallaan etenevä eikä ota niihin kantaa.

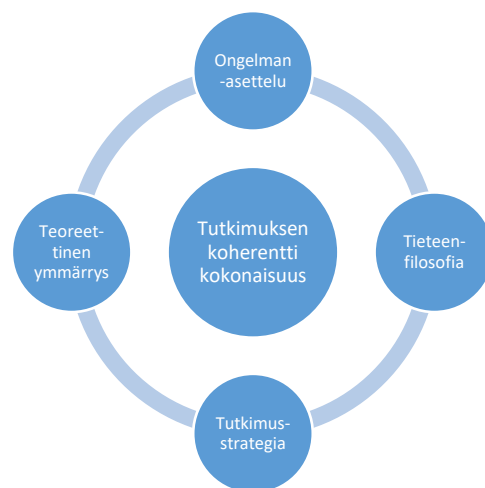
Tämä opinnäytetyön esiyymmärrys on muodostettu opinnäytetyön tekijän oman työn kautta kertyneistä tiedoista, kohdeorganisaation kirjallisesta materiaalista, kuten hallituksen ja johtoryhmän pöytäkirjamateriaaleista, strategioista ja henkilöstöohjelmista, sekä keskusteluista hallintojohtajan, henkilöstöpäällikön sekä tiimimallin kehittämistä koordinoivien yksikönjohtajien kanssa. Opinnäytetyön tietoperusta on muodostettu johtajuuden muutosta, jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta käsittelevästä kirjallisuudesta, kansainvälisestä tutkimustiedosta, ajankohtaiskirjoituksista ja

puheenvuoroista. Tutkimustietoa on haettu ensisijaisesti vuoden 2010 jälkeen julkaistuista ja vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista. Johtamisen teoriakirjallisuutta on haettu laajemmin viime vuosikymmeniltä. Keskeinen tiedonhaun kanava on ollut Janet Finna -tietokanta. Myös ajankohtaiskirjoituksia ja puheenvuoroja, kuten blogeja ja podcasteja on hyödynnetty, sillä opinnäytetyön aiheet ovat osin vasta tulossa laajemmin suomalaiseen työelämään. Näitä on kuitenkin hyödynnetty kriittisesti tarkastellen, esimerkiksi kirjoittajalla tai puhujalla on ollut keskeinen merkitys luotettavuuden arvioinnissa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Yleistä

Opinnäytetyöprosessiin sisältyy erilaisia perustaa luovia ja etenemistä määritteleviä tieteenfilosofisia ja menetelmällisiä valintoja ja päätöksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 119-120.) Tutkimuksen koherentti kokonaisuus saavutetaan, kun opinnäytetyöntekijän valinnat tutkimuksen eri tasoilla ovat keskenään yhteensopivia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 120). Tämä on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen koherentti kokonaisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 120)

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä tulosaluepäälliköiden johtajuusajattelua ja tiimimallissa työskentelystä kertynyttä kokemusta näkyväksi sekä tuottaa tietoa organisaation sisäiseen kehittämistyöhön, jotta tulosaluepäälliköitä voitaisiin tukea yhä paremmin vaativassa työssään.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 122) tuovat esiin, että vaikka tutkimuksen tutkimuskysymykset muotoillaan suunnitteluvaiheessa, on mahdollista, että ne kvalitatiivisessa tutkimuksessa muuttuvat prosessin aikana. Siitä huolimatta tutkimusongelma tai ”jonkinlainen käsitys tutkimuksen kysymyksenasettelusta” on hyvä olla, jotta tutkimuksessa päästään ongelman luokittelua syvemmälle (Mts. 2007, 122).

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten tulosaluepäälliköiden käsitys johtajuudesta ja henkilöstöstä tukee tiimien itseohjautuvuutta?
2. Millaisena tiimeihin organisoituneen tulosalueen johtaminen toteutuu tulosaluepäälliköiden kertomana?
3. Miten päälliköihin kohdistuva johtaminen tukee heitä tiimimallissa johtamisessa?

Opinnäytetyö on rajattu tarkastelemaan tulosityksiköiden niiden tulosaluepäälliköiden johtajuutta, jotka ovat aiemmin toimineet koulutus päällikön tehtävänimikkeellä, ja joiden tehtävänkuva on sittemmin vuonna 2016 laajentunut kattamaan myös TKI- ja palvelutoiminnan tulosvastuita. Kohdeorganisaatio muodostuu neljästä tulosityksiköstä sekä tukipalveluita tuottavasta hallintoyksiköstä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat hallintoyksikön päälliköt ja tulosityksiköiden TKI-päälliköt. Lisäksi ulkopuolelle rajautuvat yhden tulosityksikön kaikki päälliköt, sillä he ovat toimineet tiimimallissa jo ennen organisaatiouudistusta.

Tarkastelun kohteeksi valittiin päällikkötaso johtotason tai tiimivastaavien sijaan, sillä päälliköiden johtajuuteen kohdistui organisaatiouudistuksessa huomattava muutos. Myös vaihtuvuus kyseisessä tehtävässä on hyvin pientä, jolloin osaamisen uudistaminen on erityisen tärkeää. Tiimivastaavien rooli on niin ikään uusi, sillä se muodostui vasta organisaatiomuutoksen myötä ja olisi myös mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Tiimivastaavat on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

2.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja menetelmät

2.2.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusote

Tieteenfilosofisten kuvausten kautta tuodaan esiin, millaisia lähtökohtaisia oletuksia opinnäytetyöntekijällä on haastateltavista ja heidän esilletuomistaan kokemuksista sekä muun muassa opinnäytetyöntekijän omasta roolista ja vaikutuksesta tutkimukseen. Tieteenfilosofiset ontologiset käsitykset kuvastavat sitä, miten todellisuus ja tutkittava kohde ymmärretään ja epistemologiset käsitykset puolestaan kuvastavat opinnäytetyön tekijän suhdetta tutkittavaan kohteeseen ja käsitystä siitä, kuinka tietoa todellisuudesta muodostetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 119-120, 126.)

Tämän opinnäytetyön laajempänä tutkimuksellisenä lähtökohtana toimii sosiaalinen konstruktionismi, jonka ontologinen käsitys on relatiivinen (Patton 2015, 122), historiallis-kulttuurinen (KvaliMOTV). Sosiaalisessa konstruktionismissa ei nähdä olevan yhtä totuutta, vaan sosiaalinen todellisuus ja tieto rakentuvat tiedostetusti ja tiedostamatta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Sosiaalinen konstruktionismi 2015; KvaliMOTV). Kieli ymmärretään suhteelliseksi, käyttäjä- ja tilannesidonnaiseksi (KvaliMOTV). Sosiaalisessa konstruktionismissa opinnäytetyön tekijä on osaltaan rakentamassa kuvaa todellisuudesta prosessin aikana eikä ainoastaan objektiivisesti kuvaa sitä (Patton 2015, 122). Tämä edellyttää opinnäytetyöntekijän tietoisuutta asiasta ja pohdintaa tutkimustuloksia arvioitaessa.

Hermeneutiikan tutkija Wilhelm Dilthey (1833-1911) on sanonut: ”luontoa me selitämme, ihmistä ja kulttuuria ymmärrämme” (Anttila 2014). Vaikkemme voikaan täysin kokea samoin kuin toinen ihminen, voimme pyrkiä ymmärtämään hänen kokemuksiaan (Koivisto, Kukkola, Latomaa & Sandelin 2014, 15). Tähän ymmärrykseen opinnäytetyössä pyritään hermeneuttisella ajattelulla. Hermeneuttiseen ajatteluun liittyvä hermeneuttinen spiraalimainen kehä kuvaa, kuinka tutkija kierros kierrokselta, kerta toisensa jälkeen, lähestyy tutkittavaa kohdettaan käyden vuoropuhelua haastatteluaineistoon pohjautuvaa teoriaa hyödyntäen ja täsmentää omaa ymmärrystään joka kierroksella (Anttila 2014).

Opinnäytetyössä haastateltaviin suhtaudutaan holistisesti. Tarkastelun kohteena on Rauhan (2005, 32-33) kuvaama kokeva ja elävä, ympäröivän maailman kanssa vaikutuksissa oleva ihminen. Haastateltavan esille tuomaan henkilökohtaiseen kokemukseen suhtaudutaan todellisena, kuitenkin samalla hyväksyen se, ettei kokemusta todennäköisesti koskaan pystytä täysimääräisesti kertomaan toiselle eli muodostettava tulkinta ja ymmärrys jäävät jossain määrin puutteellisiksi (Koivisto ym. 2014, 16). Ihmiselle itselleen kokemus on kuitenkin merkityksellinen kokonaisuudessaan, vaikkei hän pystyisikään sitä koko laajuudessa ilmaisemaan (Rauhala 2005, 161).

Tutkimusote

Tämä opinnäytetyö on soveltavaa, laadullista tutkimusta. Soveltavan tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään tutkittavia käytännön ongelmia (Patton 2002, 217) ja

ratkaisemaan niitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 129; Patton 2002, 217). Soveltava tutkimus on usein työelämäasiakkaalle tehtävä, useamman metodin muodostama kokonaisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 129; Patton 2002, 217). Sille on tyypillistä vahva aika-, paikka- ja tilannesidonnaisuus (Patton 2002, 217), jonka takia se on ainutlaatuinen ja vaikeasti toistettavissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 129). Soveltavassa tutkimuksessa käytetään apuna, ja voidaan myös testata soveltaen, perustutkimuksen tuottamaa tietoa. (Patton 2002, 217.)

Opinnäytetyö edustaa tapaustutkimusta, jolle on tyypillistä ilmiöiden kuvaus ja perehtyminen yksittäiseen tapaukseen tai pieneen joukkoon tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131). Opinnäytetyössä perehdytään rajattuun ajanjaksoon ja pyritään tuomaan esille tuona ajanjaksona kertynyttä kokemusta tiimien johtamisesta rajatun joukon kokemana. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusote on ymmärtävä ja tapaustutkimuksen avulla onkin mahdollista saavuttaa syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kautta saavutettava ymmärrys on lähtökohtaisesti tapauskohtaista eikä siten ole yleistettävissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Päätelyn logiikka

Opinnäytetyön päätelyn logiikka on ensisijaisesti teorialähtöinen. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään johtajuuden muutosta, jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta käsittelevää kirjallista aineistoa, mutta on mahdollista, että myös muita teorioita ja johtamismalleja nousee keskiöön haastatteluaineiston analysointia tehtäessä. Käsiteltävästä ilmiöstä on laadittu esiymmärrys ja käsitteenmuodostus, joita vasten tutkimus tehdään. Kertyvä tutkimusaineisto voi kuitenkin osoittaa näissä virheellisyyttä tai puutteellisuutta, jolloin niihin palataan ja ne muodostetaan uudelleen. Tutkimuksessa on oleellista aineiston ja teorian välinen jatkuva vuoropuhelu, jota kuvaa jo aiemminkin mainittu hermeneuttinen kehä. (Anttila 2014.)

2.2.2 Aineistonkeruu

Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä käytettävä teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.) Teemahaastattelun valintaa opinnäytetyön aineistonkeruutavaksi puoltaa sen fokuusoituminen haastateltavan subjektiiviseen kokemukseen tutkittavasta ilmiöstä. Se myös mahdollistaa vuorovaikutteisena haastattelumuotona haastateltavalle oman kokemuksen rikkaan esille tuonnin. (Hirsjärvi & Remes 2015, 47-48, 53.) Teemahaastattelussa on määriteltynä teemat, joista keskustelu käydään, mutta teemojen käsittelyjärjestys voi muuttua haastattelutilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Valmiiden kysymysten sijaan haastattelijalla on tukenaan tietoperustassa tunnistettujen pääkäsitteiden keskeisistä alakäsitteistä muodostettu aihealistaus, joihin mielenkiinto haastattelussa kohdistuu (Hirsjärvi & Remes 2015, 66). Haastattelun tukena käytetään myös haastateltaville esitettävää virikemateriaalia, kuten opinnäytetyön kuvio 1, fokusoimaan keskustelua tavoitelluissa aihepiireissä.

Haastattelu on systemaattinen, mutta joustava tiedonkeruumenetelmä, joilla on mahdollista saavuttaa syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja myös selvempää tietoa, sillä epäselviin seikkoihin on mahdollista pyytää suoraan haastattelussa tarkennusta. Lisäksi haastattelutilanne mahdollistaa eleiden ja ilmeiden havainnoinnin, jotka niin ikään edistävät opinnäytetyöntekijän ymmärrystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199-200, 202.) Haastattelu on menetelmänä kuitenkin työläs, sillä se edellyttää hyvää ennakkovalmistautumista ja haastattelut (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201) sekä niiden litterointi ovat aikaa vieviä. Opinnäytetyön haastatteluaineisto litteroidaan sanatarkasti, jolloin voidaan arvioida, että yhtä haastattelutuntia kohden litterointiin kuluu aikaa 4-6 tuntia (Hirsjärvi & Remes 2015, 140). Haastatteluun sisältyy myös inhimillisiä riskejä, joita haastattelija ja haastateltavat tuovat tilanteeseen. Näitä ovat muun muassa haastattelijan aiheuttama epäedullinen tunnereaktio haastateltavassa tai haastateltavan pyrkimys luoda itsestään tietynlaista mielikuvaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.) Näihin haastattelijasta lähtöisin oleviin seikkoihin kiinnitetään huomiota opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa, jotta niitä pystytään välttämään ja minimoimaan.

2.2.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysillä tarkoitetaan prosessia aineistoon perehtymisestä, tutkimuksen kannalta keskeisten asioiden erittelyä muusta aineistosta sekä aineiston edelleen järjestelystä, tiivistämisestä ja tulkitsemisesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Alasuutari (2011, 35) kuvaa laadullisen tutkimuksen analyysin muodostuvan kahdesta toisiinsa lomittuvasta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa havaintojen tarkastelua valitusta teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusongelman näkökulmasta sekä näiden raakahavaintojen edelleen yhdistämisestä mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaisemisesta käytetään myös muun muassa nimitystä tulosten tulkinta, jolla tarkoitetaan vaihetta, jossa tutkija käy vuoropuhelua tutkimuksen aikana kerätyn ja pelkistetyn aineiston sekä aiemman teorian tiedon kanssa, tehden johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011.)

Opinnäytetyön analysointi tehdään pääasiassa teorialähtöisellä eli deduktiivisella sisällönanalyysillä, jossa aiempi käsitejärjestelmä ohjaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineisto luokitellaan analyysirunkoon, joka on muodostettu aikaisempaa teorian tietoa tai käsitejärjestelmää hyödyntäen ja joka etenee usein yleisestä yksityiseen (Mts. 131). Myös aineistolähtöistä eli induktiivista analyysia tehdään. Tässä analyysi aloitetaan aineiston pelkistämisestä eli tutkimuksen kannalta oleellisen aineiston ottamisesta erilleen, jonka jälkeen edetään ryhmittelyyn. Ryhmittelyssä samaa ilmiötä kuvaavat alkuperäisilmaukset kootaan luokiksi. Työskentelyn aikana syntyy alaluokkia, joita edelleen yhdistelemällä syntyy yläluokkia ja edelleen pääluokkia. Aineisto muuntuu teoreettiseksi käsitteistöksi tutkittavasta ilmiöstä ryhmittelyn aikana. (Mts. 122-127.)

Opinnäytetyössä tutkimusaineistoa lähestytään sosiaalisen konstruktionismin tutkimuksellisessa viitekehyksessä, relativistisella kielikäsitteillä. Relativistisessa, suhteellisessa, kielikäsitteessä huomio kiinnitetään puhetapoihin ja kielen käyttämiseen. Siihen, miten tutkimuksen kannalta keskeisistä asioista puhutaan, minkälaisin argumentein ja millaisia merkityksiä asioille annetaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.2.4 Luotettavuuden varmistaminen

Absoluuttista varmuutta tutkimuksella ei voida saavuttaa, kuitenkin kun useat johtolangat tukevat saavutettuja ratkaisuja, voidaan niitä pitää luotettavina (Alasuutari 2001, 46-48). Koska laadullinen tutkimus on vahvasti aika-, paikka- ja tilannesidonnaista, tulee sen luottavuutta arvioida jossain määrin toisin kuin määrällistä tutkimusta. Validius ja reliaabilius toimivat joustavasti käytettynä osana luotettavuuden ja laadun arviointia, mutta lisäksi on tärkeää tuoda selkeästi esiin prosessin aikana tehdyt valinnat - liittyen tietoperustaan, lähestymistapaan ja menetelmiin - ja näiden valintojen perustelut sekä osoittaa opinnäytetyöntekijän tuntemusta liittyen tutkimuksen sääntöihin. Myös refleksiivisyyden merkitys luotettavuuden arvioinnissa on huomionarvoista, sillä tutkija on sosiaalisessa konstruktionismissa vuorovaikutteisessa roolissa tutkittavien ja myös tutkimusaineiston kanssa. Tutkijan ollessa vahvasti osana tutkimusta on oleellista, että tämä tunnistaa oman vaikutuksensa mahdollisuuden, omat lähtökohtansa ja arvonsa sekä muun muassa sen, millaisena näkee haastateltavat tutkimuksen kohteina (ks. 2.2.1). (Aaltio & Puusa 2020, 177-180, 182-183, 190; Puusa & Juuti 2020, 175.) Myös Hirsjärvi ja Remes (2015, 186) tuovat esiin, että opinnäytetyöntekijän valintojen perustelut ovat keskiössä laatua ja luotettavuutta arvioitaessa.

