

Kaisa Jalonen

Jaetun johtajuuden haasteet itseohjautuvassa organisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Kaisa Jalonen Jaetun johtajuuden haasteet itseohjautuvassa organisaatiossa 30 sivua + 1 liite Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä jaettu johtaminen on ja millaisia haasteita tämä johtamismalli sekä itseohjautuvuus esimiestyöhön aiheuttaa. Tässä työssä oli tarkoituksena tarkastella itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden aiheuttamia haasteita esimiehen näkökulmasta.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin jaettua johtajuutta, itseohjautuvuutta, esimiestyötä itseohjautuvassa organisaatiossa ja sitä millaisia haasteita jaettu johtaminen esimiestyöhön tuo. Jaetun johtajuuden haasteina esitettiin luottamuksen saavuttamista, työympäristön vaikutuksia, suorituksen johtamista, osaamisen johtamista sekä liiallista itseohjautuvuutta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin itseohjautuvuuden aiheuttamia haasteita tekemällä kyselytutkimus, jossa tutkittavana oli joukko esimiestyössä toimivia henkilöitä, ja tutkimus toteutettiin suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua sähköpostihaastattelua ja tutkimuksen pohjana käytettiin jaetun johtajuuden ja itseohjautuvan organisaation teoriaa. Tutkimuskysymykset oli muotoiltu avoimiksi ja laaja-alaisiksi.</p> <p>Työssä selvisi, että tutkittavien kokemukset jaetun johtajuuden haasteista olivat linjassa viitekehysten kanssa. Tutkimuksen pohjalta ei voi esittää uusia löydöksiä käsiteltyyn teoriaan liittyviä, mutta tutkimuksessa tuli ilmi sellaisia käytännön haasteita, joita esimiehet kokevat päivittäisessä työssään.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät löydökset olivat, että luottamus ja toimiva vuorovaikutus ovat tärkeimmät jaetun johtajuuden ja yhteisen toiminnan kulmakivet. Avoimen vuorovaikutuksen tai luottamuksen puute koettiin selkeiksi haasteiksi. Jaetussa johtajuudessa esimiehen ja alaisen raja on monesti häilyvä, mikä aiheuttaa myös haasteita johtamistilanteissa. Onnistuneen rekrytoinnin olennaisuus itseohjautuvassa organisaatiossa ilmeni tärkeäksi osaksi toimivaa työyhteisöä.</p>	
Avainsanat	jaettu johtaminen, itseohjautuva organisaatio, esimiestyö

Author Title	Kaisa Jalonen Challenges of Shared Leadership in Self-Managed Organization
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendix April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Anne Perkiö, Head of Degree Programme
<p>The purpose of this thesis was to find out what shared leadership is and what kinds of challenges managers face with this kind of leadership model in a self-managed organization.</p> <p>The theoretical framework of this study covers the topics of shared leadership, the managers' role in such an environment, the concept of a self-managing organization and the challenges these present. The proposed main challenges of shared leadership have been broken into the following categories: confidence, environmental factors, performance management, leading learning and lack of focus.</p> <p>In this thesis, the challenges of self-management were studied by executing a qualitative study on a group of managers working in a self-managed organization. The participants work in the same, medium-sized Finnish design agency. The data collection method for this study was a half-structured email interview and the theory of shared leadership and self-managed teams was used as a basis of this study.</p> <p>The study found that the managers' experiences of the challenges in shared leadership were in line with the theoretical framework. No additional findings to the presented theory can be derived from the study, but the study did find various practical challenges managers face in their day-to-day work.</p> <p>The main findings of the study were that confidence and open interaction are the key elements of shared leadership and required attributes for the organization to function. The lack of open interaction or trust were seen as major challenges. The fading line between the role of being a supervisor and colleague was seen as a common challenge for the managers. The role of successful recruitment was also found to be an important part of creating a functional work environment.</p>	
Keywords	Shared leadership, self-managed organization, management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoite	1
1.2	Aiheen rajaus	2
2	Jaettu johtajuus ja itseohjautuva organisaatio	2
2.1	Jaettu johtajuus	2
2.2	Itseohjautuva organisaatio	5
2.3	Esimiestyö itseohjautuvassa organisaatiossa	6
2.4	Esimiestyön tärkeys ja toiminnon tukeminen	7
3	Jaetun johtamisen haasteet	8
3.1	Luottamus	8
3.2	Työympäristö	10
3.3	Vuorovaikutus	11
3.4	Suorituksen johtaminen	12
3.5	Osaamisen johtaminen	13
3.6	Liiallinen itseohjautuvuus	15
4	Kyselytutkimuksen toteutus	16
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	16
4.2	Kohdeyritys ja kohderyhmä	16
4.3	Sähköpostihaastattelu	17
5	Kyselyn tulokset	18
5.1	Luottamus	18
5.2	Työympäristö	19
5.3	Vuorovaikutus	20
5.4	Suorituksen johtaminen	21
5.5	Osaamisen johtaminen	22
5.6	Liiallinen itseohjautuvuus	23
5.7	Jaetun johtajuuden hyödyt ja haasteet	23
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	24
6.1	Keskeiset tulokset	24
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	27
6.3	Lopuksi	28

Liitteet

Liite 1. Sähköpostihaastattelun kysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Asiantuntijuusalojen lisääntyessä ja organisaatioiden muuttuessa johtajuus ja esimiestyö on muuttanut muotoaan, ja sen vuoksi jaettu johtajuus on erittäin ajankohtainen aihe tutkittavaksi. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan matalahierarkkista organisaatiota ja itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden aiheuttamia haasteita esimiehen näkökulmasta.

Esimiestyö on kokenut melkoisia muutoksia aikojen saatossa. Nykyisin organisaatioissa halutaan kannustaa henkilöstöä oma-aloitteisuuteen ja tiimityöskentelyyn. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset eivät halua toimia enää korkeahierarkkisessa organisaatiossa, vaan ne suosivat tiimi- ja matriisiorganisaatioita (Järvinen 2005, 13). Jaettu johtajuus on tullut vahvasti perinteisen johtajuuden rinnalle, ja tämän vuoksi tässä työssä halutaan selvittää, miten se haastaa esimiestä ja millaisia asioita siinä on otettava huomioon.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis antaa kuva siitä, mitä jaettu johtajuus on ja selvittää, millaisia haasteita jaettu johtajuus esimiestyöhön tuo. Teoreettisessa viitekehysessä käsitellän myös itseohjautuvaa organisaatioita, jossa jaettu johtamismalli on yleinen.

Kun johtaminen ei ole muodollista ja perinteistä ohjaamista, aiheutuu esimiestyöhön erilaisia haasteita. Tämän vuoksi haluan työlläni saada vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä jaettu johtaminen on?
- Millaisia haasteita jaettu johtaminen itseohjautuvassa organisaatiossa esimiestyöhön tuo?
- Miten jaetun johtamisen malli vaikuttaa esimiestyöhön?

1.2 Aiheen rajaus

Olen rajannut työni aiheen käsittelemään itseohjautuvan organisaation johtamismallia. Teoreettinen viitekehys sekä tutkimus käsittelevät rinnakkain sitä, minkälainen johtamismuoto jaettu johtajuus on ja minkälaisia haasteita se päivittäiseen johtamiseen tuo. Viitekehyksessä sekä tutkimuksessa käsittelem myös sitä, minkälaisessa organisaatiossa tämän kaltainen johtamismalli on yleinen.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu esimiehen näkökulma ja tutkimuksessa halutaan selvittää minkälaisia haasteita ja ajatuksia jaettu johtaminen esimiesten päivittäiseen työhön aiheuttaa.