Opinnäytetyöntekijä on itse kohdeorganisaation jäsen ja tuntee siten organisaatiokulttuurin ja toimintaympäristön, jossa tutkittavat johtamistyötä tekevät. Opinnäytetyöntekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa konsernijohton tukena ja käytännön kosketus päälliköiden johtajuusajatteluun ja tiimijohtamiseen ovat kohdeorganisaatiossa käytyt keskustelut ja eri kehittämistoimien havainnointi. Opinnäytetyöntekijä tuntee haastateltavista osan hyvin ja muutaman kanssa haastattelu on ensimmäinen varsinainen tapaaminen. On mahdollista, että ne päälliköt, joiden kanssa ei ole syvempää tuttavuutta, ovat varautuneempia puhumaan avoimesti. Jotta lähtökohdat tiedonkeruuseen olisivat mahdollisimman hyvät, tuodaan haastateltaville tietoon ensikontaktista alkaen opinnäytetyöprosessin luottamuksellisuus sekä hyvän tieteellisen käytännön, tietosuojalain ja EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen noudattaminen prosessin kaikissa vaiheissa.

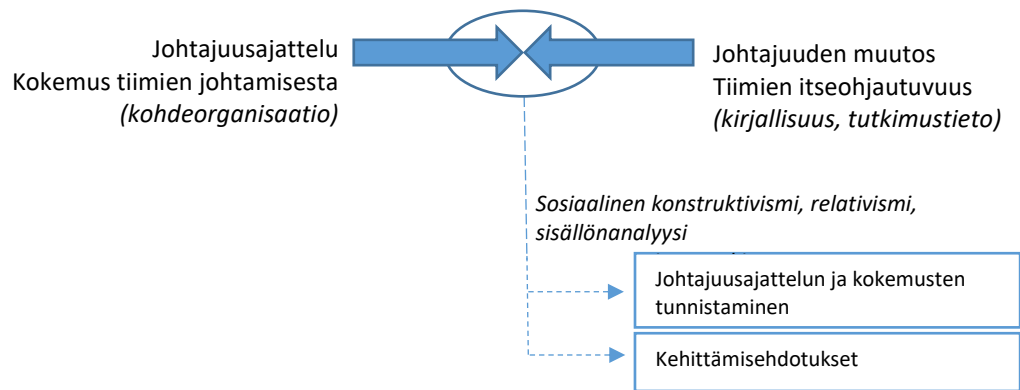
Analyysin ja johtopäätösten huolellinen auki kirjoittaminen mahdollistaa lukijoiden omakohtaisen arvioinnin tulosten luotettavuudesta. Tutkimustulosten luotettavuutta tuetaan paitsi valintojen läpinäkyvyydellä myös esiin tuotavalla tulosten ja hyödynnetyn kirjallisuuden vuoropuhelulla, aineisto-otteilla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 227-228) sekä mahdollisuuksien mukaan haastateltujen arvioilla tutkijan tekemistä tulkinnoista (Aaltio & Puusa 2020, 186). Uskottavuuteen vaikuttaa tuloksiin liittyvien päättelyketjujen ja tulkintojen tarkka ja todenmukainen kuvaus. Näiden läpinäkyvä kuvaus mahdollistaa lukijalle sen arvioinnin, onko tutkimus toteutettu asianmukaisesti ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudatten. (Puusa & Juuti 2020, 175; Aaltio & Puusa 2020, 180.)

Eettisyys on puolestaan luotettavuuden osa-alue, joka täyttää hyvin toteutetussa tutkimuksessa seuraavan kriteerin: käytetyt menetelmät ja analyysitavat "voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina". Tutkimuksen eettisyyttä on myös sen pyrkimys hyvään erityisesti tutkittavien, mutta myös muiden tutkimuksen vaikutuspiirissä olevien kohdalla. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu katsauksesta oletetusti vallitseviin johtajuusparadigmoihin sekä tiimien johtamista, jaettua johtamista ja itseohjautuvuutta käsittelevästä tiedosta. Tietoperusta on kuvattu kappaleessa 3. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat johtajuus (leadership), jaettu johtajuus (shared leadership), tiimien itseohjautuvuus (self-organization) ja johtamisparadigma (management paradigm). Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 3.

ESIHENKILÖTYÖ



Kuvio 3. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 Muuttuva johtajuus

3.1 Vallitsevat johtamisparadigmat

Opinnäytetyössä lähestytään johtamista ja johtajuusajattelua johtamisoppien eli paradigmojen kautta. Seeckin (2012, 24) mukaan, tieteenfilosofi Thomas Kuhn on määritellyt paradigman seuraavasti: "Paradigma tarkoittaa yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on vallitsevassa asemassa". Paradigmat kuvastavat organisaatioiden organisoitumista ja johtamista ja niihin liittyviä ideologioita ja teknisiä ominaispiirteitä, kuten näkemystä henkilöstöstä ja vallasta (Mts. 24) tavoitteenaan tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen (Suomalainen johtaminen ennen ja nyt 2016). Yhteiskunnalliset eroavaisuudet tuovat eroja paradigmojen toteutukseen (Seeck 2012, 19). Keskimäärin paradigma vallitsee 20-30 vuoden ajan, jonka jälkeen uusi paradigma alkaa tehdä tuloaan haastaen vallitsevan paradigman toimintamalleja. Paradigmat ovatkin selkeämmin tunnistettavissa ja vahvistettavissa vasta niiden seuraajan sivuutettua ne. (Mts. 24, 29.) Paradigmojen vaihtumisen taustalla vaikuttaa toimintaympäristön ja vallitsevan työn muodon muutokset. Esimerkiksi teollisuuden ja tietotyön murrosvaiheet ja johtamisen tarpeet ovat tarvinneet erilaista lähestymistapaa. (Mts. 46.)

Seeck (2012, 19) on tuonut esiin, että johtamisparadigmoja voi käyttää peilauspin-tana johtajuuden tarkastelulle – "mihin johtamisen traditioon työssään intuitiivisesti tai tietoisesti nojaa, millaista oma johtaminen on ja millaisen johtamisen kohteena on". Johtamisessa on tunnistettavissa myös erilaisia trendejä, muoteja ja ideologisia iskusanoja, joiden aikajänteet ovat paradigmoja lyhyempiä (Mts. 28-29). Kukin johtamisparadigma peilaa omaa aikakauttaan ja on oman aikakautensa moderni, edellistä uudistava toimintamalli (Laloux 2016, 18, 36-37).

Tällä hetkellä arvioidaan ellettävän innovaatioteorioiden paradigmaa (Seeck 2012, 247) ja mahdollisesti seuraavan paradigman, Tealin, alkavaa aikakautta, joka muuttaa johtamisajattelua konemaisista organisaatioista alati toimintaympäristön muutoksiin

mukautuviksi, muuntuviksi organismeiksi (Laloux 2016, 38, 54). Tietotyö ja tiimiorganisoituminen ovat vahvistuneet näiden paradigmojen aikana.

3.1.1 Innovaatioteoriat

Vaikka innovaatioteoriat ylsivät oletetuksi paradigmaksi 1990-2000-luvuilla, on innovaatiokeskustelua käyty jo 1960-luvulta lähtien ja innovaatiotutkimusta tehty 1980-luvulta saakka. (Seeck 2012, 247.) Toimintaympäristön muutosvauhdin nopeutuksessa innovaatioteorioilla pyrittiin vastaamaan tarpeeseen uudistaa organisaatioiden tuotteita, palveluita ja henkilöstön osaamista aiempaa nopeammin ja joustavammin. Toisin kuin aiemmin, yksi oikea toimintamalli ei ollut enää toimiva, vaan ongelmaa ryhdyttiin ratkaisemaan tarvekohtaisesti. (Mts. 248-249.)

Innovaatioteorioissa henkilöstön motivaatioon alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota, sillä paradigmassa työntekijät, joista monet olivat korkeakoulutettuja tietotyöläisiä, nähtiin yksilöinä ja asiantuntijoina ja tunnistettiin, että motivoituminen tapahtuu paitsi rahallisen korvauksen myös osaamisen kehittämisen ja koko potentiaalin hyödyntämisen kautta. Vaikka yksilön hyvinvointi ja luottamuksen ja yhteistyön merkitys innovatiivisuudessa tunnistettiin, kohdistui huomio edelleen enemmän prosesseihin ja organisaation tehokkuuteen. (Seeck 2012, 249, 250.)

Seeck (2012, 249) listaa innovaatioparadigman keskeisiksi termeiksi ”ainutlaatuisuus ja uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus”. Uudella ajattelulla ja tapaa tehdä työtä tuetaan monin mekanismein, avokonttorityöskentelyn ollessa eräs esimerkki niistä. Myös muun muassa erilaiset workshopit ja sidosryhmien mukaanotto kehittämistyöhön edustavat uuden toimintamallin muotoja. (Mts. 249.)

Organisaatorakenteen ei ole tunnistettu yksiselitteisesti vaikuttavan innovatiivisuuteen, mutta on kuitenkin tunnistettu tekijöitä, jotka edistävät ja ehkäisevät sitä. Muun muassa byrokratia, muodollisuus ja tiukka kuri ovat epäedullisia innovatiivisuudelle, kun taas mm. vähäinen hierarkia, joustava organisaatorakenne ja sujuva

tiedonkulkua ovat sille eduksi, sillä niiden on todettu tukevan sisäistä yrittäjyyttä ja yhteistyötä. (Seeck 2012, 265-266.)

Yksilötasolla innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon. Niitä ovat sisäsyntyisen motivaation ja hyvän ammatillisen osaamisen lisäksi mm. avoimuus, joustavuus, oma-aloitteisuus, itsenäinen päätöksenteko ja reflektointikyky. (Seeck 2012, 268-269.) Sen sijaan tiimitasolla innovatiivisuutta on tutkittu suhteellisen vähän. Tiedetään kuitenkin, että luottamus niin tiimin sisällä kuin tiimin ja organisaation välillä vaikuttaa tiimin innovatiivisuuteen ja molemmat luottamuksen kehät ovat yhtä tärkeitä. Lisäksi tiimin innovatiivisuuteen vaikuttavat myönteisesti mm. tiimin moninaisuus ja hyvä yhteishenki, jotka varmistavat monipuolisen osaamisen ja tietotaidon sekä toimivan kommunikoinnin ja tiedonjaon. Tiimin hyvä yhteishenki viestii luottamuksen ilmapiiristä ja avoimuudesta. Tiimillä on selkeät tavoitteet, kyky ja halu ratkaista ongelmia ja konflikteja, riskejä uskalletaan ottaa ja ideoita toteuttaa. Ihmisillä on halu ylittää itsensä. Tapahtuu oppimista. (Mts. 267-268.)

Seeck (2012, 266, 359) tuo esiin, että organisaation, ja erityisesti johdon ja henkilöstöhallinnon, vaikutus ja tuki innovatiivisuuden edistämiseksi ovat keskeisiä, sillä innovatiivisuus edellyttää innovatiivisuutta arvostavaa, psykologisesti turvallista organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä, joka tukee riskien ottamista ja kokemusten kautta oppimista. Keskeiseksi on tunnistettu myös mm. ideoiden rakentava arviointi, osallistava päätöksenteko, esihenkilötuki, yhteisideointi, vapaus, melko suuri autonomia, moninaisuus ja henkilöstön osaamisen ylpeä esille tuonti (Mts. 266-267).

Innovaatioparadigmassa toteutuu niin ihmisten johtamiseen keskittyvää, leadership-johtajuuden kaltaista transformationaalista johtamista kuin välineellisempää, management-johtamiseen verrattavaa transaktionaalista johtamista. Molempia johtamisen muotoja on tunnistettu tarvittavan menetykselliseen johtamiseen. (Seeck 2012, 357-358.) Paradigmassa johtamisen tehtävä on sitouttaa ihmisiä, toiminta on tavoitteellista ja sitä ohjaa visio (Mts. 260).

3.1.2 Teal-maailmankuva

Laloux (2016, 38) tuo esiin arvion, että elämme uuden, muotoutumassa olevan johtamisparadigman äärellä. Hän kuvaa paradigmoja värein. Uutta, tuloaan tekevän paradigman on kirjailija, filosofi Ken Wilber nimennyt sinivihreäksi, Teal. (Laloux 2016, 38.) Teal-maailmankuvassa johtaminen on sisäänkirjoitettu organisaation periaatteisiin ja käytänteisiin ja tarkoitus ohjaa vahvasti sen toimintaa.

Teal-maailmankuvassa organisaatiot nähdään elävinä systeemeinä, jossa keskeistä ovat 1) itseohjautuvuus, 2) ihmisten kohtaaminen kokonaisvaltaisesti, sellaisina kuin kukin aidosti on ja 3) organisaatioiden kehitys luonnollisena evoluutiona ilman tiukkaa tulevaisuuden ennakkointia ja kontrollia. Teal-maailmankuvassa organisaatiot toimivat itseorganisoituvasta ja tiimit itseohjautuvasti. Ihmisen arvostus kokonaisvaltaisesti tarkoittaa turvallista ilmapiiriä, jossa kukin uskaltaa ja voi olla omana itsensä. Työminä, ego, jota usein leimaa maskuliiniset piirteet ja rationaalisuus ja jotka on perinteisesti koettu ammattimaisuuden merkiksi, riisutaan pois, jolloin ihmiset tulevat töihin omina persooninaan tuoden koko potentiaalinsa mukanaan. Tällöin myös feministisille piirteille, kuten reflektiivisyydelle, samoin kuin mm. intuitiivisuudelle vapautuu tilaa. (Laloux 2016, 55, 82, 86, 88.) Turvallinen luottamuksen ilmapiiri syntyy työyhteisön kunkin jäsenen teoista, tekemättä jättämisistä ja käyttämästä retorikasta. Turvallisuuden luomista ja ylläpitoa tukevat perusperiaatteet, jotka ovat verrattavissa organisaation arvoihin, mutta niiden merkitys on voimakkaampi. (Laloux 2016, 96-97.)

Teal-paradigmassa organisaatio nähdään elävänä organismina, jolla on oma energiansa, suuntavaistonsa ja tarkoituksensa. Organisaatioiden kehittyminen nähdään evolutiivisena prosessina. Siinä tärkeä elementti on sense-and-respond -toimintamalli vallalla olevan predict-and-control -toimintamallin sijaan. (Laloux 2016, 115-117.) Koko henkilöstö toimii sensoreina, aistien toimintaympäristön tarpeita ja muutoksia. Aistiminen tapahtuu näin ollen laaja-alaisesti mahdollistaen tarpeisiin vastaamisen nopeasti. (Laloux 2016, 119.) Konemaisissa organisaatioissa toiminta on staattisempaa, jolloin tarvitaan erillistä johtamista haluttuun muutokseen. Elävänä organismina Teal-organisaatio ei kaipaa muutosjohtamista, sillä muutosta tapahtuu koko

ajan ja omalla painollaan. Henkilöstö aistii jatkuvasti toimintaympäristön muutostarvetta ja sopeutumista tapahtuu sen mukaisesti. (Laloux 2016, 129.) Organisaation toimintaa ohjaavat tarkoitus, periaatteet ja käytänteet, joilla varmistetaan myös organisaation näkökulma ja etu (Laloux 2016, 130).

Teal-maailmankuvaa toteuttava toimintamalli edellyttää runsaasti vanhan poisoppimista ja tämän Laloux (2016, 158) arvioikin olevan nykysukupolven tehtävä. Sen, onko Teal uusi, alkava johtamisparadigma, tullaan tietämään myöhemmin. Siinä kuvattut ilmiöt joka tapauksessa tulevat vastaan yhä voimakkaammin tänä päivänä paitsi arkisissa keskusteluissa, myös akateemisina tutkimuskohteina.

Itseohjautuvuutta tutkineet ja siitä runsaasti kirjoittaneet Frank Martela ja Karoliina Jarenko ovat tuoneet esiin oletettaman siitä, että elämme paraikaa uuden paradigman taitteessa (Martela & Jarenko 2017, 11). Uudenlaisen ajattelun ympärille on muodostunut myös erilaisia yhteisöjä, kuten Gary Hamel'n MIX (Laloux 2016, 161), the Management Innovation eXchange -verkosto (Gary Hamel n.d.). Myös muun muassa henkilöstön valtaistamiseen ja liiketoiminnan evolutiiviseen ajatteluun perustuva käyttöjärjestelmä Holacracy (holakratia) on osaltaan muuttamassa tekemisen ja ajattelemisen tapaa itseohjautuvammaksi (Laloux 2016, 161; Robertson 2015, 4-7).