2 Jaettu johtajuus ja itseohjautuva organisaatio

2.1 Jaettu johtajuus

Toimialojen muuttuessa yhä enemmän asiantuntijuusaloiksi seuraa väistämättä myös se, että perinteinen johtajuus muuttuu muotoaan. Perinteisellä hierarkkisella johtamisella organisaatioita on johdettu vahvasti ylhäältä alaspäin, mutta muutokset työelämässä ovat tuoneet jaetun johtajuuden vahvan yksilöjohtajuuden rinnalle. Kun vastuuta ja valtaa halutaan jakaa organisaatiossa työntekijöiden kesken, puhutaan hajautetusta johtamisesta. (Ropo & Eriksson & Sauer & Lehtimäki & Keso & Pietiläinen & Koivunen 2005, 13 - 18.)

Nykyisin organisaatioiden muuttuessa tiukoista hierarkkisista organisaatioista asiantuntijaorganisaatioksi perinteisen johtamisen malli ja näkökulmat käyvät vanhanaikaisiksi. Perinteisillä johtamisnäkökulmilla, kuten esimerkiksi tiukalla valvonnalla ja käskyttämällä, aiheutetaan organisaatiolle enemmän haittaa kuin hyötyä, eikä niillä ole toimintaa edistäviä vaikutuksia. (Juuti 2013, 34.) Keskusteleva, jaettu johtajuus on niin sanotusti uudenlaista johtamista, joka eroaa paljon perinteisestä johtamisesta. Kaiken toiminnan on perustuttava oikeudenmukaisuuteen ja toiminnan on oltava myös täysin läpinäkyvää. (Juuti & Rovio 2010, 47 - 48.)

Tällaisessa johtamismallissa ydinkysymyksiä ovat muun muassa seuraavat kysymykset: miten organisaation yhteistyötä saadaan kasvatettua, ja kuinka vahvistetaan henkilöstön sitoutumista. Kun johtamismallissa annetaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja toimintaan vapautta, yksilöiden erilaisuutta ja ristiriitaisia näkemyksiä arvostetaan. Tämä tuottaa tuloksekasta yhteistyötä, jolloin yhteistyö on kehittäväää ja kannustavaa ja koko henkilöstön potentiaali saadaan käyttöön kokonaisvaltaisesti. (Huuha 2010, 23.)

Jaettu johtajuus voidaan määritellä voimakkaaksi, kehittäväksi, aktiiviseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi työyhteisön jäsenten kesken, joiden tehtävänä on johtaa toisiaan saavuttamaan yhteisön tavoitteet ryhmän, sekä organisaation tasolla. (Manka 2012, 107.) Jaetussa johtajuudessa painopisteenä on se, että johtamistehtäviä ositetaan ja siirretään organisoinnin ja delegoinnin avulla, joilla saadaan aikaan hallittu järjestys organisaation jäsenten kesken. Jaettua johtajuutta voidaan ajatella myös yhteisen tekemisen prosessina, jossa jokainen henkilö huomioidaan tasavertaisena yhteisön jäsenenä. Toimiva vuorovaikutus on yhteisen tekemisen prosessissa yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotta muun muassa tietoa, kokemuksia, luottamusta ja arvostusta voidaan jakaa työyhteisön kesken. (Ropo ym. 2005, 19 - 20.)

Hyötynä jaetun ja keskusteleavan johtajuuden mallissa on se, että johtamiseen panostettujen resurssien määrä kasvaa, vaikka johtajia ja esimiehiä ei määrällisesti ole enempää ja johtamistoiminnon positiivinen merkitys lisääntyy. Tällöin työyhteisön toiminta pystytään saamaan helpommin sujuvaksi. Jaetulla ja keskusteleavalla johtamisella on vaikutuksia myös positiivisen työilmapiiriin luomiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Työyhteisön jäsenet saadaan tällöin myös sitoutumaan tehtäviinsä ja asetettuihin tavoitteisiin ja toiminta on joustavaa. (Juuti 2013, 50 - 51.) Henkilöt, joiden kanssa keskustellaan tavoitteista avoimesti ja jotka ovat saaneet osallistua päämäärien asettamiseen, ovat todennäköisimmin myös sitoutuneempia (Juuti 2013, 66). Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden sitoutumista voidaan lisätä sillä, että henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa tuetaan (Havunen 2007, 37).

Organisaatioiden hierarkian madaltuessa voidaan puhua jälkimoderneista organisaatioista, joissa vallan ja kontrollin suhteet rakentuvat uudelleen. Jälkimodernit organisaatiot perustuvat asiantuntijuuteen ja pohjautuvat vuorovaikutteiseen ja osallistavaan ajattelutapaan. Tällaisessa jaetun johtamisen organisaatiossa voidaan puhua myös niin sanotusta virallisesta ja epävirallisesta päätöksenteon hierarkiasta. Tällaisen organisaatioajattelun perustana on avoimuus. Tämänkaltainen organisaatioajattelu vaatii toi-

miakseen sen, että epävirallisen ja virallisen organisaation on tunnustettava avoimesti toisensa. (Ropo ym. 2005, 97.) Virallisen ja epävirallisen organisaation erona on se, että epävirallinen organisaatio rakentuu usein ihmisten yhteisen kiinnostuksen ja toveruuden varaan, jossa vaikuttaminen liittyy suhteisiin ja ihmisten tuntemiseen. (Havunen 2007, 121 - 122.)

Virallisen ja epävirallisen organisaation yhdistämisessä työyhteisön jäsenille on annettu pelisäännöt, joiden avulla pystytään ylläpitämään luovuutta muuttuvassa ympäristössä. Näiden pelisääntöjen avulla työyhteisön jäseniä ei aseteta tietyn tehtävän mukaiseen muottiin, vaan heille annetaan vapaus luovuuteen ja heiltä odotetaan aitoa näkemystä. Tämä taas motivoi ja vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti, joka heijastuu organisaation tekemiseen ja asiakkaiden palvelemiseen. (Juuti 2013, 57 - 58.)

Yksi lähtökohta jaetussa johtajuudessa on se, että uskotaan siihen, että jokainen asiantuntija tuntee työnsä parhaiten ja on näin myös paras kehittämään omaa työtään. Rohkaisevalla ja kannustavalla ilmapiirillä on välitön merkitys työn kehittävyteen ja rikastuttavuuteen ja henkilöstö voidaan haastaa myös oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Oikeanlainen ilmapiiri rohkaisee ottamaan kantaa ja kyseenalaistamaan myös muiden toimintaa, jolloin koko organisaatio hyötyy tilanteesta. Jaetulla johtajuudella saadaan henkilöstö kantamaan vastuuta päätöksistä. Työyhteisön jäsenten välillä vallitseva luottamus, yhteinen ajattelutapa ja asioiden jakaminen mahdollistaa myös epävarmuutta aiheuttavista tilanteista selviytymisen. Luottamus on siis ehdottomasti edellytys sille, että ryhmän jäsenet voivat jakaa epävarmoissakin tilanteissa ajatuksiaan, sekä tunnistamaan ja jakamaan myös omat tunteensa. Tällä tavalla keskustelemalla epävarmuutta voidaan ryhmän sisällä pienentää. (Heinonen & Klingberg & Pentti, 2012.)

Organisaatiossa, joissa toimintatavat ovat selvillä ja joiden ihmiskäsitys perustuu luottamukseen, vallitsee avoin vuorovaikutus. Avoin vuorovaikutus käsittää positiivisen sekä negatiivisen palautteen antamisen mahdollisuuden ja ihmisten erilaisuutta pidetään hyödyllisenä, joka tukee itseohjautuvuutta ja jatkuvaa oppimista. (Manka 2010, 77.)

Vaikka johtamismuotona on jaettu ja keskusteleva johtaminen, ei se poista esimiestyön ja johtajuuden tärkeyttä. Tässä johtamismuodossa korostetaan eri asioita. Jaetussa ja keskustelevassa johtamismallissa johtamistyö pohjautuu osallistavaan, demokraattiseen ja tavoitteelliseen periaatemaailmaan. Jaettua ja keskusteltavaa johtamista voisi

luonnehtia hyvänä ihmisten johtamisena, jossa keskiössä ei ole vain esimiehen tai johtajan rooli, vaan johtaminen on tullut osaksi kaikkien työyhteisön jäsenten työnkuviin. (Juuti 2013, 50.) Ihmisten johtaminen on työyhteisön jäsenten kuuntelemista, luottamuksen rakentamista ja sitä, että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti (Manka 2010, 95 - 96).

2.2 Itseohjautuva organisaatio

Itseohjautuvassa organisaatiossa organisaation rakenne on matala, joka tekee organisaatiosta osaamis pohjaisen, itseohjautuvan ja verkostomaisen. Matalahierarkkisessa organisaatiossa johtaminen ei ole kontrolloivaa käskemistä ylhäältä alas, vaan vastuuta ja valtaa halutaan hajauttaa työntekijöille. (Manka 2006, 86.)

Tällainen organisaation rakenne mahdollistaa sen, että jäsenten välillä vallitsee luottamus, ihmisiin uskotaan ja osaamista arvostetaan aseman sijasta. Asiantuntijuuden ja tietojen jakaminen on helpompaa, koska organisaatiossa ei ole korkeita hierarkkisia eroja, jotka hankaloittaisivat henkilöiden välistä kommunikointia. Tällaisessa organisaatiossa jokaisella jäsenellä on osaamisen lisäksi myös vaikutusvaltaa asioihin. Vaikutusvalta, näkemys ja osaaminen mahdollistavat sen, että päätösten tekeminen syntyy lähellä tekemistä. (Manka 2006, 86.)

Itseohjautuvat, matalat organisaatiot ovat usein asiantuntijaorganisaatioita, jolloin jaetua johtamista voidaan hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa täytyy reagoida nopeasti ja päätöksen tekijän on omattava tiettyä asiantuntijuutta. Tällöin mahdollistetaan joustavasti päätöksen tekoon liittyviä paineita ja henkilöt voivat osallistua päätöksentekoon, vaikka heitä ei olisi muodollisesti nimetty johtajiksi ja väistyä tilanteen tuomasta johtajuudesta tarpeen lakattua. (Ropo ym. 2005, 18.) Joustava rakenne mahdollistaa tiedon kulun lisäksi myös henkilöstön aloitteellisuutta ja sen avulla pystytään hyödyntämään entistä vaivattomammin ja laajemmin henkilöstön osaamista. (Manka & Manka 2016, 87.)

Kun tiimillä on lupa tehdä tarvittavat päätökset, työn suunnittelu ja toteutus kulkevat käsikädessä. Tällaisissa tiimeissä työn prosessi ei turhaan pysähdy eri vaiheiden välissä, vaan tiimi pystyy ratkaisemaan eteen tulleet ongelmat yhdessä. Tämä vaatii kuitenkin läpinäkyvää tiedon kulkua tiimin sisällä, kuin myös johdon ja tiimin välillä. Toiminta

on tällöin joustavaa, nopeampaa ja tarvittavat korjaukset pystytään tekemään luontaisesti. (Törmälä & Markkanen & Kadenius 2015, 20.)

2.3 Esimiestyö itseohjautuvassa organisaatiossa

Jaettu johtajuus on tullut perinteisen yksilöjohtajuuden rinnalle (Ropo ym. 2005, 18). Itseohjautuvassa organisaatiossa esimiestyön yksi tärkeimmistä toiminnoista on luoda henkilöstölle yhteinen suunta mihin pyritään sekä mahdollistaa ja ylläpitää tarvittavat puitteet työntekoon. (Järvinen 2005, 14.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa ryhmän perustehtävän on oltava selvä kaikille, jotta työyhteisön jäsenet voivat työskennellä itsenäisesti ja tulosta tuottaen. Ympäriällä tapahtuvien muutosten ansiosta myös perustehtävä muuttuu, ja jotta esimies voisi luoda tarpeelliset puitteet työskentelylle edellyttää se myös, että perustehtävää määritellään ja rajataan uudelleen tavoitteiden muuttuessa. (Järvinen 2008, 57 - 59).

Ryhmälle ja yksilöille määritellään toimintatavat ja selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa. Ilman selkeää perustehtävää ja yhteisiä toimintatapoja ja tavoitteita ryhmän on mahdoton toimia niin, että kaikki tavoittelevat yhteistä hyvää. (Järvinen 2008, 65). Ryhmän perustehtävä ja ryhmän tarkoitus näyttäytyvät lähes aina samankaltaisina. Erona on se, että ryhmän tarkoitus tulee niin sanotusti annettuna odotuksena, kuten esimerkiksi jokin toimeksianto, mutta ryhmän perustehtävän kehittämisessä ryhmän jäsenet määrittelevät tavan ja täsmentävät sen toteutuksen tarkoituksenmukaisuuden. (Havunen 2008, 83.)

Jaetussa ja keskusteleavassa johtamisen mallissa, keskiössä ei ole esimies vaan ensisijaisesti asiakkaalle tehtävä työ ja itse asiakas. Työtä tuottavalla tiimillä on sama päämäärä, eli tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen lopputulos. Työntekijät ovat sitoutuneita tekemään ryhmän perustehtävää ja jokainen työyhteisön jäsen ottaa tällöin vastuuta työn suunnittelusta, toteutuksesta ja saamiensa tietojen jakamisesta muiden kanssa, jolloin kaikki tietävät mitä kukakin tekee. Työn kulusta on hankittava myös palautetta ja tuloksia on reflektoitava työtä tuottavien henkilöiden kesken. (Juuti 2013, 50.) Yhteinen päämäärä antaa merkityksen ryhmän toiminnalle ja ryhmän jäsenten tulee olla niin sanotusti riippuvaisia toisistaan ja ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulisi olla jatkuvaa (Juuti 2006, 121).

Itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitteena on se, että ihmiset pystyvät työskentelemään hyvin itsenäisesti henkilötasolla tai tiimeissä, ja pääsemään haluttuun lopputulokseen itsenäisesti, asiantuntijuudella, keskinäisellä vuorovaikutuksella ja vastuuta jakamalla. Varsinainen esimiestyö on tällöin mahdollisimman näkymätöntä. Esimiestyöllä on kuitenkin suuri merkitys myös matalahierarkkisissa organisaatioissa, sillä esimiestyöllä vaikutetaan siihen, miten yrityksen toiminnalla päästään haluttuun tavoitteeseen. Tämä aiheuttaa esimiestyössä suuria haasteita, jotta johtaminen olisi sekä hallitua ja järjestelmällistä, mutta antaisi henkilöstölle vapauden tuottaa tulosta itsenäisesti. (Järvinen 2005, 22 - 23.)

Kuitenkin tilanteissa, joissa ratkaisun tekemiseen ei ole kuin yksi vaihtoehto, on esimiehen turha ottaa päätöksentekoon työyhteisön muita jäseniä. Esimiehen on siis tunnistettava, onko kyseessä selkeästi päätettävä asia vai tilanne, jolloin asiaa ratkottaessa on hyvä miettiä ja keskustella ryhmän kesken ennen päätöksen tekoa. (Heinonen ym. 2012.)

2.4 Esimiestyön tärkeys ja toiminnon tukeminen

Esimiestyön tärkeyttä ei usein osata arvostaa, vaikka esimiehet ovat niitä, jotka ohjaavat henkilöstöä siihen suuntaan, johon strategisesti ollaan pyrkimässä. Jokaisella esimiehellä on myös omat päivittäiset työtehtävänsä ja usein kiireeseen vedoten sivuutetaan se, kuinka tärkeää hyvä esimiestyö on. Tämä johtaa usein siihen, että varsinaiseen esimiestyöhön varataan liian vähän aikaa ja resursseja, eikä esimies saa riittävää tukea tehtävänsä. Puutteellisella esimiestyöllä on negatiivisia vaikutuksia, sillä se johtaa usein henkilöstön tehottomuuteen ja motivaation vähäisyyteen. Voidaan siis todeta, että esimiestyön puutteellisuudella on suorat vaikutukset siihen, miten työntekijä kokee työtänsä arvostettavan. (Järvinen 2005, 14 - 16.)