Taitekohdasta puhuvat myös mm. johtajuustutkija Perttu Salovaara ja futuristi Perttu Pölönen. Salovaara (2021) on ymmärtänyt, että Teal-maailmankuvaa, itseohjautuvuutta, holakratiaa, sosiokratiaa jne. yhdistää se, että valta on hajautettu koko organisaatioon. Tätä ei-hierarkisesti toteutettua ihmisten välistä yhteistyötä peräänkuulutaan nykytyöelämässä. Perttu Pölönen (2019) puhuu puolestaan inhimillisyyden keskeisestä merkityksestä ja siitä, että olemme siirtymässä inhimillisen vallankumouksen aikaan. Korkean teknologian aikakautena nousee tarve tuoda vahvemmin esiin sitä, mikä erottaa ihmiset koneista, kuten kyky vuorovaikutukseen, empatiaan, etiikkaan, luovuuteen ja uteliaisuuteen, monien muiden inhimillisten ominaisuuksien ohella. Apulaisprofessori ja kestävä hyvinvoinnin asiantuntija Arto O. Salosen (2020) toteamuksessa "Inhimillisyyden varaan kannattaa rakentaa hyvää tulevaisuutta" on tähän sopiva kaiku.

3.2 Johtajuuden ja johtajuusajattelun määrittely

Johtamista (management) ja johtajuutta (leadership) on tutkittu ja jäsennetty vuosikymmenien saatossa eri näkökulmista, muun muassa valtasuhteen, käyttäytymisen tai muutosprosessien kautta (Northouse 2019, 5). Johtamista on pyritty määrittelemään monin tavoin, mutta yhtä yleisesti tunnustettua tapaa ei toistaiseksi ole (Bennis & Nanus 1986, 21; Northouse 2019, 4; Yukl 2013, 23). Northouse (2019, 5) tuo esiin Fleishmanin ym. (1991) toteaman tiedon, että johtamista on luokiteltu peräti 65 eri tavalla viimeisen 60 vuoden aikana. Viime vuosikymmeninä ja yhä vahvemmin nykypäivään tultaessa moninainen johtajuuskeskustelu on siirtynyt kohti näkemystä johtajuuden prosessista (Northouse 2019, 4). Mm. Bennis & Nanus (1986, 22) ovat määritelleet johtajuuden olevan vaikuttamista ja ohjaamista kohti tavoiteltua suuntaa. Kotter (1990, 31-32) on tuonut esiin johtajuuden prosessina, jonka kuluessa ryhmä/ ryhmät ihmisiä ohjautuvat johonkin suuntaan ja että johtaja työskentelee aktiivisesti tässä prosessissa. Seeck (2012, 20, 357) toteaa johtajuuden painottuvan ihmisten johtamiseen ja olevan sosiaalinen vaikuttamisprosessi, jossa toteutuvat mm. vuorovaikutteisuus ja tavoitteiden saavuttamista eri keinoin mahdollistava motiivointi. Myös Yukl ja Northouse kuvaavat johtajuutta prosessina. Yukl (2013, 23) määrittää johtajuuden vaikuttamisprosessina muihin ja tekemisen fasilitointina halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Northouse (2019, 5) puolestaan kuvaa sen olevan ”prosessi, jossa yksilö vaikuttaa yksilöistä muodostuvaan ryhmään tavoitteena saavuttaa yhteinen tavoite”. Viimeksi mainittu määritelmä ei sido johtajuutta positioon, vaan kuvaa ilmiötä väljyydellä mahdollistaen johtajuuden näkemisen yhteisenä vastuuna ja osana kaikkien työtä. Tämä ajatus on keskeinen opinnäytetyössä – johtajuutta ei nähdä positiosidonnaista, vaan se on osa kaikkien työtä näkyen mm. tiimien suurempana vastuuna ja autonomiana.

Johtajuuden omistajuuden muutos rajatun joukon toiminnasta kaikkien toteuttamaksi muuttaa johtajuuden ontologiaa ja sitä ovat pohtineet muun muassa Drath & al. (2008, 635). Sen sijaan, että painotettaisiin perinteistä johtajan, johdettavan ja yhteisen tavoitteen kolminaisuutta, Drath & al. (2008, 636) esittävät johtajuuden perustaksi seuraavaa kolmea elementtiä (DAC): 1) Direction: suunta, kollektiivinen yhteis-

ymmärrys tavoitteista, tarkoituksesta ja tehtävästä, 2) Alignment: suuntaaminen, kollektiivinen tiedon ja työn organisointi ja koordinointi sekä 3) Commitment: sitoutuminen, yhteisön jäsenten halukkuus sisällyttää omat intressinsä ja etunsa yhteisiin.

Tämä jaottelu kohdistaa huomion johtajuusajatteluun (leadership belief) ja -toimiin (leadership action) toimijoiden ja tavoitteen sijaan, mahdollistaen nykyaikaisen johtajuuden eri toimintamallien, kuten jaetun johtajuuden, tarkastelun määritelmän kautta (Drath & al. 2008, 642, 646).

Elkington & Upward (2016, 138) tuovat esiin Grandy & Holton'in (2013) ja Vardiman'in ym. (2006) määritelmän johtajan ja johtajuuden kehittämisen eroavaisuudesta. ”Johtajan kehittäminen keskittyy inhimilliseen pääomaan ja johtajuuden kehittäminen organisaation sosiaalisen pääoman kehittämiseen”. Schyns, Tymon, Kiefer & Kerschreiter (2012, 2) mukaan Ford and Harding (2007) ovat tuoneet esiin, että perinteisesti johtamisen (leadership) kehittäminen keskittyy johtajaan itseän tavoitteena vaikuttaa tämän toivottuun käyttäytymiseen. Johtajana kehittyminen keskittyy henkilökoh- taisten johtajuustaitojen kehittämiseen itsetietoisuuden, itsesäätelyn ja oman motivaation kautta. Sen sijaan johtajuuden kehittäminen pyrkii edistämään organisaa- tiokulttuuria, jossa tuetaan ja vaalitaan johtajuuden ja johtajuusprosessien kehitty- mistä ja ilmaantumista. (Elkington & Upward 2016, 138.)

Johtajuusajattelu-käsite on abstrakti ja monitulkintainen. Opinnäytetyössä johtajuus- ajattelun teoreettista tarkastelua ohjaavat johtamista kuvaavat ja siihen vaikuttavat edellä kuvatut johtamisparadigmat. Seeck (2012, 19) on tuonut esiin, että johtamis- paradigmoja voi käyttää peilauspintana johtajuuden tarkastelulle – ”mihin johtami- sen traditioon työssään intuitiivisesti tai tietoisesti nojaa, millaista oma johtaminen on ja millaisen johtamisen kohteena on”. Opinnäytetyössä johtajuusajattelun oletetaan olevan osin tietoista, aktiivisesti kehitettävää, mutta osin myös sisäsyntyistä, kenties tiedostamatontakin. Johtajuusajattelun toteutumisena ei nähdä vain toteu- tettua työtä, vaan myös sitä tahtotilaa, jota oman johtajuuden puitteissa on ja joka esimerkiksi rakenteiden muutosten myötä saa tilaa toteutua.

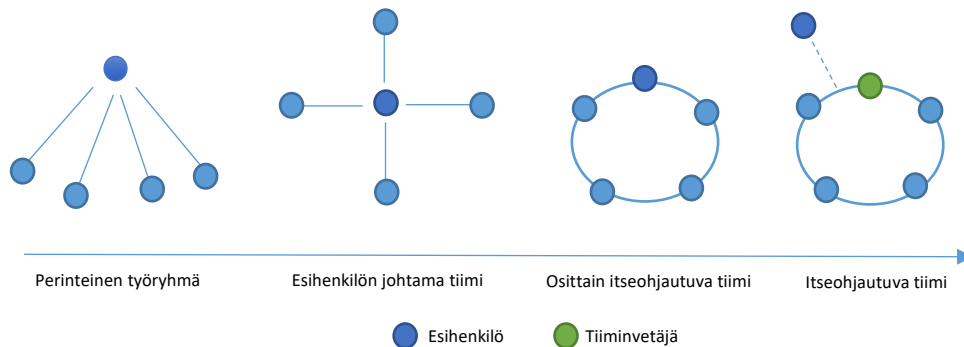
3.3 Tiimiorganisaatio ja -johtaminen

Tiimijohtamiseen perehtyviä tutkimuksia on tehty viime vuosina yhä enemmän. Organisaatioiden muutosvauhti tiimien erilaisessa hyödyntämisessä on kuitenkin niin suuri, että tutkimuksilla on vaikeuksia pysyä ajantasaisina. (Yukl 2013, 271.) Kogler Hill (2019, 371-372) tuo esiin, että tiimejä käsittelevä tutkimus on keskittynyt organisaatioiden kilpailukykyä ylläpitäviin strategioihin, mutta yhä enemmän on tutkittu myös tiimien prosesseja, niiden kohtaamia ongelmia, tiimien tuottamia tuloksia ja tehokkuutta sekä tiimien johtamista (leadership).

Kogler Hill (2019, 371) toteaa Wageman´n, Gardner´n & Mortense´n (2012) tuoneen esiin, ettei ole saavutettu yksiselitteistä jäsennystä siitä, mitkä organisaation ryhmät ovat tiimejä, sillä ryhmien yhteistyön muodot ovat jatkuvassa muutoksessa. Tiimiä on kuitenkin pyritty määrittelemään eri tavoin. Kogler Hill (2019, 371) määrittelee tiimin organisaation ryhmäksi, joka muodostuu toisistaan riippuvaisista yksilöistä ja joiden tulee koordinoida yhteistyötään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yukl (2013, 245) tekee eroa organisaation sisäisten yhteistyöryhmien ja tiimien välillä todeten, että tiimi on pieni yhdessä toimiva ryhmä, jota yhdistää tavoite, toisistaan riippuvat roolit ja taidot. Törmälä, Markkanen & Kadenius (2015, 57) nostavat moniosaavan tiimin organisaation perusrakenteeksi. Keskeistä on tiimin yhteinen laaja tavoite, jonka ympärille se organisoituu ja jota kohti se itseohjautuvasti työskentelee (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 62; Kogler Hill 2019, 371).

Kogler Hill (2019, 371) tuo esiin, että Porter ja Beyerlein (2000) ovat todenneet tiimipohjaisten organisaatioiden omaavan perinteisiä organisaatioita nopeamman reagointikyvyn johtuen matalasta organisaatiorakenteesta sekä uudesta teknologiasta, joka on mahdollistanut tiimien ajasta ja paikasta riippumattoman kommunikaation. Hyvin toimivat tiimit menestyvät monin tavoin. Ne ovat tehokkaita, tuottavia, työ on laadukkaampaa, ne omaavat hyvät päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyvyt ja ovat innovatiivisia ja luovia. (Kogler Hill 2019, 372.) Niissä myös koetaan yhteistyön, yhteisen vastuunkannon ja monipuolisen osaamisen myötä turvallisuuden tuntua ja luottamusta omaan ja tiimin onnistumiseen (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 61). Tullakseen toimivaksi ja menestyväksi, tulee tiimin olla luonteeltaan pysyvä (Törmälä,

Markkanen & Kadenius 2015, 58), organisaatiokulttuurin tiimien toimintaa tukevaa ja päätöksenteon mahdollista myös tiimitasolla (Kogler Hill 2019, 372). Kogler Hill (2019, 372) mukaan Aime ym. (2014) ovat kutsuneet dynaamista ja jouhevaa vallansiirtoa tiimeille on heterarkiaksi ja toimiakseen, tiimin tulee kokea saamansa valta legitimiiksi. Kuviossa 4 on kuvattu, miten esihenkilön rooli muuttuu tiimityöskentelyn vahvistuessa.



Kuvio 4. Esihenkilön roolin muuttuminen tiimityöskentelyn vahvistuessa (Spiik 2004, 183).

Kogler Hill (2019, 375) tuo esiin Fleischman ym. (1991) määritelmän tiimijohtajuudesta, jossa johtajuus määritellään ”ongelmanratkaisuksi pyrkimyksenä saavuttaa tiimille asetettuja tavoitteita analysoimalla tiimin sisäistä ja ulkoista tilannetta ja toteuttamalla sen pohjalta sopivia toimia tiimin tehokkuuden varmistamiseksi”. Tiimien johtamisen moninaista tehtäväkenttää on kuvattu tehtävälähtöisesti tuonnempana kuviossa 5. Johtajuusteorioista mikään ei yksin vastaa tiimijohtamisen prosessorientoituneeseen ja moninaiseen kokonaiskuvaan, jota värittää mm. eri asteisen jaetun johtajuuden tuottamat variaatiot. Kuitenkin sitä voidaan tarkastella esimerkiksi transformatiivista johtamista hyödyntäen, sillä tiimijohtaminen sisältää siinä kuvattuja elementtejä. (Kogler Hill 2019, 372-373.)

3.3.1 Itseohjautuvuus

Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian noin 40 vuotta sitten ja teoria on kehittynyt vuosikymmenten saatossa. 2000-luvulle tultaessa itseohjautuvuusteoriaa on ryhdytty tutkimaan yhä enemmän työkontekstissa. (Gagne 2014, 1, 5.) Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista

perustarvetta – autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet -, jotka täyttyessään lisäävät ihmisen sisäistä motivaatiota ja tukevat henkistä hyvinvointia (Deci & Ryan 2014, 13). Autonomialla tarkoitetaan riippumattomuutta, omaehtoisuutta eli vapautta valita ja vapautta toimia haluamallaan tavalla. Kyvykkyydellä tarkoitetaan osaavuutta ja aikaansaavuutta ja yhteenkuuluvuudella puolestaan aitoa, välittävää ja turvallista yhteyttä muiden ihmisten kanssa. (Martela & Jarenko 2015, 18.) Nykyyhmisten juurettomuus on luonut uutta yhteisöllisyyden tarvetta, sellaista, johon myös työyhteisöiltä odotetaan vastausta (Martela 2014). Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2015, 18) ovat lisänneet itseohjautuvuusteoriaan vielä yhden perustarpeen, joka on hyväntekemisen tarve. Edward L. Deci on selittänyt ihmisen perustarpeita avokadopuuesimerkin kautta seuraavasti: Jos avokadon siemenen istuttaa multaan ja se saa vettä, aurinkoa sekä sopivasti lämpöä, siitä kasvaa hedelmää tuottava avokadopuu. Samalla tavoin ihminen tarvitsee ympäristöltään kasvunaineksia kasvaakseen, kehittyäkseen ja voidakseen hyvin. (Gagne 2014, 3.)

Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmista. Itseohjautuvuutta kuvaavien termien käytössä on yhä vaihtelua ja itseohjautuvuuteen liittyvää tutkimusta, ja samalla termistön jäsenystä, tehdään aktiivisesti Suomessa, kuten Työsuojelurahaston rahoittama ja Aalto-yliopiston hallinnoima Itseohjautuvuuden tila Suomessa – Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa -tutkimus. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä tiimien itseohjautuvuus, mutta myös termi yhteisöohjautuvuus tarkoittaa tiimien itseohjautuvuutta. Organisaatiotason itseohjautuvuudesta käytetään termiä itseorganisoituminen.

Itseohjautuvuus on keskeinen osa tiimiorganisaatiomallia. Teal-organisaatioissa on tunnistettu, että itseohjautuvuus itseorganisoituvassa toimintamallissa edellyttää onnistuakseen moninaiset tehtävänkuvat, konfliktin purkumekanismien ja määritellyn neuvonantoprosessin päätöksenteon tueksi (Laloux 2016, 131, 136). Itseohjautuvuus edellyttää johtamisen elementtien toteuttamisen uudelleen määrittelyä. Itseohjautuvuus ei ole vapaasti ohjautuvaa toimintaa, vaan se toimii rakenteiden ja mekanismien puitteissa. (Laloux 2016, 63.) Esimerkiksi päätöksenteon tueksi määriteltävä neuvon-

tantoprosessi ei pyri luomaan konsensusta, sillä silloin tehtäisiin myös kompromisseja, jotka vähentävät sitoutumista (Laloux 2014, 102-103). Sen sijaan neuvonantoprosessissa kuullaan heitä, joilla on antaa päätöksenteon tueksi asiantuntemusta ja heitä, joihin päätös vaikuttaa. Joskus työyhteisön jäsen on neuvoa pyytävä päättäjä, joskus hän on se, jota kuullaan ja siksi asiaan suhtaudutaan vakavuudella molemmissa rooleissa. (Laloux 2016, 68-71.) Robertson (2015, 17-18) toteaa itseohjautuvan toimintatavan olevan mahdotonta päästä aidosti kestäväälle pohjalle ja saavuttaa sen vahvuudet, elleivät organisaation rakenteet tue esihenkilöä itseohjautuvien tiimien valtaistamisessa. Laloux (2014, 82-83) painottaa niin ikään luottamusta ja vastuuta tukevien rakenteiden ja toimintamallien keskeistä merkitystä itseohjautuvuudelle, kuten tiimien itsenäiselle ratkaisukyvyille. Luottamusta nauttivat ihmiset kantavat vastuuta silloin, kun se heille aidosti mahdollistetaan, ja he toteuttavat asioita parhaaksi näkemällään tavalla (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 26). Säännöt ja rakenteet mahdollistavat keskittymisen oleelliseen (Robertson 2015, 64). Esimerkiksi suomalainen Inderes Oy on kirjannut omat periaatteensa, toimintamallit, arvot ja liiketoiminnan kulmakivet Playbookin muotoon, joka on yhtiön verkkosivuilla julkisesti luettavissa ja tarvittaessa henkilöstön päivitettävissä neuvonantoprosessia noudattaen (Organisation Playbook 2020).