Suurena haasteena organisaatioissa on saada esimiestyöhön osaavia ja motivoituneita henkilöitä. Esimiestyössä on hyvin tärkeää tiedostaa aseman tärkeys koko yrityksen kannalta ja tehtävään valitulla henkilöllä pitäisi olla halu kehittää itseään tehtävässään. Valitettavaa kuitenkin on, että yleensä esimiehelle annetaan vastuut ja tehtävät, mutta näiden tehtävien suorittamiseen ja tuen saamiseen ei varata riittävästi aikaa. Ei siis riitä, että henkilö on erittäin pätevä työssään ja äärimmäisen taitava asiantuntija. Esimiestyössä tarvitaan monenlaisia taitoja, joita jokaisen esimiehen olisi tärkeää itsessään kehittää. (Järvinen 2005, 17 - 18.)

Hyvän johtajuuden yksi tärkeimmistä taidoista on hyvät ihmissuhdetaidot, sillä silloin alaisten on muun muassa helppo lähestyä esimiestään. (Huuha 2010, 184). Esimies toimii esimerkkinä omalla toiminnallaan muille työyhteisön jäsenille sekä omille alaisilleen. Kun esimies käyttäytyy tasapuolisesti, kohteliaasti ja oikeudenmukaisesti, edesauttaa se myös ryhmän käyttäytymistä tällä tavoin. Sen vuoksi esimiehen omalla käyttäytymisellä työyhteisössä, sosiaalisilla ja ihmissuhdetaidoilla sekä sillä, miten hän suhtautuu henkilöstöön, on paljon merkitystä siihen, miten hän esimiehenä onnistuu. (Huuha 2010, 183 - 184.)

Yleinen ongelma esimiestyössä on usein se, että esimieheksi joudutaan lähes ”pakosta”, sillä se on usein seuraava askel organisaatiossa etenemiselle. Tällaisissa tilanteissa ongelmaksi usein ilmenee se, että henkilö ei osaa toimia esimiehenä, eikä saa siihen riittävää tukea. Vaikka organisaatiossa laadittaisiin selkeät työtehtävät ja aikataulu esimiehelle, se ei takaa tehtävässä onnistumista. Esimiehet tarvitsevat tukea, jotta johtaminen olisi suunnitelman mukaista ja tasapuolista. Tehtävästä suoriutumiseen vaikuttaa suuresti myös psykologiset tekijät ja henkilön halukkuus kehittää itseään. Jos esimies jätetään yksin tehtävänsä kanssa saattaa se latistaa halukkuutta kehittyä ja tulla paremmaksi esimieheksi. (Järvinen 2005, 17 - 18.)

On siis hyvin tärkeää, että esimiestyöhön panostetaan, sillä esimiestyön merkitys organisaatiolle on hyvin keskeinen. Johdon kyvykkyys vaikuttaa yrityksen selviytymiskykyyn ja menestymiseen ja jos johtajuus on hyvää, ennakoivaa ja motivoivaa on se yrityksen yksi suurimmista menestystekijöistä. Tämän vuoksi olisi tärkeää kiinnittää huomiota esimiesten johtamistaitoihin ja siihen, miten johtajana toimitaan. (Huuha 2010, 198.)

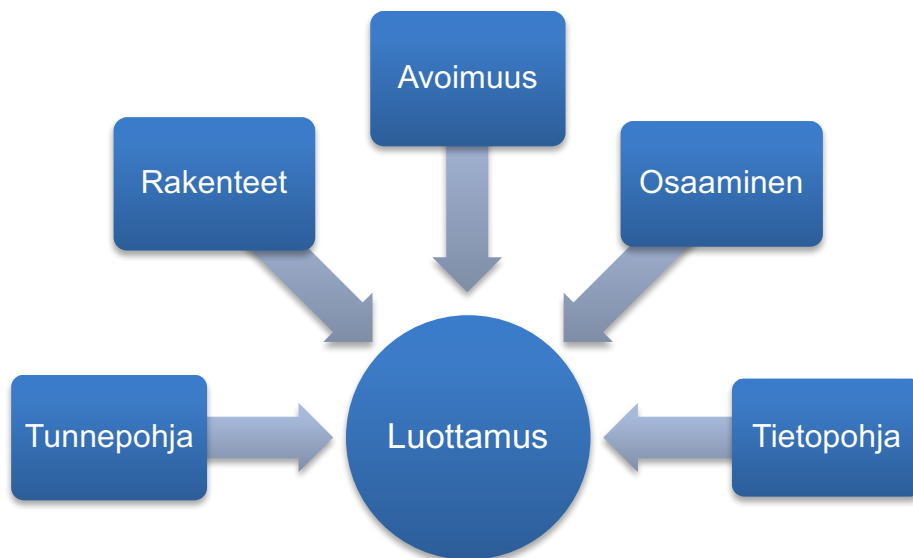
3 Jaetun johtamisen haasteet

3.1 Luottamus

Johtamisen keskeisin piirre on luottamus. Luottamus rakentuu toiminnalla, jolla pyritään saamaan hyvää organisaatiota kohtaan. Luottamus ansaitaan, mutta sen voi helposti menettää, jos esimerkiksi esimies ei toiminnallaan tavoittele yhteistä hyvää, käyttää asemaansa väärin tai esimerkiksi ajaa omaa etuaan organisaation sijaan. Sen sijaan

esimies, joka osallistaa työyhteisön jäseniä ongelmanratkaisutilanteissa ja keskustelee avoimesti asioista herättää luottamusta. (Juuti 2013, 61 - 62.)

Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys luovat sosiaalista pääomaa, joka puolestaan edistää luottamuksen rakentumista. Sosiaalinen pääoma edistää luottamuksen rakentumisen lisäksi, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. (Manka 2012, 116.) Työyhteisön jäseniä olisi hyvä kannustaa sellaiseen toimintaan, joka kasvattaa suvaitsevaisuutta, vastavuoroisuutta ja luottamusta, niin esimiehen ja työntekijän välillä, kuin myös työntekijöidenkin kesken (Manka 2012, 118). Kuvio 1 voidaan nähdä, mistä tekijöistä tämän mallin mukaan luottamuksen rakentuminen koostuu. Nämä osa-alueet ovat tunnepohja, rakenteet, avoimuus, osaaminen sekä tietopohja.



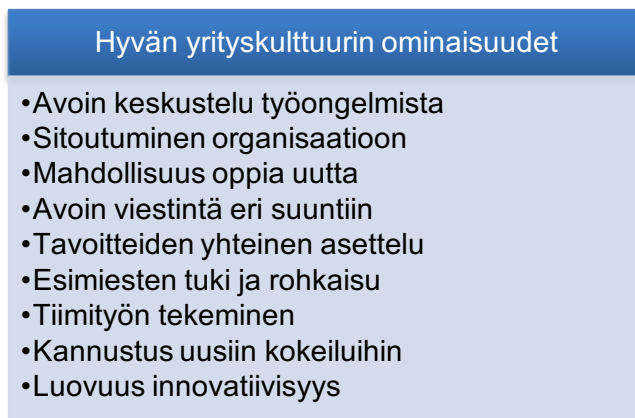
Kuvio 1. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat tekijät (Mukaillen Manka 2010, 118).

Oikeudenmukaisella toiminnalla esimies rakentaa luottamusta. Työyhteisön tiedolliset ja tunnepohjaiset kokemukset vaikuttavat myös luottamuksen syntyyn. Luottamuksen rakentumisen rakenteella tarkoitetaan sitä, että työyhteisöllä on riittävä yhteinen perusta toimiakseen. Tunnepohja muodostuu muun muassa yhteistä tavoitteesta, kun taas tietopohja edellyttää yhteistä kieltä, jolla voidaan tulkita tapahtumia. Kun työyhteisön jäsenillä on riittävästi tarvittavaa osaamista työtehtävien tekoon, rakentaa se keskinäistä luottamusta ja se vaikuttaa myös työyhteisötaitoihin. Luottamuksen synty edellyttää myös avointa vuorovaikutusta. (Manka 2012, 118 - 121.)

3.2 Työympäristö

Tiiminä toimivat asiantuntijat tarvitsevat esimieheltään tukea ja oikeanlaisen ympäristön, komennon ja kontrollin sijaan (Törmälä ym. 2015, 21). Keskustelevalla, ihmisten johtamiseen soveltavalla johtamismallilla organisaatioista tulee paikkoja, joissa halutaan työskennellä ja jossa ihmisille luodaan inspiraatiota tuottava ja innostava työympäristö. Tämä johtaa siihen, että henkilöt ovat motivoituneita ja sitoutuneita tekemäänsä työhön. (Juuti 2013, 125.)

Työyhteisötaidot ovat erittäin tärkeässä osassa toimivan työyhteisön luomisessa. Yhteistyötä edistää se, että henkilöstö on sitoutunut työtehtäviinsä ja he toimivat vastuullisesti, mutta erittäin tärkeää on se, että tiimissä toimitaan reilusti muita kohtaan, autetaan ja toimitaan yhteistä päämäärää tavoitellen. Työyhteisön jäsenet vaikuttavat omalla toiminnallaan työympäristön viihtyvyyteen. (Manka 2012, 123.) Kuviossa 2 on listattu näitä hyvän yrityskulttuurin ominaisia piirteitä.



Kuvio 2. Hyvän yrityskulttuurin ominaisuudet (mukaillen Pitkänen 2010, 155).

Joustavuutta saadaan työympäristöön sillä, että työyhteisön jäsenet saatetaan yhteen puhumaan työssä esiintyvistä haasteista ja esimerkiksi asiakkailta saadusta palautteesta. Työyhteisön jäseniä tulee kannustaa myös jakamaan omia kokemuksiaan, niin hyviä kuin huonojakin, sillä virheistä keskusteleminen mahdollistaa uusien toimintatapojen etsimisen. Työympäristöstä on luotava siis mahdollisimman turvallinen, jotta syntyy ilmapiiri, jossa on helppo käydä avoimia keskusteluita myös tehdyistä virheistä. Turvallisessa ja suvaitsevassa ilmapiirissä uudet ajatukset uskalletaan tuoda paremmin

esille. Näin ollen myös kokemusten ja työskentelyn ohessa karttuneen tiedon ja osaamisen jakaminen helpottuu. Koko organisaation kyky oppia kokemuksistaan edistää kykyä muuttua ja myös sopeutua uusiin asioihin ja tuleviin muutoksiin. (Juuti & Vuorela 2015, 39.)

Keskusteleavan johtamisen mallilla saadaan todennäköisimmin luotua työyhteisöön hyvä työilmapiiri, jossa vallitsee luottamus, avoimuus ja avuliaisuus (Juuti 2013, 67). Työyhteisön jäsenet pystyvät vasta sitten jakamaan vapautuneesti tietojaan ja taitojaan, kun työyhteisöön on pystytty luomaan ilmapiiri, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Luottamusta ja avoimuutta voidaan luoda muun muassa siten, että työyhteisön jäsenet kiinnittävät huomiota siihen, että puheet ja teot vastaavat toisiaan, kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti, toisen esittämiä asioita pidetään merkittävänä ja täten arvostavat toisiaan. (Juuti & Vuorela 2015, 49 - 50.)

3.3 Vuorovaikutus

Jotta esimies pystyisi vaikuttamaan oman vastuualueensa asioiden etenemiseen ja työyhteisön jäseniin, esimiehen työkaluna toimii se, kuinka hän pystyy olemaan vuorovaikutuksessa muihin henkilöihin. Esimiehellä tulisi olla hyvät viestinnälliset ja vuorovaikutukselliset valmiudet. (Juuti 2013, 63.) Keskusteleavalla johtamisella esimies saa luotua arvostavan ja osallistavan vuorovaikutussuhteen, jossa pyritään tasa-arvoiseen kohtaamiseen sekä toisen osapuolen ymmärtämiseen (Juuti & Rovio 2010, 9). Hyvä johtaminen on myös kuuntelemista. Kun esimies keskittyy aidosti kuuntelemaan alaisiaan, osoittaa se täten heille sen, että heitä arvostetaan henkilöinä. (Juuti & Rovio 2010, 56 - 57).

Erilaisten tunteiden huomiointi on vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, sillä esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa tunteet ovat keskeisesti läsnä. Erilaiset tunnetilat tarttuvat yhteisössä helposti ja leviävät vuorovaikutustilanteissa herkästi. Tunteilla on vaikutuksia ryhmän toimintaan, jolloin tunteita tulisi myös johtaa. Myönteiset tunteet vaikuttavat suoritustasoon, jolloin työskentely on tuottavampaa ja tehokkaampaa. Myönteiset tunteet auttavat luovuudessa, ongelmanratkaisutilanteissa, ristiriitojen ratkaisemisessa ja päätöksenteossa. Esimiehen tulisi siis kiinnittää huomiota yhteisön tunteisiin ja elekieleen vuorovaikutustilanteissa. (Juuti 2013, 126 - 127.) Vuorovaikutustilanteissa syntyvät tunteet saattavat joskus olla niin voimakkaita, että ne voivat ottaa yllöksen henkilöiden tavanomaisesta käyttäytymisestä. Esimiehen on siis

osattava tunnistaa myös omat tunteensa, jotta vuorovaikutustilanteissa tunteet eivät vaikuttaisi liikaa olemukseen ja ulosantiin, vaan esimies pystyisi käyttäytymään ammattimaisesti ja hallitusti. (Järvinen 2005, 82.)

Ihmisten johtamisella, kuten tukemisella, neuvon antamisella, ja valtuuksien antamisella, on vaikutuksia esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteen laatuun. Myös henkinen ja tunnepohjainen tuki vaikuttaa siihen, että työyhteisön jäsenet kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeitä. (Manka 2012, 108.)

Vuorovaikutuksen sävyyn tulisi myös kiinnittää huomioita, sillä myönteinen vaikutus kasvattaa positiivista suhtautumista, kun taas negatiivinen sävy ja ongelmiin keskittyminen lisää kielteistä suhtautumista. Hyvän vuorovaikutussuhteen rakentamiseen kuuluu toki myös se, että ristiriidoista ja ongelmista puhutaan ja rakentavaa palautetta annetaan. Tällaisiin asioihin, kuten ristiriitoihin, tulisi puuttua heti niiden ilmettyä ja asiat pitäisi keskustella läpi rakentavassa mielessä, eikä esimerkiksi syyllistä etsien. (Manka 2012, 124 - 126.) Kun yhteiset pelisäännöt on sovittu ja ne ovat kaikkien tiedossa, on asioihin puuttuminen helpompaa heti kun jokin ongelma havaitaan (Manka 2012, 128).

3.4 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on yksinkertaisuudessaan sitä, mitä ja millä keinoin esimies pystyy luomaan alaisilleen edellytykset työtehtävissä onnistumiselle. Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen yksi keskeisimmistä prosesseista. Tämän prosessin tavoitteena on suorituksen jatkuva kehittäminen ja parantaminen, organisaation yhdistäminen sekä yksilötason pyrkimykset ja tavoitteet. Suorituksen johtamisella saatetaan koko henkilöstölle, niin tiimi- kuin yksilötasollekin tietoisuuteen se, mikä on toiminnan tarkoitus, avaintavoitteet, miten palautetta annetaan ja minkälaista osaamista tarvitaan. (Kauhanen 2010, 54.)