Tunnettu vahvaa itseohjautuvuutta edustava esimerkki on Alankomaalainen kotihoidtoa tuottava Buurtzorg, joka muodostuu noin 800:sta 10-12 sairaanhoitajan esihenkilöltömästä, itseohjautuvasta tiimistä. Tiimeissä johtamisen vastuut kannetaan yhdessä eikä niissä ole tiiminvetäjää. Tiimien tukena toimii valmentajia sekä keskitetyt hallinnolliset tukipalvelut, joilla kummallakaan ei ole ohjaus- tai määräysvaltaa tiimejä kohtaan. (Laloux 2016, 64.) Buurtzorgissa on luonnollista hierarkiaa ilman valtaasetelmaa. Kellään tiimissä ei ole yksin valtaa irtisanoa tai rekrytoida muita. Vastuita ja tehtäviä jakautuu tiimissä luonnollisesti ja ihmisillä on tilaa kehittyä roolissaan omien vahvuuksien ja taipumusten mukaisesti. Keskeinen pyrkimys on, että jokaisella on mahdollisuus sekä muiden tuki voimaantua, valtaistua ja kasvaa omaan huippuunsa. (Laloux 2016, 78-79.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisfunktiot muuntuvat uudennlaisiksi tavoiksi toimia (Laloux 58, 63). Esimerkiksi operatiivinen johtaminen tapahtuu tiimien itsensä

johtamana ja määrääminen korvautuu itseohjautuvuudella (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 91). Organisaation toimintaa ohjaavat tarkoitus, periaatteet ja käytännöt, joilla varmistetaan myös organisaation näkökulma ja etu (Laloux 2016, 130). Kontrolli tapahtuu prosessissa vertaisten toimesta (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 50).

Perinteisen palkkiojärjestelmän ei nähdä motivoivan tietotyötä tekeviä asiantuntijoita, joiden työhön olennaisesti kuuluu päätöksenteko uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Sen on päinvastoin tunnistettu jäykistävän toimintaa, vaikuttavan negatiivisesti kulttuuriin ja asenteeseen, vähentävän asioiden kyseenalaistamista, uusia tapoja sekä muun muassa yhteisen edun mukaista toimintaa. Asiantuntijatyössä tulisi kin luoda kannustimia, jotka tukevat kokeilevaan työhön, kyseenalaistamiseen ja työn uudistamiseen ja joilla voidaan kiittää, kun arvojen mukaista uudistumista tapahtuu. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 79, 81, 87.) Kannustimilla ei ole merkitystä Teal-organisaatioissa eikä niitä tästä syystä ole. Sen sijaan monissa Teal-yrityksissä jaetaan henkilöstölle osa liikevoitosta sen ollessa mahdollista. (Laloux 2016, 73, 74.) Näin toimitaan myös mm. Buurtzorgissa (De Blok 2020).

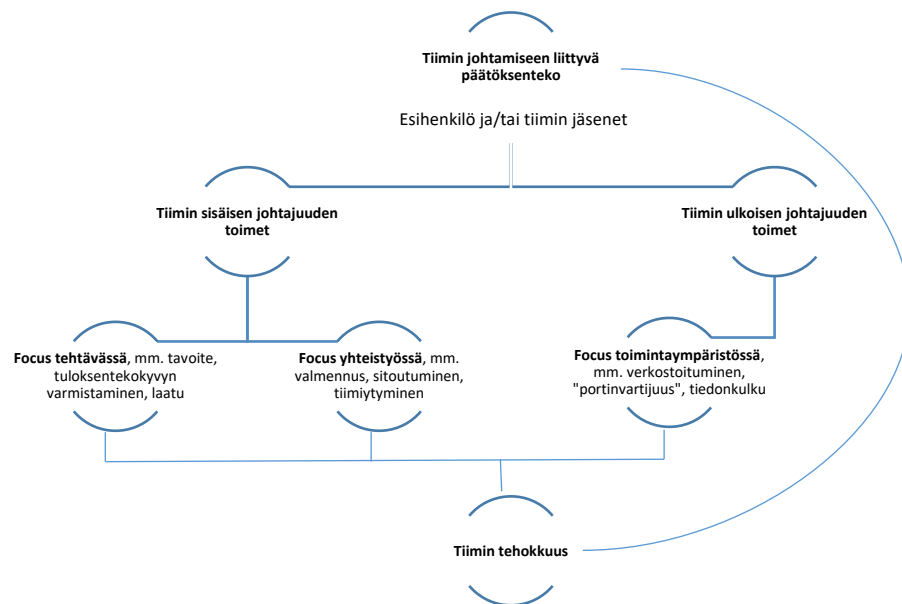
3.3.2 Jaettu johtajuus

Kogler Hill (2019, 373) tuo esiin Bergman'n ym. (2012) määritelmän jaetusta johtajuudesta. He kuvaavat sen tiimin jäsenen toteuttamana johtamisena, jolla vaikutetaan tiimiin ja sen tehokkuuteen. He ovat todenneet myös, että jaettu johtajuus vähentää tiimien konflikteja, edistää keskinäistä yhteisymmärrystä, luottamusta ja yhtenäisyyttä. Se vahvistaa jokaisen tiimin jäsenen huomionylläpitoa (Kogler Hill 2019, 372). Jaetussa johtajuudessa vastuuta kannetaan yhdessä. Kogler Hill (2019, 373) toteaa, että johtajuutta on kannattavaa jakaa organisoitumisesta riippumatta, sillä jaetusta johtajuudesta hyötyvät myös ne tiimit, joilla on johtaja.

Teal-maailmankuvassa mennään johtajuuden jakamisessa harppaus eteenpäin. Siinä organisaatio nähdään elävänä organismina ja johtaminen täysivaltaisesti jaettuna. Puhutaan sense-and-respond -toimintamallista vallalla olevan predict-and-control -toimintamallin sijaan. Sense-and-respond -toimintamalli kuvaa sitä, kuinka koko

henkilöstö aistii (sense) toimintaympäristöä luontevana osana työtään ja kuinka he myös vastaavat (respond) ilmeneviin tarpeisiin joustavalla tavalla sen sijaan, että ennakointi ja impulssit olisivat vain rajatun ryhmän toimintaa tai erillisen prosessin vaativaa. Sense-and-respond -toimintamallissa aito vastuun anto toteutuu aitona vastuun kantona. Tämä mahdollistaa laajan joukon osallistumisen toimintaympäristön, markkinoiden ja muutosten, ml. avautuvien markkinamahdollisuuksien, tunnusteluun ja huomioimiseen ja niihin vastaamiseen nopeasti. (Laloux 2016, 116, 119.) Niin ikään esimerkiksi holakratia perustuu tähän ihmisten luonnollisen toimintaympäristön aistimisen arvostamiseen ja sen täyteen käyttöönottoon organisaation toiminnassa (Robertson 2015, 4-5).

Organisaatioiden, joilla on pitkä toimintahistoria, ei voida olettaa muuttavan toimintamalliaan yhtäkkisesti kovin kokonaisvaltaisesti. Vaikka johtajuutta jaetaan, tarvitaan johtajaa yhä, mutta tarve muuttaa muotoaan tiimien kehittyessä itseohjautuvuudessa. Erityisesti tiimin toiminnan alkuvaiheessa johtajalla on huomattava rooli yhteistyön ja toiminnan alkuun saattamisessa tukemalla tiimin itsetunnon kasvua, konsultoimalla, fasilitoimalla ja valmentamalla jaetun johtajuuden toimintamallia eli miten tiimi suunnittelee ja organisoii työtään, tekee päätöksiä, hallinnoi konflikteja ja toimii yhdessä (Yukl 2013, 258-259). Tiimit tarvitsevat johtamiselta menestymisen ja kasvun edistämistä haastamalla ja tukemalla, inspiroimalla, edistämällä työolosuhteita ja rakentamalla turvaverkkoa, jota tarvitaan vastuun kasvaessa (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 92-93, 95). Myös tiimin ulkoisen johtajuuden toimet voivat olla osin tai kokonaan johtajan vastuulla (Kogler Hill 2019, 386-387). Kun tiimin taidot kertyvät ja yhteistyö kehittyy, ottaa tiimi yhä enemmän itse vastuuta (Yukl 2013, 259). Mitä itseohjautuvampi tiimi on, sitä enemmän johtajan aikaa vapautuu muihin tehtäviin (Kogler Hill 2019, 387). Muutosta johtajan työhön tuovat myös muun muassa resurssimanageroinnista luopuminen ja yhä pienempään rooliin jäävä ihmisten työn ohjaaminen. Nämä vapauttavat johtajan aikaa kokonaisuuksiin, jotka luovat uusien onnistumisten edellytyksiä. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 58.) Tiimien johtamisen moninaista tehtäväkenttää voidaan kuvata esimerkiksi kuviossa 5 esitellyllä tiimijohtamisen tehtävälähtöisellä mallilla.



Kuvio 5. Tiimijohtamisen tehtäväkenttä (Kogler Hill 2019, 374 muokattu)

Johtajan työnkuva muuttuu päätöksenteon ja sitä seuraava vastuun siirtyessä tiimeille (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 93-94). Yulk (2013, 259) tuo esiin useiden lähteiden kautta, että johtaminen on tärkeä elementti itseohjautuvien tiimien menestyksessä paitsi tiimin alkuvaiheessa, myös siitä eteenpäin. Johtamisen keskiöön nousevat tarkoituksen ja päämäärien viestintä. Tiimien johtaminen fokuksituu esteiden poistamiseen tiimin onnistumisen tieltä, työn sisällön ohjaamiseen, liiketoiminnan edistämiseen ja toimintaympäristön vaikutustyöhön. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 58, 64.) Se keskittyy työtä tukevaan systeemiin, rakenteisiin ja käytänteihin eli siihen, miten työskennellään (Mts. 2015, 86, 89). Ylipäätään, johtamista ryhdytään kuluttamaan sen passiivisena kohteena olemisen sijaan (Kuitunen 2018).

Palveleva johtamisote antaa tiimeille vapautta ratkaista asioita itse (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 92-96). Johtaja ei käytä suoraa valtaa, vaan vaikuttaa muilla tavoin kokemustaan hyödyntäen tiimin jäsenten ajatteluun ja tapaan toimia (Yukl 2013, 259). Positiokeskeiselle, organisaation kehittymistä estävälle valta-ajattelulle ei ole tilaa. Sen sijaan valta - status ja vaikutusvalta - ovat oman toiminnan kautta ansaittuja. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 94, 96.)

4 Tutkimuksen toteutus

Haastateltaviksi kutsuttiin kaikki kohderyhmän rajauksen kriteerit täyttävät tulosaluepäälliköt, jotta tavoitetaan mahdollisimman kattavasti ja moniäänisesti kyseisen kohderyhmän ajatukset ja kokemukset tutkittavista ilmiöistä.

4.1 Haastattelujen organisointi

Haastattelukutsu lähetettiin 11.11.2020 seitsemälle kohderyhmän kriteerit täyttävälle tulosaluepäällikölle. Kutsun mukana lähetettiin opinnäytetyön tietosuojaseloste ja tutkimuslupa. Suostumusta haastatteluun ja henkilötietojen käsittelyyn pyydettiin 20.11.2020 mennessä. Määräaikaan mennessä kutsuun vastasi viisi henkilöä, kaikki myöntävästi. Kahdelle vastaamatta jättäneelle päällikölle lähetettiin kutsu uudelleen 25.11.2020. Tämän jälkeen myös he vahvistivat osallistuvansa haastatteluun.

Kaikki haastattelut toteutettiin marraskuun 2020 ja tammikuun 2021 välisenä aikana. Ensimmäinen haastattelu tehtiin 27.11.2020 ja viimeinen 21.1.2021. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin kasvokkain. Kuitenkin vallinneesta Covid19-pandemiasta johtuen loput haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -yhteyden kautta etänä aluksi haastateltavien, sittemmin myös haastattelijan toiveesta. Etäyhteydellä toteutetut haastattelut sujuivat yhtä luontevasti kuin kasvokkain toteutettu, todennäköisesti johtuen siitä, että vuoden kestäneen poikkeusajan aikana etäyhteyden kautta toimiminen oli muuttunut arkiseksi. Kahden haastattelun aikana oli teknisiä haasteita yhteyden katketessa hetkeksi. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut muuta haittaa kuin tauon keskusteluun, sillä yhteyden uudelleen muodostumisen jälkeen haastattelua jatkettiin sujuvasti siitä mihin oli jääty. Haastattelut olivat kestoaltaan 1-2 tuntia. Lyhin haastattelu kesti tunnin ja ensimmäisenä toteutettu haastattelu oli pisin kestäen lähes 2 tuntia. Muut haastattelut olivat noin 1,5 tuntia. Etäyhteydellä toteutetut haastattelut nauhoitettiin Teams-järjestelmän tallennus-toiminnolla sanelimen käytön sijaan.

Kaikki haastattelut etenivät saman peruskaavan mukaisesti: epämuodollinen keskustelu, haastattelun alustus, orientoituminen aiheeseen aikajanakuviota (kuvio 1) hyödyntäen, viiden teeman - läpikäynti ja epämuodollinen lopetuskeskustelu. Alustuksen aikana haastattelija kertoi tutkimuksen aiheen valinnasta, sen tavoitteista ja kohde-ryhmästä, tutkimuksen aineistonkäsittelystä ja haastateltavien henkilötietojen luot-tamuksellisuudesta sekä muihin tietosuojaan liittyvistä seikoista, kuten pseu-donymisoinnista litterointivaiheessa ja anonymisoinnista lopullisesti opinnäytetyön loppuvaiheessa, haastateltavan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuk-sista ja haastattelun vapaaehtoisuudesta. Tämän jälkeen kasvokkain tehdyssä haas-tattelussa allekirjoitettiin suostumuslomake ja etänä toteutetuissa haastatteluissa lo-makkeessa pyydetty suostumus annettiin suullisesti. Suostumuslomake oli laadittu Tietoarkiston mallipohjaa hyödyntäen (Informointi henkilötietojen käsittelystä). Alus-tuksen lopuksi haastateltavalta toivottiin mahdollisimman avointa kokemusten jakoa. Haastateltavalla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ennen haastattelun aloittamista. Nauhoitus käynnistettiin alustuksen aikana haastateltavan luvalla.

Alustusta seurasi aiheeseen orientoituminen aikajanakuviota (kuvio 1) hyödyntäen. Haastateltavia pyydettiin kertomaan viimeisen noin viiden vuoden aikana tehdystä muutosmatkasta tiimimallin mukaiseksi organisaatioksi. Tällä kysymyksellä pyrittiin tukemaan haastateltavan orientoitumista aiheeseen ja taustalla oli myös Patton'n (2015, 446) ajatus siitä, että kun aihetta oli ensin käyty läpi toiminnan näkökulmasta, myös keskustelu tunne- ja arvotason ajatuksista olisi tämän jälkeen luontevampaa. Tämä vaihe kirvoittikin ajatuksia ja kesti usein noin 20 minuuttia ennen kuin siirryttiin varsinaisiin haastatteluteemoihin. Toisaalta orientaation aikana käsiteltiin jo teemoja tai ainakin osaa niistä ja näihin alkuvaiheen keskusteluihin palattiin haastattelun ai-kana.

Haastattelun teemat olivat: 1) Johtajuusajattelu, 2) Johtaminen tiimimallissa, 3) Tii-mien itseohjautuvuus, 4) Omaan työhön kohdistuva johtaminen tiimimallissa ja 5) Hyvät käytänteet. Teemoja käsiteltiin syventyen yhteen teemaan kerrallaan, mutta samanaikaisesti keskustelu linkittyi kunkin haastateltavan kohdalla osin myös muihin

teemoihin. Tämä kuvastaa sitä, kuinka oleellinen näiden teemojen keskinäinen yhteys on. Haastattelijalla oli asiasanalista haastattelun tukena, mutta haastattelut etenevät hyvin pitkälle haastateltavan oman kerronnan mukaisesti kunkin teeman osalta.