Suorituksen johtamisessa asetetaan tavoitteita, mutta se on myös ohjaamista, neuvon antamista sekä palautteen antamista työsuorituksista (Manka 2012, 95). Lähes poikkeuksetta organisaatiossa määritellään jokaiselle työyhteisön jäsenelle toimenkuva, riippumatta siitä, millä toimialalla toimitaan tai minkä kokoinen organisaatio on. Toimenkuvaa määriteltessä henkilöille kerrotaan heidän asemansa työyhteisössä, keskeiset työtehtävät sekä vastuut. Esimiehille asetetaan yksikköään tai tiimiään koskevat

tavoitteet vähintään vuositasolla, joiden perusteella voidaan asettaa henkilökohtaiset tavoitteet työyhteisön jäsenille. (Kauhanen 2010, 24.)

Esimiehen on osattava ottaa huomioon useita asioita suoriutumisen arvioinnissa ja mittaamisessa, sillä monet tekijät vaikuttavat siihen, miten työtehtävissä suoriudutaan. Näitä tekijöitä ovat muun muassa henkilökohtaiset tekijät, johtajuustekijät, tiimitekijät, töiden organisointi ja tilannetekijät. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Johtajuustekijöinä ovat muun muassa esimiehen tai tiiminvetäjän antama kannustus, ohjaus ja tuki. Tiimitekijöinä voidaan luetella esimerkiksi tiimin jäsenten osaaminen ja se, miten tiimin jäsenet kannustavat ja tukevat toisiaan. Töiden organisointiin vaikuttavat prosessit ja töiden muotoilu. Tilannetekijöinä puolestaan ovat erilaiset sisäiset ja ulkoiset muutokset ja paineet. (Kauhanen 2010, 55.)

3.5 Osaamisen johtaminen

Keskeisin asia, jolla voidaan ennakoida kilpailukykyä, on oppiminen. Prosessina oppimista voidaan edistää ja ohjata, mikä tuottaa osaamista (Manka 2010, 109). Jotta oppimista voidaan tukea, tulisi huomiota kiinnittää johtamiseen, organisaatioon ja ilmapiiriin (Manka 2010, 121). Kuviossa 3 on jaoteltu osa-alueittain ne asiat, mitkä vaikuttavat siihen, kuinka oppimista tukeva ympäristö luodaan.

Johtaminen	Organisaatio	Ilmapiiri
Yhteinen oppimisen suunta: visio, strategiat ja arvot	Oppimisen perustan luominen	Keskusteleva käytäntö ja yhteisöllisyys
Esimies oppimisen tukijana ja esimerkkinä	Kokeilemisen edistäminen ja tukeminen	Tiedon vapaa kulku foorumeilla ja verkostoissa
Epävarmuuden hallinta	Autonomia: vaikuttamisen mahdollisuus	Reflektoivat rakenteet ja arviointitavat

Kuvio 3. Oppimista tukeva ympäristö (mukaillen Manka 2010, 121).

Organisaation sisäisellä jatkuvalla oppimisella voidaan varautua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja hierarkian madaltuessa voidaan myös mahdollistaa oppiminen ja yhteisen vision tavoittelu. Oppimisympäristöinä oppivassa organisaatiossa käytetään tiimejä ja yhteinen visio puolestaan stimuloi oppimisen tarvetta. Tällaisessa matalassa

organisaatiossa, jossa henkilöstöä osallistetaan ja tavoitellaan yhteistä visiota, pystytään myös luomaan avoimuutta ja kykyä arvostella omaa toimintaa kriittisesti. Tällöin koko organisaation oppiminen on yhteydessä yhteisölliseen jaettuun sisäiseen tietoisuuteen ja sitä ohjaavaan toimintaan sekä rutiinien muokkautumiseen. (Manka 2010, 109 - 111.)

Osaamisen johtaminen ei ole ainoastaan sitä, että työyhteisön jäsenien osaaminen kirjataan ylös ja sitä hallinnoidaan. Osaamisen kirjaaminen on tärkeä toimenpide, joka auttaa resurssien kartoittamisessa, mutta jotta osaamista voidaan kehittää ja jotta siitä voidaan hyötyä, on katseen oltava tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämällä on erittäin suuri merkitys siihen, miten ihmiset jaksavat työssään ja kuinka motivoituneita he ovat. Kun henkilö tietää miten hänen oma osaamisensa ja tekemänsä työ vaikuttaa kokonaisuuteen, antaa se työn tekemiselle merkityksen, joka taas vuorostaan motivoi. (Havunen 2007, 111 - 112.)

Sillä, kuinka motivoitunut henkilö on, on erittäin suuri merkitys myös itse oppimiseen, sillä ihminen oppii todellisuudessa sitä, mitä aktiivisesti haluaa oppia (Manka 2010, 115). Motivaation lisäksi energia on tärkeää osaamisen ja kannalta. Nimittäin jos henkilöillä ei ole motivaatiota sekä energiaa käyttää tietojaan ja taitojaan, ei niistä ole mitään hyötyä. (Kauhanen 2010, 25.) Toiminnan suunnan selvittämällä on hyvin tärkeä merkitys siihen, että osaamista voidaan kehittää toiminnan suunnan mukaisesti, niin yksilön kuin ryhmänkin tasolla. Osaamisen kehittämisen suunnitelma pitäisi hoitaa keskustelemalla avoimesti kaikkien kesken, jotta saadaan konkreettista käsitystä siitä, miten osaamista tulisi kehittää omassa ryhmässä. (Havunen 2007, 111 - 112.)

Henkilöstön osaamisessa keskeistä on se, että osaaminen on riittävästi ajantasaista. Osaaminen on taitojen ja tietojen lisäksi myös muun muassa kokemusta. Työyhteisön jäsenien kokemusta ei saisi mitata pelkästään vuosissa, sillä kokemus on sitä, miten henkilö osaa hyödyntää kokemuksiaan kyseisessä työssä ja työyhteisössä. Osaamisen käyttämiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset asenteet sekä arvot, eli se miten henkilö suhtautuu muihin työyhteisön jäseniin ja itseensä. (Kauhanen 2010, 25.)

Osaamisen johtamisessa esimiehen haasteina ovat muun muassa suunnan näyttäminen, ilmapiirin rakentaminen, oppimisprosessin tukeminen ja hyvänä esimerkkinä oloinen. Suunnan näyttäjänä esimiehen tehtävänä on tukea strategian ja vision jalkautumista ja saada henkilöstö näkemään ne, niin yrityksen kuin myös oman yksikön tasol-

la. Esimiehen on selvitettävä tulevaisuuden osaamisen tarpeet niin, että asiakkaiden tarpeet, toiveet ja kokemukset otetaan huomioon ja pidettävä yllä avointa keskustelua tiimissä. (Manka 2010, 122.)

Kannustavalla ja hyväksyvällä johtamisella on suuri merkitys asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijat ovat usein hyvin kriittisiä siitä, mitä he tekevät ja siksi esimiehen tuki, kannustus ja hyväksyntä ovat erittäin tärkeitä motivaation ja innostuksen kannalta. Kun työyhteisön jäsenet ovat motivoituneita, ryhmän sekä yksilötasoinen osaaminen saadaan käytettyä mahdollisimman tuottavasti ja tehokkaasti. (Pitkänen 2010, 51.)