Haastatteluissa hyödynnettiin niin sanottuja virikekortteja. Kasvokkain tehdyssä haastattelussa haastateltavalle annettiin laminoidut teemakortit sitä mukaa kuin kunkin teemaan syvennys. Myös orientoivasta aikajanakuviosta ja osassa haastatteluja hyödynnetyssä esihenkilön roolin muutosta tiimityöskentelyn vahvistuessa kuvaavasta kuviosta (kuvio 4) oli virikekortit. Etäyhteydellä toteutetuissa haastatteluissa kuviot näytettiin ruutujaon kautta ja teemat nostettiin chat-toiminnon kautta nähtäväksi. Taustalla oli ajatus, että keskustelu on sujuvampaa, kun kuvio on nähtävillä ja teeman otsikointiin pystyi tarvittaessa helposti palaamaan.

4.2 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston litterointi aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen ja sitä tehtiin vähän kerrassaan, kunnes kaikki aineisto oli litteroitu helmikuun puolivälissä 2021. Aineisto litteroitiin sanatarkasti. Tällä haluttiin varmistaa, ettei mitään huomionarvoista jää pois. Ensimmäistä haastattelua lukuun ottamatta haastatteluista poistettiin täytesanat, kuten tuota ja niinku. Sekä sanelin että Teams mahdollistivat puheen toiston hidastamisen litteroinnin helpottamiseksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 86 sivua fontin ollessa Calibri, fonttikoon 12 ja rivivälin 1.

Litteroinnin yhteydessä aineisto pseudonymisoitiin. Pseudonymisoituja tietoja olivat henkilöiden, yksiköiden, tulosalueiden ja tiimien nimet. Nämä korvattiin usein käyttämällä X- kirjainta, esimerkiksi ”...X tiimin sisällä...”, sillä tiimien yksilöintitiedolla ei ole opinnäytetyön analysoinnin kannalta merkitystä. Yksikönjohtajan nimi korvattiin YJ, tiiminvetäjän nimi korvattiin kirjaimin X TV. Mikäli haastateltu puhui toisesta päällikköstä, korvattiin nimi päällikkökollega-ilmauksella ja kirjattiin sulkuihin ”ilmaisu muutettu”.

Ennen analysoinnin alkua palattiin tutkimuskysymykseen ja terävöitettiin sen jäsenystä. Opinnäytetyön aineisto analysoitiin teorialähtöisesti, jolloin opinnäytetyön

keskeinen käsitejärjestelmä toimi koodauksen tukena. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta alleviivattiin eri värein 1) päälliköiden johtajuusajattelua (punainen), 2) tiimien johtamista (vihreä) ja 3) päälliköihin itseen kohdistuvaa johtamista (sininen) kuvaavat lauseet. Tämän lisäksi alleviivattiin mustalla ne lauseet, jotka lisäksi haluttiin poimia aineistosta vielä varmuuden vuoksi talteen seuraavia vaiheita varten. Seuraavaksi alleviivatut lausumat vietiin Excel-taulukkoon väreittäin jaotellusti kolmelle välilehdelle. Viennin yhteydessä kirjattiin lausumien perään sen sisältämät 1-3 keskeistä avainsanaa väliaikaisesti työskentelyn tueksi sekä haastateltavan koodi ja lähteen sivunumero, esim. H7, 6.

Sisällönanalysoinnin seuraava vaihe oli alkuperäisten lausumien pelkistäminen, jonka jälkeen ne luokiteltiin teorialähtöisiin yläluokkiin ja edelleen alaluokkiin eli edettiin ns. yleisestä yksityiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131). Tässä vaiheessa lausumia vielä arvioitiin kriittisesti, karsittiin ja siirrettiin tarvittaessa toisen aihealueen alle. Muutamia lausumia sijoiteltiin kahteen luokkaan, sillä ne sisälsivät informaatiota molempiin. Esimerkiksi seuraava pelkistetty lausuma on sijoitettu alaluokkiin *Valta ja vaikutusvalta tiimimallissa* ja *Vastuun jako ja -kanto tiimimallissa* sen sisältäessä tietoa molempiin:

Tiimeillä on paljon vastuuta ja valtaa. He huolehtivat mm. työaikasuunnittelun ja opintojaksovastuut sekä ovat vahvasti mukana tarjousten suunnittelussa. On esimieskohtaista, miten vahvasti ovat mukana. Tiimi voi toisaalta toimia myös tuhoisasti ja keskittyä aivan väärin asioihin, ellei esimies pysäytä sitä.

Yläluokat johdettiin opinnäytetyön keskeisten käsitteiden pohjalta. Johtajuusajattelua koskevan aineiston yläluokat olivat: Henkilöstökäsitys, Johtajuuden omistajuus, Johtamisen funktio ja Johtajuuden tekniset piirteet. Yhteensä johtajuusajattelua koskevia lausumia luokiteltiin 50 kappaletta. Tiimien johtamista koskevan aineiston yläluokat olivat: Jaettu johtajuus, Autonomia, Vuorovaikutus sekä Rakenteet ja tuki. Tiimien johtamista koskevia lausumia luokiteltiin 147 kappaletta.

Päälliköihin kohdistuvaa johtamista kuvaava aineisto luokiteltiin muista aihealueista poiketen aineistolähtöisesti, jotta rikas aineisto saatiin hyödynnettyä mahdollisim-

man hyvin. Päälliköihin kohdistuvaa johtamista kuvaavat alkuperäiset lausumat pelkistettiin, kuten teorialähtöisessä analyysissä. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston vaiheittainen abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa pelkistetyt lausumat ryhmiteltiin ensin alaluokkiin, edeten luokituksia yhdistellen pääluokkiin ja lopulta pääluokat yhdistävään luokkaan. Päälliköihin kohdistuvaa johtamista koskevan aineiston yhdistäviksi luokiksi muodostuivat: Johdon tuki, Kollegiaalinen yhteistyö, Organisaatiotason johtaminen, Viestintä ja Jaettu johtajuus. Päälliköihin kohdistuvaa johtamista koskevia lausumia luokiteltiin 65 kappaletta. Taulukoissa 1 ja 2 on kuvattu esimerkit sekä teorialähtöisen että aineistolähtöisen sisällönanalyysin luokittelun etenemisestä.

Taulukko 1. Esimerkki haastatteluaineiston teorialähtöisestä luokittelusta edeten yläluokasta alaluokkaan aiheesta kokemus tiimien johtamisesta (poimintoja).

Pääluokka	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Jaettu johtajuus	ei julkaistu	<p>Pyrin tukemaan ihmisiä itseohjautuvuuteen ja sisäisen motivaation löytämiseen. Nämä syntyy siitä, että on oikeus vaikuttaa asioihin, saa tehdä päätöksiä ja on lupa toimia. Ihmisillä on lupa huolehtia omasta vastualueestaan itsenäisesti. Päällikkö enemmänkin katsoo, onko suunta oikea. Toimintamalli perustuu luottamukseen.</p> <p>Tiimiorganisaatiossa päällikön vaikutusmahdollisuus pienentynyt, tiimin vaikutus uusiin työntekijöihin suuri, hyvässä ja pahassa.</p> <p>Tiimimalli on helpottanut ja tukenut päällikön viestintää siinä, että opetuksen lisäksi opettajan tehtävään kuuluu luonnollisena osana JAMKin muut vastuut koulutusvienti, TKI ja palvelutoiminta. Tiimi päättää, mihin se keskittyy näistä osa-alueista.</p> <p>Rekrytointitilanteessa tiimi tuntee osaamisen ja taustan, jota uudelta henkilöltä haetaan.</p> <p>Tiimimalli on tuonut turvallisuuden tunnetta, päätöksentekoa lähemmäksi ihmisiä, oikeutta tehdä päätöksiä ja samalla vastuuta.</p> <p>Tiimimalli teki työajansuunnittelun läpinäkyväksi ja tiimit alkoivat operoida yhteisen ymmärryksen kautta.</p> <p>Tiimeillä on paljon vastuuta ja valtaa. He huolehtivat mm. työaika-suunnittelun ja opintojaksovastuut sekä ovat vahvasti mukana tarjousten suunnittelussa. On esimieskohtaista, miten vahvasti ovat mukana. Tiimi voi toisaalta toimia myös tuhoisasti ja keskittyä aivan väärin asioihin, ellei esimies pysäytä sitä.</p> <p>Päällikkö varoo menemästä tiiminvetäjän "tontille", asian kanssa hyvä olla tarkkana.</p> <p>Tarjouspyynnöt ohjataan tiiminvetäjälle, joka käy läpi tiimin kanssa. Toimii hienosti. Tiiminvetäjät toimivat tehtävänsä nähdessä pienellä resurssilla. Nyk. 40h voisi nostaa esim. 100h, joka antaisi mandaattia tehdä asioita.</p> <p>Ajatus on, että tiimi tekee yhdessä, mutta tiiminvetäjien asema ja vastuu tulisi huomioida resurssissa nykyistä paremmin.</p> <p>Tiiminvetäjien vastuuta ei kannata kasvattaa. Sen sijaan yhä enemmän tulisi nostaa tiimejä JAMKin kehittäjiksi, ajattelijoiksi ja suunnittelijoiksi.</p> <p>Tiimit ja tiiminvetäjät hyvin vastuuta kantavia ja ottivat uuden roolinsa vakavasti</p> <p>Osa saattaa kaivatakin ulkoa ohjausta, kun tulee itse tehdä päätöksiä.</p> <p>Toivon tiimeistä itseohjautuvampia ja vastuullisia siinä mielessä, että jäsenet tunsisivat toistensa vahvuudet ja heikkoudet, tukisivat kehittämisessä sekä mahdollistaisivat työskentelyä vahvuuksilla.</p> <p>On hyvä myös organisaation kannalta, että ihmiset joutuvat tiimimallissa ottamaan enemmän vastuuta omasta työkuormastaan.</p> <p>Päällikkö etäänäytynyt ja työtä jaettu, se on hyvä. Osa ihmisistä odottaa kuitenkin aiemman kaltaista johtamista.</p> <p>Luottamusta pitäisi osoittaa ja vastuuta antaa, mutta välillä se on vaikeaa.</p> <p>Tiimit ovat itseohjautuvampia ja niille on jaettu vastuuta.</p> <p>Tiiminvetäjän rooli voi tukea päällikköä asioiden edistämässä</p> <p>Päällikkö katsoo asioita isommassa mittakaavassa ja henkilöstö tuo spesifimpää tietoa. Tämänkaltaista jaettua johtajuutta tullut viimeisen 5 vuoden aikana.</p> <p>Opetuksen työsuunnitelmat tehdään avoimesti ja yhdessä. Ennen se oli päällikön ja opettajan välistä.</p> <p>Rekrytointitilanteessa tiimi tuntee osaamisen ja taustan, jota uudelta henkilöltä haetaan.</p> <p>Opetuksen avoin resurssointi (tiimeissä) on todella hyvä asia. Kukin tietää mitä toinen tekee. Se on oikeudenmukaista ja tasapuolista.</p>	Valta ja vaikutusvalta tiimimallissa
		Vastuun jako ja -kanto tiimimallissa	

Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston abstrahoinnista ja yhdistävän luokan muodostamisesta aiheesta päälliköihin kohdistuva johtaminen.

Alkuperäinen lausuma	Pelkistetty lausuma	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
<i>Ei julkaistu</i>	<i>Ei julkaistu</i>	Yhteistyö ulkopuolisen kollegan kanssa	Kollegiaalinen yhteistyö ja tuki avainsidosryhmässä	Kollegiaalinen yhteistyö
		Yksikön sisäinen yhteistyö		
		Sisäinen kilpailu	Yhteistyö yksiköatasolla	
		Yksikön sisäinen vuorovaikutus	Johdon sisäinen vuorovaikutus yksiköatasolla	

5 Tulokset

5.1 Yleistä

Haastatteluissa kävi ilmi, että tulosalueiden tiimit ovat hyvin eri vaiheissa. Osa toimii aidosti itseohjautuvana tiiminä, osalla tiimi toteutuu pop up -maisesti muodostettavina tiimeinä ja osalla toiminta on löyhästi tiimimäistä, johtuen esimerkiksi selkeän yhteisen fokuksen tai tiimin koetun hyödyn puutteesta. ”Toiminta on mennyt eteenpäin tiimistä huolimatta eli se tiimi ei ole tukenut toimintaa”, eräs haastateltu kuvasi opetushenkilöstön tuntemuksia.

Osalle tulosalueista tiimimalliin siirtyminen sujui luontevammin, kuin toisilla. Kaikki kokivat alkuvaiheessa hankaluutta ja olisivatkin toivoneet enemmän ennakoivaa vuorovaikutusta johdon kanssa ennen muutosta. Nyt toimintamalli nähdään kuitenkin siinä määrin tarpeellisena, ettei siitä enää luovuttaisi, vaikkakin sen kanssa edelleen kipuillaan osassa tulosalueista ja tiimeistä. Toimintamallin organisaatiotason kehittäminen, Tiimimalli 2.0., nähdään hyvänä ja se yhdessä strategian kanssa pitää toimintamallin tunnustelun ja kehittämisen yllä tulosalueilla.

5.2 Johtajuusajattelu tiimimallissa

Johtajuusajattelussa huomiota kiinnitettiin käsitykseen henkilöstöstä, johtajuuden omistajuuteen, johtamisen funktioon ja johtajuuden teknisiin piirteisiin. Johtajuuden teknisiä piirteitä tuodaan esiin kohdassa 5.2. Johtajuusajattelua käsittävä aineisto jäi melko niukaksi, mutta seuraavaksi esiteltävät aiheet ovat siitä nostettavissa. Päälliköillä on erilaisia painotuksia esihenkilötyössään, mutta kaikki lähtökohtaisesti luottavat henkilöstöön, heidän osaamiseensa ja kykyihinsä ja tunnistavat jaetun johtajuuden etuja itseohjautuvuuden edistämisessä.

5.2.1 Henkilöstökäsitys

Henkilöstökäsitystä ilmentävässä puheessa nousi esiin erityisesti luottamus ja tasa-arvoisuus. Aineiston mukaan ihmisten vastuunkantoon ja osaamiseen luotetaan ja

tämä onkin erittäin keskeinen elementti itseohjautuvien tiimien mahdollisuudessa onnistua työssään. Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa aidon vastuun ja vallan jaon ja toisaalta sen vastaanottamisen. Osalle haastatelluista luottamuksen osoittaminen oli kokonaisvaltaisempaa.

...ja kun on sitä yllyttänytkin heitä, että mieltikää ja ideoikaa mahdollisimman vapaasti ja sillä lailla kritiikittömästi, että olisi sitä semmoista oikein niin kuin ideariihä, myllytystä ja sitten voi niitä reflektoida, että mitä näistä lähdetään toteuttamaan. Just se sellainen ajattelun vapaus ja visiointi, se parhaimmillaan onnistuu niissä tiimeissä... Ne ihmiset on hirveän luovia. Ja ne on taitavia...

Muutama vastaaja toi esiin luottavansa henkilöstöön ja että työn tuloksellisuus mittoi onnistumista.

En ole kontrolloiva esimies, oon sanonut kaikille, että ihan sama missä teette ja millon teette työnne, tulokset puhuu puolestaan.

Tasa-arvoa koskevissa lausumissa tuotiin esiin henkilöstön arvostamista sekä päällikön ja henkilöstön välistä tasa-arvoa. Yksi haastatelluista toi esiin, että hän on toisen tulosalueen vetovastuulla toimivan tiimin jäsen, sillä hän omaa kyseisen tiimin substanssiosaamista. Hänen roolinsa tiiminjäsenenä on sanoitettu alkuvaiheessa auki ja roolin vaihtaminen päälliköstä tiiminjäseneksi tuntuu mielekkäältä ja mielenkiintoiselta.

Mä voin olla myös henkilöstöni vetämän tiimin jäsen.

Tämä päällikön rooli tiimin jäsenenä todennäköisesti madaltaa valta-asetelmaa muussakin yksikön sisäisessä toiminnassa sekä yksittäisten ihmisten mielissä helpottaen avointa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä.

5.2.2 Johtajuuden omistajuus

Johtajuus on muuttunut ja osalla muutos oli alkanut jo ennen tiimimallia. Johtajuuden ei nähdä olevan enää ainoastaan päällikön vastuulla, vaan yhä enemmän yhteisesti toteutettua. Päävastuu on kuitenkin yhä päälliköllä.

Mutta johtajuus muuttui kyllä. Siihen tuli tietty väliporras, vaikkei heillä (tiiminvetäjillä) ollutkaan esimiesvastuuta. Eli jollain tapaa se ihmisten suora esimiehen lähestyminen väheni merkittävästi, kyllä. Näin mä sitä kuvaisin, plus, että se johtaminen siirty ennen kaikkea niiden tiiminvetäjien johtamiseksi entistä enemmän. Heille delegoin tekemistä ja pohdintaa ja... se oli iso muutos. Iso henkinen ja työtavallinen muutos.

Toisille vallan ja vastuun jaon muutos on ollut helpompi kuin toisille, ja jaettu johtajuus on eri vaiheessa eri tulosalueilla. Muutama päällikkö toi esiin, että vastuun jakaminen ei tuntunut vaikealta, sillä sitä oli tehty jo ennen tiimimallia vastuualueen kasvassa ja laajetessa itselle vieraammille koulutusaloille. Tällöin oli ollut välttämätöntä hyödyntää kyseisten koulutusten asiantuntijoiden osaamista ja jakaa vastuuta ja valtaa oman rajallisen aikaresurssinkin vuoksi.

Tiedän, että osa päälliköistä koki vähän sellaista, että mitäs mä nyt teen? Että, mikä on mun uusi rooli... Ehkä mulla oli jo aikaisemmin, että tutkintovastaavat teki kauheasti sitä työaikasuunnittelua, kun taas osalla päälliköillä ydintyö oli-kin se työaikaseuranta ja toimintasuunnitelmien tekeminen. Tässä on varmaan meillä päälliköillä valtavia eroja, että miten tämän asian on kokenut.

Työyhteisöissä on ominaiset tavat toimia ja uuden toimintamallin omaksuminen, tai vanhasta pois oppiminen, ei ole kaikille henkilöstönjäsenille helppoa. Se edellyttää runsasta vuoropuhelua henkilöstön kanssa, heidän tukemistaan ja vahvaa luottamuksen osoittamista. Se edellyttää myös pitkäjänteisyyttä ja opettelussa tapahtuvien virheiden hyväksymistä. Yksi päälliköistä oli aiemman uransa aikana toiminut itseohjautuvassa työyhteisössä ja hän toi toimintatapaa ammattikorkeakouluun esihenkilöksi saapuessaan.

Että mä oletan selkeätä vastuunottoa ja sitten yritän siinä parhaani mukaan tukea..... kyllähän mä jouduin käymään läpi sitä, kun joidenkin kokemus oli se, että minä en johda.

5.2.3 Johtamisen funktio

Päällikön johtamistyön tehtävää kuvataan haastatteluaineistossa pääosin tukitehtävänä, jossa mahdollistetaan, tuetaan laaja-alaisesti, autetaan fokusoimaan ja sparrataan. Johtaminen tapahtuu ennen kaikkea keskustelun kautta, keskustelukumppanuutena. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, ettei yksilöiden johtaminen ole hävinnyt

tiimien myötä, vaan *johtamista pitää sopeuttaa ihmiseen*, kuten yksi haastateltava asian kiteytti.

mä kuitenkin ajattelen niin, että siltä osin kun mä teen johtamistyötä tai esimiestyötä niin sen ainoa tavoitehan on se, että mä autan työntekijää onnistumaan omissa töissään, että tavallaan eihän sillä ole mitään itseisarvoa sillä mun esimiestyöllä, että pakkohan sillon on ottaa huomioon se, että jos sä tартtet enemmän sitä tietynlaista keskustelutukea, niin sitten sulle tarjotaan sitä enemmän ja sit taas toinen ei tартte samanlaista, se tартtee ehkä jotain muuta, visiointia, okei tehdään sitä. Tää johtaa siihen, että ei oo olemassa sellaista tapaa, että voi ajatella, että kaikkien kanssa toimisi samalla tavalla eli tää on yksilöllistä ihmisten tukemista.

Päällikön johtamistyön funktioksi nostetaan myös kokonaistilanteen seuranta.

5.3 Kokemukset tiimeittäin organisoituneen tulosalueen johtamisesta

Tiimeittäin organisoituneen tulosalueen johtamista lähestyttiin avoimella kysymyksellä kokemuksista tiimimallissa johtamisesta sekä kysymällä tiimien itseohjautuvuudesta. Tiimeittäin organisoituneen tulosalueen johtamista käsittävä haastatteluai-neisto luokiteltiin seuraavasti: Jaettu johtajuus, Autonomia, Rakenteet ja tuki.

Kaikilla tulosalueilla ei olla päästy tai ei ole ollut toiminnan luonteen vuoksi kannattavaa pyrkiä kaikkien tiimien osalta sen kaltaiseen organisoitumiseen, johon tiimimallilla alkuvaiheessa pyrittiin. Tällöin päällikön rooli on jäänyt joiltain osin entiseen toimintamalliin.

5.3.1 Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden sisällä on tunnistettavissa alaluokat: Roolit tiimimallissa, Valta ja vaikutusvalta tiimimallissa ja Vastuu tiimimallissa. Haastateltavat pohtivat luontaisesti päällikön ja tiiminvetäjän rooleja. Päällikön roolin nähtiin muuttuneen paitsi sisällöllisesti, siihen syntyi myös eräänlainen jaetun johtajuuden vaade erityisesti tiiminvetäjien suuntaan.

Mutta kyllä sitten paljon on sellaista käytännön päätösten tekemistä, jossa mua ei tarvita. Eikä mulla oo mitään tarvetta siihen työntyäkään. Tää on varmaan just se semmonen raja, jossa joutuu liikkumaan koko ajan, että millon joku tarvitsee sun tuen ja millon joku taas ei tarvitse sitä tukea. Juurikaan meillä ei tapahdu sitä, että mun tarttis olla joku portinvartija tai rajojen asettaja.

Lähtökohtaisesti päälliköt puhuvat jaetun johtajuuden olettamalla. Tiiminvetäjät ovat keskeisiä toimijoita useimpien haastateltujen näkökulmasta katsottaessa. Myös tiiminvetäjien roolin syventämistä esihenkilövastuisiin sivutaan. Pääsääntöisesti kuitenkin nähdään, ettei rooliin tule sisällyttää esihenkilövastuita ja luoda uutta esihenkilökerrosta. Koetaan, ettei useimmilla tiiminvetäjillä olisi myöskään kiinnostusta ottaa esihenkilön tehtäviä. Yksi haastateltu kertoo, että ovat lisäämässä tiiminvetäjälle kehittämisvastuuta ja se saattaa tuoda jotakin uutta myös koko tiimin toimintaan.

...varmaan ne tiiminvetäjät on enemmän sitä viestinviejää ja sitä selaista koordinoitua. Jos niiltä kysyisi, että johdatteko tiimiä, niin olisi mielenkiintoista, ne varmaan, että eiii... mä jotenkin ajattelen, että se on itseohjautuva se koko porukka ja he (tiiminvetäjät) sitä koordinoi ja toimivat viestinviejinä. Mä luulen, että se on ok eikä ne ees halua olla mitään johtajia siellä.

Tiiminvetäjien roolia kuvataan sanoilla koordinoija, viestinviejä, sovittujen asioiden ylläpitäjä/muistuttaja, tiimin keskusteluttaja, yhteyshenkilö/ solmukohta tiimin ja päällikön välillä. Lisäksi eräs haastatelluista tuo esiin tiiminvetäjän roolin yhteistyön ylläpitäjänä organisaation muiden tiimien kanssa. Sen sijaan, että pohdittaisiin tiiminvetäjän roolin kasvattamista, toteaa eräs haastatelluista, että tehtävä voi olla määrälläinen ja toinen nostaa esiin tiimin valtaistamisen ja itseohjautuvuuden tuen.

Yhä enemmän (vastuuta) sinne tiimiin, jos me saatais, että ne tiimit olis yhä enemmän sitä JAMKin ydintä, niin ne tiimit voisi olla se kehittäjä, ajattelija ja suunnittelija.

Nykyiset rakenteet eivät tue tiiminvetäjien tai -jäsenten puuttumista toisen tiiminjäsenen toimintaan kollegojen välistä keskustelua vahvemmin, vaan päällikön rooli on tukea tiimiä epäkohtiin puuttumisessa ja konfliktitilanteissa. Joskus päällikkö saa tiedon tilanteesta myöhään, kun tilanne on jo eskaloitunut.

Päälliköllä on ihan selkeä velvollisuus niitä (ongelmia) ratkoa. Ja oon ratkonutkin. Se on siinä kohtaa, kun se tilanne menee niin säppiin, että siitä ei enää itse pystytä keskustelea, ne välit on niin tulehtuneet, niin siinä kohtaa pitää ottaa keskusteluun. Se saattaa olla myöhästä. Se pitäis aikaisemmin, aikaisemmin...

Päällikön rooliin tunnistetaan kuuluvan tiimin toiminnan rajauksesta huolehtiminen ja tiimin tukeminen fokuksen suuntaamisessa ja päätöksenteossa. Yleisesti koetaan tärkeänä, että päällikkö on tiimejä ja yksilöitä varten, kuitenkin arvostaen tiiminvetäjien vastuualuetta.

Et se mistä nää hyötyy nää tiimit on se sellainen fokuksen suuntaaminen. Joka liittyy tietysti ihan tavoitteen asetteluun, liittyy siihen mitä me halutaan, mihin me yksikkönä pyritään, mihin me tartutaan, mitä me ehkä tietoisesti päätetään, kenen kanssa me halutaan olla tekemisissä, kenen kanssa ei.

Tiimimalliin siirtyminen on tukenut päällikön viestintää AMK-laissa asetettujen ammattikorkeakoulun tehtävien edistämisessä yhä laajemmilla harteilla, kun opetuksen lisäksi tiimeissä tuli alkaa aiempaa enemmän ottaa vastuuta myös tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- sekä palvelutoiminnasta. Yksi haastatelluista käyttää vastuun sijaan termiä oikeus - oikeus toimia ja päättää. Tällä termin vaihtamisella on positiivinen kaiku ja se tuntuu olevan lähempänä luottamusta, kuten haastateltava itse toteaa. Tiimimallissa tiimit ovat saaneet lisää päätös- ja vaikutusvaltaa ja se näkyy muun muassa tarjousvalmisteluissa, rekrytointiprosesseissa ja uuden henkilön organisaatioon perehdyttämisessä.

Se (tiimimalli) on tuonut sitä turvallisuuden tunnetta, se on tuonut sen päätöksenteon lähemmäksi ihmisiä itseään, myös vastuun, että jos minä valitsen, että minä näillä opintojaksoilla haluan olla ja minä haluan tehdä tätä, tuota ja tuota ja se annetaankin, että sitä ei esimies kiellä, vaan se tulee se omavaltainen, tai se oma ratkaisu siitä syntyy, siitä täytyy olla vastuussa.

Aivan koko henkilöstön ei koeta sisäistäneen vastuun painopisteen siirtymistä aiempaa vahvemmin itselle ja tiimille, vaan joidenkin koetaan yhä odottavan päällikön vahvaa roolia päätöksenteossa.

...päällikkö on etääntynyt, se on hyvä asia, sitä työtä on saanut jaettua. Mutta edelleen organisaatiossa on paljon ihmisiä, jotka odottavat, että päällikkö toimisi niin kuin ennenkin...

Tiimeissä tapahtuva päätöksenteko on lisännyt tiettyjen prosessien läpinäkyvyyttä merkittävästi, kuten työaikasuunnittelua, ja tuonut päätöksenteon toimijoille itselleen. Päälliköt kokevat tämän positiiviseksi, tasapuolisuutta, yhteistyötä ja myös henkilön vastuuntuntoa lisääväksi. Vastuun ja vallan nähdään kasvaneen tulosalueilla, mutta osa haastatelluista toi esiin myös sitä, että vielä on varaa kasvattaa lisää, jotta vahvemmalle itseohjautuvuudelle olisi aitoa mahdollisuutta.

5.3.2 Autonomia

Autonomia nähdään tärkeäksi ja tavoiteltavaksi, vaikkakin tuodaan esiin myös sitä, ettei sen toteutuminen ole itsestään selvää nykyarjessa. Eräs haastateltu toi esiin, että autonomia on näennäistä, jos tiimit todellisuudessa toteuttavat *annettua tehtävää* esihenkilön vahvassa ohjauksessa. Tiimien autonomisen toiminnan toteutumiseen tai toteutumattomuuteen voivat vaikuttaa vahvasti organisaation aiempi toimintakulttuuri ja totutut tavat.

Jotta tiimi pystyy olemaan autonominen, se tarvitsee siihen pysyvän luvan. Osalla tiimeistä autonominen toimintamalli oli kulttuurisesti hyvin vahvana jo valmiiksi ja hyvin itseohjautuvia ja autonomisesti toimivia tiimejä tunnistetaan. Niitä kuvataan haastatteluaineistossa mm. menestyviksi, innovatiivisiksi, ajattelussaan pitkällä oleviksi ja tavoitteita edistäviksi. Tällöin päällikön tehtäväksi nähtiin jäävän erityisesti tukea tiimejä tarpeen mukaan.

Semmonen autonomisuus antaa tilaa ajattelulle ja sitten myös vielä toiselle, paremmalle, siis seuraavalle askelmalle sitä tiimiä kohti semmosta hyvin itseohjautuvaa ja itsenäistä tiimiä. Eli ei semmoset hyvin tarkat määritteet, niin mä en usko niihin. Autonomia, se on tärkeä.

5.3.3 Rakenteet ja tuki

Toiminnan rakenteet

Erilaiset rakenteet ja toimintamallit tukevat tiimien toimintaa ja itseohjautuvuutta. Organisaation yhteiset tiimimallin periaatteet koetaan eräänlaisiksi suuntaviivoiksi. Osa kokee löyhän ohjauksen sopivana, osa kaipaa selkeyttä lisää. Hyvien käytänteiden jalkauttaminen tulosityksiköstä tai -alueelta toiselle koetaan erilaisten organisoitumisten vuoksi vaikeana toteuttaa. Tuodaan myös esiin, että ohjeistuksissa on kerrostumia, jotka aiheuttavat epäselvyyttä.

Organisoidumisen erilaisuus saattaa johtua hyvin monista syistä. Erään haastatellun tulosalueella muodostetaan tarvelähtöisesti määräajan toimivia pop up -tiimejä ja tiimit muodostetaan ulkoisen avainsidosryhmän kanssa, joskus tiimissä on myös työelämän edustajia. Alun perin kyse on ollut pienen tulosalueen pakon edessä valitsemasta toimintamallista, joka kuitenkin koetaan hyvänä ja toimivana. Toinenkin haastateltu nosti pop up -tiimit esiin.

...se kotipesä ei välttämättä olekaan se olennaisin tiimi, vaan sitten joku perustetaan joku ryhmä jokin ajaksi, jonkin aiheen ympärille, niin se saattaa olla paljon tärkeämpi tiimi kuin se, mikä on se kotipesä. Mutta kotipesänhän jokainen tarvii, se on selvä. Tietää tavallaan roolinsa ja paikkansa ja sen perushomman, mutta tämmösen pop up-maisen lisääminen niin olis hyvä. Tai sille on niinku tilausta. ... (kysyttäessä tulisiko näiden pop up-tiimien olla tulosalueiden rajat ylittäviä, vastattiin) Pitää mennä ja yksiköiden yli.

Tiiminvetäjän resurssointia tuodaan useamman haastatellun osalta esiin ja arvioidaan sen riittävyyttä suhteessa tehtävän vaativuuteen, vaikkakin tunnistetaan, että tiimin tulisi olla varsinainen toimija. Toistaiseksi tiiminvetäjän resurssi toiminnan nyky muodossa nähdään riittämättömänä.

Se (tiiminvetäjien resurssi) on 40 tuntia edelleenkin ja aika orjallisesti noudatettu sitä 40 tuntia. Ja eihän se riitä mihinkään, se on tunti viikossa.

Tiiminvetäjän valintaa toteutetaan tulosalueilla eri tavoin. Hyvänä nähdään, että valinnassa on mukana johtoa arvioimassa mahdollisen tiiminvetäjän tehtävän edellyttämiä toimintatapoja ja johtamisosaamista. Eräs haastateltu kertoo valinneensa tiiminvetäjät yhdessä yksikönjohtajan kanssa kiinnostusilmoitusten kautta.

Harva haastatelluista toi esiin tiimien tuloksellisuuden tukemista tiimisopimuksen, tavoitteiden ja mittareiden kautta. Nämäkin kuitenkin nousivat yksittäisinä asioina esiin, mukaan lukien ajatus tiimitulospalkkauksesta siihen määritellyin mittarein.

Vuorovaikutuksen rakenteet ja tuki

Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus tiimien kanssa nähdään tärkeänä osana johtamista.

Suuntahan pitää olla yhteisesti sovittu, että mihinkä se ohjautuu. Jos se ohjautuu väärin tai ei haluttuun suuntaan, niin siitä pitää keskustella, mitä haetaan. Paljon puhettahan tää vaatii.

Tulosalueilla on hyvin erilaisia tapoja toteuttaa säännöllisiä vuorovaikutusfoorumeja, kaikilla näitä rakenteita kuitenkin on. Osa tapaa tulosalueella, esimerkiksi yhdellä tulosalueella on aloitettu viikoittaiset vapaamuotoiset tapaamiset. Osa tapaa säännöllisesti tiimien kanssa vähintään joka toinen viikko vaihtaen ajatuksia ajankohtaisista asioista vapaamuotoisesti, kun taas osa on sopinut tiimien kanssa, että osallistuvat tiimien tapaamisiin vain kutsuttaessa.