3.6 Liiallinen itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus pitää työntekijät vireinä ja hyvinvoivina silloin, jos kaikilla on täysin selvää, mikä on ryhmän perustehtävä ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Silloin, jos kaikille työntekijöille ei ole selvää, mihin suuntaan yritys tähtää ja mitä toimenpiteitä pitää tehdä sen saavuttamiseen, on vaarana, että työskentely saattaa mennä itseohjautuvassa organisaatiossa niin sanotusti puuhasteluksi. Tämä taas saattaa aiheuttaa työyhteisössä sisäisiä ongelmia. Esimiehen toiminnalla on siis erittäin suuri merkitys myös matalahierarkkisissa organisaatioissa, joissa työskennellään hyvin itsenäisesti ja tiimeissä. Esimiestyö on tällöin vain taustalla ja enemmänkin valmentavaa esimiestyötä, jolloin työntekijöiden ja esimiesten välillä ei ole suurta tasojakoa. (Järvinen 2005, 25.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa esimiehen toiminnan haasteena on myös se, jos esimies ei enää uskalla olla esimies, vaan pyrkii miellyttämään alaisiaan uskaltamatta ottaa johtajan roolia tilanteen sitä vaatiessa. Tällöin syntyy niin saottu johtamistyhjiö, joka saattaa tuhota työyhteisön myönteisen ilmapiirin ja voi aiheuttaa hyvin ristiriitaisia tilanteita ryhmän sisällä. (Järvinen 2008, 65.)

Jos perustehtävä unohdetaan ja ryhmän toiminnan perusta suuntautuu henkilöiden omien tarpeiden tyydyttämiseen, ryhmän yhteisen tavoitteen sijaan, on vaarana se, että koko ryhmän toiminta kariutuu liialliseen itseohjautuvuuteen. (Mihalicz, 2014.) Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että ryhmän tilanne ei päätyisi tähän pisteeseen, mutta jos niin käy, on tilanteeseen puututtava avoimesti keskustelemalla. Esimiehen on huomioitava jokainen ryhmän jäsen yksilöinä, sillä toiset pystyvät työskentelemään hyvin itseohjautuvasti, kun taas toiset tarvitsevat enemmän suunnan näyttäjää. Tämä onkin seikka, joka tulisi ottaa huomioon matalahierarkkisissa organisaatioissa ja esi-

miestyötä on siis ylläpidettävä ja kehitettävä, vaikka johtamismuotona ei olisikaan vahva yksilöjohtaminen. (Järvinen 2005, 20 - 25.)

Johtamiskulttuurin muuttuessa ja organisaatioiden hierarkian madaltuessa itseohjautuvuutta saatetaan ylikorostaa eikä ymmärretä sitä, että käskyttävää johtamista ei korvaa johtamattomuus, täysi itseohjautuvuus eikä säännöttömyys. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat silti ammattitaitoista johtamista, jotta kaikki voisivat toimia pyrkien yhteiseen päämäärään ja saavuttaa tavoitteet. (Järvinen 2008, 57 - 58.) Osallistavassa johtamistavassa esimiehen tehtävä on ensisijaisesti antaa ryhmän tehdä päätöksiä. Esimiehen tulee kuitenkin pitää huolta siitä, että ryhmän toiminta ja tehdyt päätökset on toteutettu esimiehen asettamissa rajoissa. Esimerkkinä voidaan ajatella sellaista tilannetta, jossa esimies on havainnut jonkun ongelman ja antaa sen ryhmälle ratkaistavaksi. (Juuti 2006, 169.)

4 Kyselytutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, jossa olen käyttänyt laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä kerättyä aineistoa tarkastellaan siten, että siitä yritetään löytää eroja ja samankaltaisuuksia, aineistoa erittelemällä ja tiivistämällä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c). Valitsin tämän menetelmän, sillä halusin saada esimiehien omakohtaisia näkemyksiä omasta työstään ja siitä, mitä haasteita he kokevat.

Lähtökohtaisesti laadullisella menetelmällä pyritään tarkastelemaan aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kuvaamaan todellista elämää niin, että otetaan huomioon todellisuuden moninaisuuden. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää aiheeseen liittyviä tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 157.)

4.2 Kohdeyritys ja kohderyhmä

Kohdeyrityksestä käytän nimikettä yritys X, koska halusin pitää yrityksen anonyyminä. Halusin toteuttaa tutkimuksen kohdistetusti nimenomaan tähän yritykseen, sillä sen organisaatio ja tapa toimia vastaa vahvasti viitekehyksessä käsittelemääni aihetta.

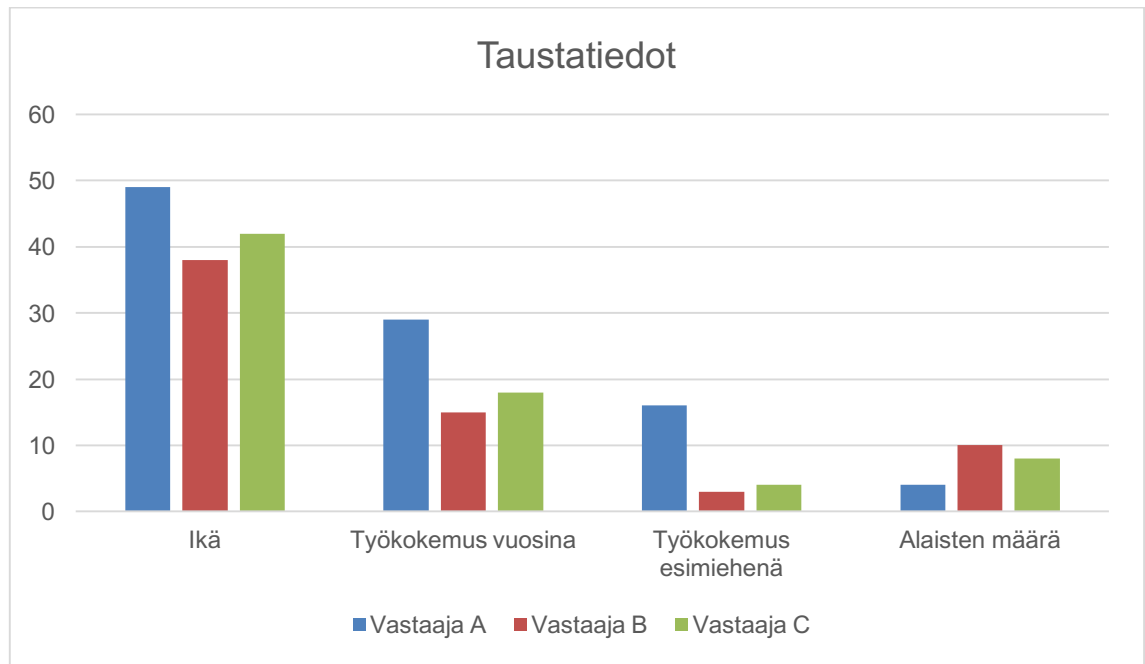
Yritys X on pääkaupunkiseudulla toimiva suunnittelutoimisto, jonka projektit koostuvat erilaisista liiketoiminnan kehittämishankkeista. Yritys X työllistää noin 60 henkilöä, joista lähes kaikki ovat asiantuntijoita. Yrityksessä työskentelevä henkilöstö on jaettu seitsemään erikokoiseen tiimiin, jossa jokaisessa on oma esimiehensä. Tiimit on pyritty muodostamaan siten, että jokaisessa tiimissä on mahdollisimman monipuolista osaamista. Tiimien koot vaihtelevat siten, että pienimmässä tiimissä henkilöitä on neljä ja suurin tiimi koostuu kymmenestä henkilöstä. Johtamismuotona yrityksessä toimii jaettu johtajuus.

Koska halusin rajata tutkimuksessa käsittelemäni aihealueen koskemaan asiantuntijaorganisaatiossa työskenteleviä esimiehiä, kohderyhmäksi valikoitui edellä esitellyn yrityksen seitsemän esimiestä, joista kolme vastasi kyselyyn. Vastajat olen nimennyt seuraavasti: vastaaja A, vastaaja B ja vastaaja C.