...tottakai me sitten tiimeinä kokoonnutaan taas, jos puhutaan tiimisopimuksista tai tämmösistä, niin sitten keskustellaan protokollan mukaan. Mutta kaikkien tiimien kanssa on joko viikoittain tai kahden viikon välein palaveri.

...ne (tiimit) kokoontuu itsenäisesti ja mä hyvin harvoin osallistun itse niihin. Sitten lähinnä, mä tapaan näitä tiiminvetäjiä joka toinen viikko ja he kertovat silloin, mitä tiimeihin kuuluu ja sillon ne vie siitä yhteisestä keskustelusta tiimiin terveisiä tai tuovat mulle kysymyksiä siihen meidän yhteiseen palaveriin.

Useampi haastateltu kertoi tapaavansa tiiminvetäjiä 2-4 viikon välein. Tapaamisissa käydään keskustelua ajankohtaisista asioista ja tiiminvetäjät välittävät tietoa edel-

leen tiimeissä. Tiiminvetäjien säännöllisissä tapaamisissa nähtiin hyväksi myös tiiminvetäjien keskinäinen vuorovaikutus. Ne tulosalueet, joissa päälliköllä on säännölliset tapaamiset useaan kertaan kuukauden aikana tiimien tai koko tulosalueen kanssa, eivät ole kokeneet erillisiä tapaamisia tiiminvetäjien kanssa tarpeellisiksi.

5.4 Päälliköihin kohdistuva johtaminen

Kohdeorganisaatiossa on linja- ja tiimiorganisaation elementtejä ja tulosaluepäällikön tehtävä sijoittuu keskijohtoon. Opinnäytetyössä haluttiin omana osa-alueenaan selvittää, miten päälliköihin kohdistuva johtaminen tukee heitä tiimien johtamisessa.

5.4.1 Esihenkilön tuki

Lähiesihenkilön tuki koetaan hyvin tärkeäksi. He, jotka kokevat, etteivät ole saaneet tukea esihenkilöltään tiimimalliin siirryttäessä tai saa sitä tällä hetkellä, ovat kokeneet/ kokevat tilanteen raskaana. Esihenkilöltä toivotaan erityisesti keskustelukumppanuutta. Yksittäiset haastateltavat peräänkuuluttavat myös yksikön johdon välisen tulevaisuuskeskustelun ja arvokeskustelun perään. Kahden päällikön kuvaus esihenkilöltä saamastaan tuesta kuvastaa hyvin esihenkilön merkitystä päällikölle.

Me pidetään tosi tiiviisti tällaisia koordinaatiopalavereja, missä on yksikönjohtaja ja päälliköt, jossa me käsitellään toisaalta niitä akuutteja ajankohtaisia tilanteita, mihin tarvitaan toistemme ajatuksia ja tukea ja toisaalta meillä on rullaava lista asioita, missä on semmoisia isompia linjauksia... Mä ajattelen, että se on ehkä se foorumi, joka johtaa mun työtä. Eli me yksikönjohtaja ja päälliköt. Jolloinka siinä tulee tällainen kollegiaalinen sävy, että päällikötoverit ja yksikönjohtaja on, me ollaan siinä samassa keskustelussa.

Hän antaa suoraan sen kaiken osaamisensa meille, jakaa meidän käyttöön kerta kaikkiaan. Mikä tahansa asia mulla on, liittyy mun työhön, mä laitan hänelle ja hän vastaa saman tien. Mä saan sieltä aina tukea, aina apua. Hän kannustaa...

5.4.2 Kollegiaalinen yhteistyö

Yhteistyö päällikkökollegojen kanssa nähdään tärkeäksi ja tavoitelluksi. Toisaalta se on myös haastavaa toteuttaa ja sisäistä kilpailua tunnistetaan laajasti. Osa haastatelluista nostaa yksikön sisäisen päälliköiden välisen yhteistyön keskeiseksi oman työn tueksi. Muutama tuo selkeästi esiin kaipaavansa sitä. Kollegiaalista yhteistyötä kuvataan paitsi omaa työtä tukevaksi, myös työniloa ja innovatiivisuutta lisääväksi. Yksi haastatelluista toteaa myös, että viestintä henkilöstölle on vaikuttavampaa yhdessä kollegan kanssa toteutettuna.

Että se, että miten parhaimmillaan, kun päälliköt työskentelee keskenään ihan reilusti, niin se on mahtavaa. Kyllä.

Joo, se on aivan ehdoton voimavara tällä hetkellä... kun on ne parhaat työka-verit, joiden kanssa nimenomaan voi jakaa sitä kokonaisuutta, niin musta se on erinomaista.

Yhteistyön esteenä tuodaan esiin kiire ja kireys johdon keskinäisissä suhteissa. Sisäinen kilpailu on aineiston mukaan oleellisesti läsnä arjessa ja osa kokee tiimimallin edelleen vahvistaneen sitä. Ongelman nähdään muodostuvan tavoitteista ja tulostimittareista, mutta myös luottamuspula ja TKI-tulosalueen toiminnan sijoittaminen osaksi muiden tulosalueiden toimintaa mainitaan. Oman vastuualueen etua ajetaan joillain tulosalueilla voimakkaasti ja tulosalueiden välisiä muureja saattaa tulla vastaan esimerkiksi etsittäessä asiantuntijoita toiselta tulosalueelta.

...tää kilpailuhan on ihan valtava JAMKin sisällä, että nyt kun tää tiimimalli on tullut. Ennen oli yksiköiden välinen kilpailu, nyt on tiimien välinen kilpailu ja muurit vaan nousee ja kasvaa ja ovat korkeammat...

5.4.3 Jaettu johtajuus

Eräs haastateltu kuvasi kohdeorganisaatiota *luottamusyhteisöksi, jossa valta ja vastuu ovat samassa paikassa* eli päälliköllä on mahdollisuus toteuttaa työtään itsenäisesti. Organisaation sisäinen eri organisaatiotasot läpäisevä hyvä vuorovaikutus koetaan tärkeäksi yhteistyön ja päätöksenteon näkökulmasta. Muutama haastateltu toi-

voo myönteisen vuorovaikutuksen ja viestinnän lisäämistä sekä avointa, luottamuksellista ilmapiiriä, jossa vaikeistakin asioista on mahdollista keskustella. Useampi haastateltu toi esiin, että eri päätöksenteoissa ei käydä riittävää vuoropuhelua heidän kanssaan, joihin päätös vaikuttaa. Tällöin päätöksentekijöillä ei ole aina myöskään riittävää arjen toiminnan ymmärrystä. Tulosalueet ovat *päätösten törmäyskohtia yksiköissä*, kuten yksi haastatelluista asian ilmaisi. Muualla tehdyt päätökset tulevat tulosaluille toimeenpantavaksi usein ilman toimijoiden vaikutus- tai ennakointimahdollisuutta. Päätösten *heijastevaikutuksiin* toivottiin kiinnitettävän aiempaa parempaa huomiota parantamalla vuorovaikutusta ja osallistamalla päälliköitä päätöksentekoon.

Mitä enemmän on vuosia mennyt, sitä monimutkaisemmaksi tää organisaatio on muuttunut... Sinne tulee erilaisia vastaava-nimikkeitä ja ne vastaava-nimikkeet, niin niihin törmätään vasta siinä, kun joku lautakunta on lyönyt nuijan pöytään, että tätä me lähdetään tekemään. Ja sitten tulosalueella ruvetaan kattomaan, että jaaha, tänne on tullut tämmönen vastaava-titteli, mitenkähän tää nyt sopii meille?

Ne on vaan tullut, ne on vaan putkahtanut jostakin yhtäkkiä, joku on keksinyt, että näin kannattaa tehdä. niin, kuka se loppupeleissä kauuniin idean tekee, mistä se on pois, mikä on sen hinta, paljonko se maksaa, ei rahassa, vaan jostakin muusta poisjääneenä ja onko se merkityksellistä, onko se loppupelissä välttämätöntä.

...vaarana on, että pommitus sieltä rupee vielä kasvamaan niin tullaan taas siihen, että missä tapahtuu se koordinointi ja missä se asioiden tärkeys, että mikä on nyt tärkein viedä lävitse ja mikä ehkä jättää odottamaan ja se on musta ehkä sitä odotusta siihen omaan työhön kohdistuvaan johtamiseen. Sieltä on vähän hankala ruveta enää ite ajattelemaan, että no kappas vaan, mutta jätetäänpä tuo Moodleen siirtymisen tässä kohtaa pois...

Muutammat nostivat vuorovaikutuksen lisäksi viestinnän esiin. Linjaorganisaatio saa aikaan sen, että konsernijohtoon viestintä päällikölle tapahtuu usein yksikönjohtajan kautta, jolloin puuttumaan jää aito keskustelu päällikötason kanssa. Toimintatapa mahdollistaa myös ns. rikkinäisen puhelimen eli viesti välittyy osin väärin saaden aikaan väärinkäsityksiä tai epätietoisuutta. Yksittäisenä huomiona tuotiin myös esihenkilövalmennuksessa käytetty puhetapa, joka on saanut tuntemaan, ettei valmennus

koske koko johtoa, vaan ainoastaan päälliköitä. Valmennuksissa toivottaisiin käytävän yhteistä avointa vuoropuhelua päälliköille osoitetun puheen sijaan. Esimerkillä johtamista tuodaan esiin.

Sieltähän (ylimmästä johdosta) se pitää valua ne toimintatavat ja kulttuurit ja kaikki nämä... Voidaanko me (yksikön johto) vaatia, että heidän (henkilöstön) pitää käydä dialogia ja heidän pitää pystyä tiiminä toimimaan ja rakentavasti ja näin. Ei me voida, jos me ei itse osata. Niin ihan samoin voisi ajatella, että osaako JAMKin jory toimia tiiminä esimerkinomaisesti meille?.... Tämä menee ihan opiskelijoille asti tämä kulttuuri. Miten me toimimme.

6 Pohdinta

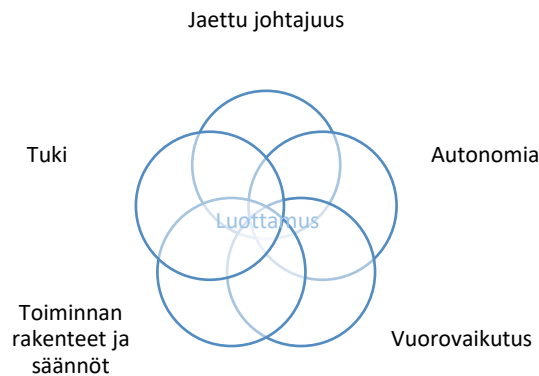
6.1 Yhteenveto lähtökohdista

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä haluttiin perehtyä päälliköiden kokemuksiin tiimeittäin organisoituneen tulosalueen johtamisesta sekä saada kuvaa siitä, miten heidän johtajuusajattelunsa tukee itseohjautuvia tiimejä ja toisaalta, miten päälliköihin itseensä kohdistuva johtaminen tukee heitä työssään tiimimallissa johtamisessa. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelun peilauspinnaksi nostettiin johtajuuden muutos ja itseohjautuvuus. Tutkimusta lähdettiin tekemään tilanteessa, jossa oli noin viiden vuoden ajan toimittu tiimeihin organisoituneena.

Alun perin kohdeorganisaatiossa määriteltiin hyvin tarkasti, miten tiimit muodostetaan. Merkittävässä osassa tulosalueita ja tiimejä koettiin hankalaksi sisäistää annettuja määritelmiä. Osa kuitenkin pystyi ketterämmin edistämään muutosta tiimeissä ja omaksumaan toimintamallin. Ainakin yhdellä tulosalueella tiimi toteutuu pop up -maisesti muodostettavina tiimeinä ja osassa ei ole päästy toimivaan malliin opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan ja siihen ollaan uudelleen pyrkimässä Tiimimalli 2.0:n myötä. Kenties tästä itseohjautuvuuden eriateisuudesta johtuen hyvien käytänteiden siirtäminen tiimistä toiseen koetaan vaikeana. Haasteista huolimatta tiimimallista ei enää luovuttaisi.

Arvioidaan, että elämme uuden johtamisparadigman taitteessa ja että nykyinen sukupolvi on se, joka murtaa vanhaa ja opettelee uutta. Johtajuus on muutoksessa ja itseohjautuvuus vahvistumassa työelämässä. Opinnäytetyössä useaan otteeseen viitattu Teal-maailmankuva perustuu evolutiiviselle näkemykselle työelämästä ja ihmisyyttä kokonaisvaltaisesti ja aidosti kunnioittavalle ajattelutavalle. Organisaatiot nähdään elävinä organismeina, jolloin ajateltaessa mitä tahansa elävää, ymmärretään, että Teal-maailmankuvassa organisaatiot ovat muuntuvia, tietyin edellytyksin kukoistavia ja sellaisia, joissa on hyvät edellytykset tehdä ansiokasta työtä ja voida hyvin. Vaikkei kohdeorganisaation nähtäisikään pyrkivän itseorganisoituvaksi organisaa-

tioksi, voidaan niissä toteutettua ajattelua hyödyntää itseohjautuvien tiimien valtaistamisessa ja tukemisessa. Avainasemassa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi on luottamus. Kuvioon 6 on kuvattu näkemystä itseohjautuvuuden mahdollistavista, keskenään synergisistä tekijöistä.



Kuvio 6 Itseohjautuvuus mahdollistuu luottamuksen ilmapiiressä eri tekijöiden yhteisvaikutuksena

6.2 Johtopäätökset

Organisaatioissa on tärkeää määritellä, minkälaiseen toimintamalliin ollaan pyrkimässä ja mitä itseohjautuvuudella omassa organisaatiossa tarkoitetaan. Avoin, tasavertainen keskustelu, dialogi tukee yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan saavuttamista, joka edelleen luo kestävä pohjaa uusille tavoille toimia. Tämä edellyttää kaikilta osapuolilta avointa ja vastuullista suhtautumista sekä egoon liittyvien tekijöiden keskustelun ulkopuolelle jättämistä.

Tutkimuskysymys 1: Miten tulosaluepäälliköiden käsitys johtajuudesta ja henkilöstöstä tukee tiimien itseohjautuvuutta?

Haastatteluissa kuului päälliköiden luottamus ihmisiin, heidän vastuunkantoonsa ja erityisesti heidän osaamiseensa. Kun halutaan toimia itseohjautuvasti, on tärkeää puhua ihmisten kanssa toimintamallia auki, jopa sen filosofiaa sekä sitä, kuinka ihmisillä on aitoa vastuuta ja valtaa toimia ja kuinka tuo lupa on pysyvä. Osa haastatelluista toi

esiin sanoittaneensa tiimien vastuuta ja lupaa toimia. On kuitenkin inhimillistä, että osa ihmisistä kokee kasvavan vastuun pelottavana tai voi olla epävarmuutta, missä rajoissa voimme toimia ”ilman, että saamme näpeillemme”. On koettava epäonnistumisia ja huomattava, ettei tuon kaltaisia seuraamuksia tule. Sen sijaan, epäonnistumisesta voi turvallisessa ja arvostavassa ilmapiirissä oppia, kuten yksi haastateltava asiaa hienosti kuvasi. On kyse uuden opettelusta. Itseohjautuvan toimintamallin opettelu vaatii paitsi henkilöstöltä, myös johdolta epävarmuuden sietoa. Turvallisuuden tunnetta lisäävät muun muassa erilaiset rakenteet, joilla toimintaa tuetaan sekä itseohjautuvuuden edellyttämän osaamisen vahvistaminen.

Haastatteluaineiston perusteella johtajuuden päävastuu on kohdeorganisaatiossa yhä päälliköllä, mutta johtajuuden omistajuus on tulosalueilla kokenut muutoksia paitsi tiimimalliin siirtymisen myötä, osalla myös jo sitä ennen. Vastuuta ja valtaa on siirtynyt ja siirretty tiiminvetäjille ja tiimeille. Tiimit ovat saaneet runsaasti päätös- ja vaikutusvaltaa ja se näkyy muun muassa tarjousvalmisteluissa, rekrytointiprosesseissa ja uuden henkilön perehdyttämisessä. Tiimeissä tapahtuva päätöksenteko on lisännyt tiettyjen prosessien läpinäkyvyyttä merkittävästi, kuten työaikasuunnittelua, ja tuonut päätöksenteon toimijoille itselleen. Vastuun ja vallan nähdään kasvaneen tulosalueilla, mutta osa haastatelluista koki, että vielä on varaa kasvattaa lisää, jotta vahvemmalle itseohjautuvuudelle olisi aitoa mahdollisuutta. Jos johtajuutta tarkasteltaisiin toimina ilman roolisdonnaisuutta, voitaisiin jaetun johtajuuden mahdollisuuksia tunnistaa nykyistä esteettömämmin.

Kohdeorganisaatiossa näyttäytyy rinnan niin linja- kuin tiimiorganisaation elementtejä, eikä voida sanoa, etteikö valtahierarkiaa olisi. Kuitenkin eräs haastatelluista kertoi olevansa toisen tulosalueen vetovastuulla olevan tiimin rivijäsen. Tällaisilla roolinvaihdoilla kevennetään valtahierarkiaa ja mahdollistetaan myös muunlaisen, luonnollisen hierarkian syntyä, kuten Laloux'n (2016, 78) tunnistamien tunnustukseen, vaikutusvaltaan ja osaamiseen perustuvia.

Tutkimuskysymys 2: Millaisena tiimeihin organisoituneen tulosalueen johtaminen toteutuu tulosaluepäälliköiden kertomana?

Haastatellut näkevät johtamisen tapahtuvan ennen kaikkea keskustelun kautta ja olevan tiimien toiminnan rajaamista ja niiden tukemista fokuksen suuntaamisessa ja päätöksenteossa. Tiiminvetäjä on muodostunut keskeiseksi toimijaksi päällikön ja tiimien näkökulmasta. Osa haastatelluista on aktiivisessa kanssakäymisessä suoraan tiimien kanssa, osalla kanssakäyminen painottuu tiiminvetäjien kautta tapahtuvaksi, vaikkakin myös koko tulosalueen kanssa ollaan tekemisissä. Tiiminvetäjät ovat eräänlaisia yhteyshenkilöitä tiimien ja päällikön välillä ja pääsääntöisesti nähdään, ettei heidän rooliaan tulisi kasvattaa esihenkilövastuilla. Tämä lienee viisasta, mikäli organisaation hierarkkisuutta pyritään vähentämään, tiimejä valtaistamaan itseohjautuvammiksi sekä lisäämään jouhevaa yhteistyötä tiimien, tulosalueiden ja yksiköiden välillä. Haastatellut näkevät tiiminvetäjien roolin ja vastuut kuitenkin niin keskeisinä ja työllistävinä toiminnan nykymuodossa, että nykyistä resurssointia oltaisiin valmiita kasvattamaan. Kuitenkin, mikäli tiimit halutaan vahvemmin kohdeorganisaation ydintoimijoiksi toiminnan kehittäjänä, ajattelijana ja suunnittelijana, kuten yksi haastatelluista hienosti kiteytti, on tätä tavoitetta tärkeää edistää niin ikään.

Tutkimuskysymys 3: Miten päälliköihin kohdistuva johtaminen tukee heitä tiimimallissa johtamisessa?

Sisäistä kilpailua tunnustetaan laajalti ja se nähdään pääsääntöisesti negatiivisena asiana. Perimmäisenä syynä kilpailun kasvuun tiimimallin myötä nähdään tavoitteet ja tulost mittarit, jotka eivät ohjaa sisäiseen yhteistyöhön. Kun tilannetta verrataan Laloux'n kuvaamiin evolutiivisiin Teal-organisaatioihin, tunnustetaan merkittävä ero. Niissä toimintaa ohjaavat tarkoitus (purpose) ja jatkuva toimintaympäristön tarpeiden tunnistaminen sekä niihin reagointi (sense-and-respond), jolloin tulostavoitteet menettävät merkityksensä eikä niitä ole. Laloux (2014, 212) listaa syitä, miksi tavoitteet ovat Teal-näkökulmasta katsottuna kompleksisia: 1) ne perustuvat oletamaan, että pystymme ennustamaan tulevaa, 2) tavoitteiden ohjauksessa ihmiset eivät toimi sisäisen motivaation johtamina ja 3) tavoitteet vähentävät ihmisten kapasiteettia aistia uusia mahdollisuuksia. Niin ikään kilpailuasetelma menettää merkityksensä, kun toimintaa ohjaa tarkoitus. Kun joku toinen taho pystyy edistämään oman organisaation tarkoitusta, se nähdään kilpailun sijaan positiivisena seikkana. Tästä esimerkkinä alankomaalainen kotisairaanhoidon tuottava Buurtzorg, jonka tarkoitus (purpose) on

”auttaa sairaita ja ikääntyneitä potilaita elämään autonomisempaa ja merkityksellisempää elämää”. Buurtzorgin perustaja Jos de Blok kertoo maksutta muille saman toimialan toimijoille toimintamallistaan saadakseen organisaation tarkoitusta edistettyä voimallisemmin. (Laloux 2014, 195.) Siitä huolimatta Buurtzorg on alansa selkeä edelläkävijä ja toimii taloudellisesti kestävällä pohjalla (De Blok 2020).

Päälliköiden omaan työhön kohdistuva johtaminen, työn tuki, tapahtuu tai toivottaisiin tapahtuvan ennen kaikkea keskustelukumppanuutena oman esihenkilön kanssa. Mikäli tällaista tukea ei saa tai ole saanut, koetaan tilanne raskaana. Lisäksi tärkeänä ja tavoiteltuna koetaan yhteistyö päällikkökollegojen kanssa, vaikkakin osa näkee sen myös haastavana ja edellä kuvattua sisäistä kilpailua tunnistetaan laajalti. Kollegiaalista yhteistyötä kuvataan paitsi omaa työtä tukevaksi, myös työniloa ja innovatiivisuutta lisääväksi.

Organisaation sisäinen, eri organisaatiotasot läpäisevä riittävä vuorovaikutus koetaan tärkeäksi paitsi yhteistyön, myös päätöksenteon näkökulmasta. Osallistamalla heitä, joihin päätös vaikuttaa, varmistetaan päätöksentekijöille riittävä arjen toiminnan ymmärrys ja päätösten positiivinen vaikuttavuus. Tulosalueet ovat *päätösten törmäyskohtia yksiköissä*, kuten yksi haastatelluista asian ilmaisi ja muualla tehdyt päätökset tulevat tulosaluille toimeenpantavaksi usein ilman toimijoiden vaikutus- tai ennakointimahdollisuutta. Päätöksenteko on keskeinen johtamistoiminto, jolle on kehitetty prosessi lähes kaikissa Laloux’n tutkimissa itseohjautuvissa ja -organisoituissa pioneiriorganisaatioissa (Laloux 2014, 57-58, 100). Prosessista käytetään nimitystä neuvonantoprosessi (advice process), jonka keskeinen ydin on, että kuka tahansa voi tehdä päätöksen, kunhan kuulee heitä, joihin päätös vaikuttaa ja heitä, joilla on paras asiantuntemus asiasta. Päätös tulee tehdä suurella harkinnalla ja mitä merkittävämpi päätös on kyseessä, sen laajemmin tulee neuvonantoa pyytää. Tämä toimintamalli tarjoaa vaihtoehdon perinteiselle hierarkkiselle päätöksenteolle tai konsensuksen hakemiselle, joissa molemmissa päätökseen sitoutuminen saattaa olla heikkoa ja/tai päätöksen aikaansaaminen hidasta. (Laloux 2014, 100-103.)

Kun johtajuutta ei nähdä positiosidonnaisena, vaan osana kaikkien työtä - tunnistettuina ja tuettuina johtajuustoimina -, avautuu uusia näkökulmia toiminnan organisointiin kohti yhteisiä tavoitteita. Tälle tarkastelulle on yhä vahvempi tilaus työelämässä ja palattaessa Covid-19-pandemian aiheuttaman poikkeusolon jälkeen ns. uuteen normaaliin, on oivallinen tilaisuus jättää osa vanhoista toimintamalleista lopullisesti taakse. Kohdeorganisaation visio, Uuden sukupolven korkeakoulu, tarjoaa mainion pohjan johtamisen toimintatapojen tarkastelulle.

6.3 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen aihealueet muodostivat hyvin laaja-alaisen kokonaisuuden. Tiukemalla aiheen rajauksella olisi ollut mahdollisuus päästä syvempään tietoon. Toisaalta opinnäytetyön kolme osa-aluetta – johtajuusajattelu, tiimimallissa johtaminen ja päälliköiden omaan työhön kohdistuva johtaminen – lomittuvat toisiinsa ja nyt tutkimuksessa saatiin kokonaiskuvaa tulosalueiden johtamisen nykytilasta sekä peilauspintaa muuttuvaa johtajuutta ja itseohjautuvuutta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimustietoon.

Kaikki tutkimukseen osallistuvat haastateltiin kahden kuukauden sisällä eikä organisaation toiminnassa tuona aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia haastattelun aihealueiden näkökulmasta. Heidän lähtötilanteensa haastatteluun olivat siis vallitsevia olosuhteita ajatellen keskenään samankaltaiset. Haastateltaville annettiin haastattelutilanteessa tilaa kertoa ja pohtia kulloinkin käsiteltävänä olevaa teemaa. Tällä pyrittiin siihen, ettei haastattelija ohjailisi heitä tarpeettomasti ja kuultaisiin aidosti, mitä asioita haastateltavat itse nostavat teemojen sisällä esiin. Tarvittaessa haastattelija kysyi tiettyjä asioita, mikäli ne eivät muutoin nousseet esiin tai toivoi kuulevansa niistä lisää. Haastattelutilanteet olivat vuorovaikutteisia, vaikka haastattelija oli pääosin kuuntelijan ja keskustelua teemasta toiseen ohjaavan roolissa. Haastattelija tunsu haastateltavat ennalta ja haastattelutilanteissa päästiin varsin nopeasti luontevaan vuorovaikutukseen ja luottamukselliseen ilmapiiriin, joka mahdollisti avoimen ja myös kriittisen pohdinnan.

Tutkimuksen vaiheita ja tutkijan valintoja on pyritty kuvaamaan opinnäytetyössä tarkasti, jotta lukijan on mahdollista arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on pyritty hyvään tieteelliseen käytäntöön, huolellisuuteen, omien valintojen kriittiseen tarkasteluun ja todenmukaisuuteen. Opinnäytetyöntekijä pyrki aktiivisesti arvioimaan tuloksia kirjoittaessaan, tunnistaisivatko kaikki haastateltavat yhä kertomansa tulostuloksista. Tulokset-osiossa on tavoiteltu todenmukaista kuvausta, miten haastateltavat ovat kulloinkin esitettävää asiaa tuoneet esiin, mahdollisesti eri näkökulmista tai erilaisin mielipitein. Seitsemän haastatellun joukossa vain harva asia oli sellainen, josta kaikki olivat täysin yhtä mieltä. Kuitenkin kaikki analyysissa tunnistetut luokat olivat sellaisia, jotka olivat kaikkien tai lähes kaikkien puheesta tunnistettuja.

Eettisyyteen on kiinnitetty huomiota opinnäytetyön kaikissa vaiheissa noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimusaineistoihin viitattaessa, haastateltavien informoinnissa haastattelukutsun ja itse haastattelun yhteydessä sekä muun muassa huolehtimalla haastateltujen tietosuojan ja aineiston tietoturvaan liittyvistä seikoista. Lisäksi opinnäytetyöllä pyritään tuomaan positiivista huomiota ja edistämään tulosaluepäälliköiden työn tukemista kohdeorganisaation tiimimallissa.

6.4 Jatkotutkimustarpeet

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisivat korkeakoulujen matalat organisoitumisen mallit. Millaisiin toimiviin ratkaisuihin on päädytty, jotta on saatu vapautettua ihmisten energiaa toiminnan kannalta turhasta hierarkiasta ja byrokratiasta toiminnan tarkoitusta palvelemaan työhön, samalla oletetusti lisäten ihmisten hyvinvointia? Korkeakoulujen rikkautena ovat usein pitkät perinteet ja toisaalta rasitteena ajan saatossa kerrostunut valtahierarkia. Historia ja tulevaisuus kulkevat korkeakouluissa rinta rinnan, sillä samanaikaisesti pyritään vahvaan edelläkävijyyteen, aistimaan kehityssuuntia ja uudistamaan toimialoja.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Gaudeamus, 177-188.
- Akselin, A. 2020. Taustoittava keskustelu 8/2020.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. Viitattu 21.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix - metoditietämystä kaikille -verkkosivusto. Viitattu 24.9.2020. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#2.3.2%20Hermeneuttinen%20tieteenperinne>
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Weilin+Göös: Tampere.
- De Blok, J. 2020. Leadership and self-management in practice – the experiences of Buurtzorg. Työeläkeyhtiö Varman ja Itlan järjestämä Itseohjautuvat organisaatiot – Buurtzorg ja Suomen kokeilut live stream -tilaisuus 9.9.2020.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2014. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Julkaisussa The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Toim. M. Gagné. Oxford University Press, Incorporated. Viitattu 10.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. & McGuire, J. B. 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. The Leadership Quarterly. 19, 6, 635–653. Viitattu 30.9.2020. https://www.researchgate.net/publication/222169092_Direction_Alignment_Commitment_Toward_a_More_Integrative_Ontology_of_Leadership
- Elkington, R. & Upward, A. 2016. Leadership as enabling function for flourishing by design. Journal of Global Responsibility. 7, 1, 126-144. Viitattu 23.9.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.
- Gagne, M. 2014. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press, Incorporated. Viitattu 10.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Gary Hamel. N.d. Management Innovation eXchange. Verkkoyhteisön www-sivut. Viitattu 30.9.2020. <https://www.managementexchange.com/users/ghamel>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 4.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Electronic publication.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Informointi henkilötietojen käsittelystä. Tietoarkiston web-sivu. Viitattu 23.11.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tutkittavien-informointi/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulun asiakirjat:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen kokouksen pöytäkirja

- 1) 5/2016
- 2) 7/2016, liite 1
- 3) 4/2020

Jyväskylän ammattikorkeakoulun johtoryhmän kokouksen pöytäkirja:

- 4) 14/2015, liite
- 5) 16/2016, liite 3
- 6) 2/2018
- 7) 4/2020
- 8) 8/2020
- 9) 12/2020
- 10) Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstöohjelma 2018-2020. 2018.
- 11) Jyväskylän ammattikorkeakoulun johtosääntö 2018. 2018.
- 12) Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia Osaaminen kilpailukyvyksi. 2016.
- 13) Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020-2030. 2020.
- 14) Jyväskylän ammattikorkeakoulun strateginen kehittämisohjelma 2021–2024. 2020.

Kogler Hill, S. 2019. Team Leadership. Kirjassa Leadership. Theory and practice. 8th edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Koivisto, K., Kukkola, J. Latomaa, T. & Sandelin, P. 2014. Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kuitunen, M. 2018. Uusi johtaminen on esteiden poistamista. Palvelualojen työnantajat (PALTA) -verkkosivusto, Tulevaisuuden johtajuus -kirjoitussarjan kirjoitus 21.3.2018. Viitattu 18.10.2020. <https://www.palta.fi/tulevaisuuden-johtajuus/uusi-johtaminen-on-esteiden-poistamista>

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A guide to Creating Creating Organizations. Inspired by the Next Stage Human Consciousness. Brussels, Belgium: Nelson Parker.

Laloux, F. 2016. Reinventing organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Brussels, Belgium: Nelson Parker.

- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Blogikirjoitus 4.4.2014. Viitattu 10.4.2021. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Viitattu 10.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Northouse, P. 2019. Leadership. Theory and practice. 8th edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Organisation Playbook. 2020. Inderes. Yhtiöjulkaisu 12.6.2020. Viitattu 24.9.2020. <https://www.inderes.fi/fi/yhtiojulkaisu/inderes-playbook-1262020>
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd edition. Sage Publications.
- Patton, M. Q. 2015. Qualitative Research & Evaluation Methods. 4th edition. Sage Publications.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus.
- Robertson, B. 2015. Holacracy, the revolutionary management system that abolishes hierarchy. Portfolio Penguin.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 10.9.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salminen, M. 2020. Taustoittava keskustelu 3.8.2020.
- Salonen, A. O. 2020. Puheenvuoro Erillisyydestä yhteisöllisyyteen Unelmien työpäivä -webinaarissa 2.10.2020. Viitattu 2.10.2020. <https://www.unelmientyopaiva.fi/webinaari>
- Salovaara, P. 2021. Miksi tarvitsemme uudenlaista johtamista ja millaista sen tulisi olla? Filosofian Akatemian podcast. Tiede, Rakkaus, Vallankumous. Jakso 22.3.2021. Viitattu 7.4.2021.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudemus.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T. & Kerschreiter, R. 2012. New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. Management learning. 44, 1, 11-24. Viitattu 23.9.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507612456499>

Sosiaalinen konstruktionismi. 2015. Jyväskylän yliopisto. Koppa, Kurssi- ja oppimateriaalipolku -sivusto. Päivitetty 23.5.2015. Viitattu 4.10.2020.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/sosiaalinen-konstruktionismi>

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Suomalainen johtaminen ennen ja nyt. 2016. Uutinen Porin yliopistokeskuksen verkkosivuilla 31.5.2016. Viitattu 22.11.2020. <https://ucpori.fi/verkkolehti/suomalainen-johtaminen-ennen-ja-nyt/>

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat Oy.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. 8th edition. Harlow: Pearson Education cop.