4.3 Sähköpostihaastattelu

Haastattelun toteutin puolistrukturoituna haastatteluna keväällä 2017. Tein haastattelun lähettämällä tutkimuskysymykset sähköpostitse valitsemalleni joukolle esimiehiä. Puolistrukturoidun haastattelun rakenteelle ei ole tarkkaa määrittystä, vaan puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä esitetään ennalta määritetyt kysymykset kaikille vastaajille, joihin he saavat vastata avoimesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Haastattelukysymykset koostuivat siis avoimista kysymyksistä, jotka olin teemoittanut viitekehysten mukaisesti. Teemoitetut aihealueet kysymyksissä olivat seuraavat: luottamus, työympäristö, vuorovaikutus, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja liiallinen itseohjautuvuus. Kysymyksiin esimiehet saivat vastata omin sanoin.

Ennen varsinaisia tutkimuskysymyksiä esitin haastateltaville taustakysymyksiä, joilla halusin selvittää vastaajan sukupuolen, iän, työkokemuksen vuosina, työkokemuksen esimiehenä ja alaisten määrän. Taustakysymyksiä avulla halusin kartoittaa vastaajien lähtökohdat tutkimukseen vastaamiseen.



Kuvio 4. Haastateltavien taustatiedot

Kuten kuvio 4 ilmenee, kaikilla vastanneilla on jo pitkä kokemus työelämästä. Työkokemus esimiehenä sen sijaan vaihteli, sillä yksi vastanneista oli tehnyt esimiestyötä huomattavasti muita pidempään.

5 Kyselyn tulokset

5.1 Luottamus

Kaikki vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että luottamus on itseohjautuvan organisaation toimivuuden lähtökohta ja koko yhteisen työskentelyn perusta. Vastaajat B ja C korostivat vastauksissaan myös sitä, että keskinäisen luottamuksen rakentumisen kannalta on olennaista ihmisten syvällisempi tunteminen. Vastaaja A koki luottamuksen selkeästi ammatillisemmin ja oli vahvasti sitä mieltä, että luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat ennemminkin luottamus henkilön osaamiseen ja luottamus siihen, että asiat tulevat hoidetuksi.

Luottamuksen rakentamisesta vastaaja C nosti esiin myös avoimuuden ja rehellisyyden tilanteesta riippumatta; ettei luvata liioja ja pidetään kiinni luvatuista asioista. Vastaaja

A ja C olivat yhtä mieltä siitä, että sovittujen asioiden hoitaminen luvatusi rakentaa luottamusta. Vastaja A mainitsee myös sen, että asiantuntijatyössä tulee alaisen voida luottaa siihen, että myös esimies ymmärtää työn, jota alainen tekee. Lisäksi myös esimiehen tulee olla luottamuksen arvoinen toimimalla lupautensa mukaisesti.

Sekä vastaja A että B toivat esille myöskin rekrytoinnin merkityksen luottamuksen rakentumisessa, jotta työyhteisöön saadaan saman henkisiä sekä luottamuksen arvoisia työntekijöitä: ”Vahvassa asiantuntijayhteisössä luottamus syntyy jo paljolti annettuna: jos joku pääsi tänne töihin, on hän hyvä. Ja häneen voi luottaa.” (Vastaja A).

Vastaja A toi esiin myös sen, että esimiehen täytyy pystyä luottamaan alaisensa osaamiseen sekä kykyyn ratkaista eteen tulevia haasteita ilman, että esimies niihin puuttuu. Toisin sanoen, jotta työyhteisö voi toimia itseohjautuvasti, on esimiehen pystyttävä luottamaan alaisiinsa.

Luottamuksen rakentamisen tukemisessa alaitensa välillä vastaajat kokivat haasteiksi muun muassa virherekrytoinnit sekä toimimattomat henkilökemiat, jolloin esimiehen toiminta on enemmän tilanteisiin reagoimista kuin ennakoivia toimenpiteitä. Vastaja C mainitsi myös haasteiksi tilanteet, joissa avoimuus työyhteisön jäsenten välillä on puutteellista. Joskus avoimuuden puute voi johtua siitä, että yksinkertaisesti kaikkia asioita ei kerrota. Toisinaan tämä saattaa johtua inhimillisistä syistä, jolloin oleelliset asiat unohdetaan jakaa tiimin sisällä.

5.2 Työympäristö

Vastajien mielestä hyvä työympäristö on avoin, vapaa ja rento, mutta ammattimainen, mikä työyhteisön jäsenten toimesta rakentuu toimivaksi kokonaisuudeksi. Vastaja A mainitsee, että mikäli organisaation halutaan olevan itseohjautuva, tulee työyhteisön jäsenten myös pystyä vaikuttamaan omaan työympäristöönsä itseohjautuvasti. Toisin sanoen, mikäli halutaan luoda autonominen, itseohjautuva kulttuuri, tulee työympäristön myös olla sellainen.

Vastaja B korostaa hyvän työympäristön rakentamisen edellytyksenä oikeanlaisen kulttuurin vaalimisen tärkeyttä. Tähän pystytään vaikuttamaan muun muassa onnistuneella rekrytoinnilla. Vastaja A:n mielestä itseohjautuvassa organisaatiossa jäykkiä,

valmiita rakenteita tulee olla mahdollisimman vähän. Vastaajien mielestä esimiehen tehtävänä on enemmän tukea kuin ohjata. Vastaaja A täydentää vielä, että esimiehen tulee luoda sellainen ilmapiiri, että alaiset tietävät tuen olevan aina saatavilla.

Vastaaja C kokee, että ihmistuntemus ja rento, toisiaan tukeva ilmapiiri on hyvän työympäristön edellytys. Kun ihmiset tuntevat toisensa, auttaa se heitä ymmärtämään, miten muut suhtautuvat eri asioihin. Hän myös kokee tärkeäksi huumorin ja sen, että työssä on hauskaa.

Vastaajien mielipiteet työympäristön aiheuttamien haasteiden osalta eroavat suuresti. Vastaaja A nostaa suurimmaksi haasteeksi omalle esimiestyölleen sen, ettei kovinkaan usein näe alaisiaan. Hän mainitsee, että joskus saattaa kulua monta viikkoa, ettei hän näe lainkaan osaa alaisistaan. Vastaaja B puolestaan kokee, että laaja vapaus työympäristössä asettaa vastapainoksi suuren vastuun yksittäisille työyhteisön jäsenille. Tämän vuoksi hän kokee tuen antamisen erittäin tärkeäksi. Vastaaja C:n mielestä työympäristössä ei ole merkittäviä haasteita, mutta mainitsee lopulta työmoraalin ja ihmisten suhtautumisen työntekoon.

Kysyttäessä työympäristön vaikutuksista jaettuun johtamiseen, vastaaja C peräänkuuluttaa vastuullisuutta jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Mikäli kaikki eivät kannu vastuutaan, vaikuttaa se kokonaisuuteen negatiivisesti: ”Tällöin esimiehen on otettava käyttöön ohjaavia elementtejä, kevyempää raportointia ja seurantaa. Tämä taas puolestaan hiukan syö jaetun vastuun periaatteita.”

Vastaaja C tiivistää vielä, että on olennaista löytää vapauksien ja vastuiden tasapaino ja, että ”parhailaan työympäristö tukee kokonaisuutta ja toimii ohjaavana elementtinä, joka yhdessä kehittää kokonaisuutta ja yhdessä myös puuttuu epäkohtiin.”

5.3 Vuorovaikutus

Vastaajat kuvailevat toimivaa vuorovaikutusta hyvin samalla tavalla kuin toimivaa työympäristöä: avoimeksi, rennoksi ja rehelliseksi. Nämä asiat kulkevat vastaajien mielestä tiukasti niin sanotusti käsi kädessä. Vastaaja B mainitsee sen, että pystytään jakamaan hyvät kokemukset sekä myös haasteet ja miettiä yhdessä ratkaisuja niihin. Vastaaja C korostaa myös palautteen antamisen tärkeyttä, kannustamista ja erityisesti kuuntelemista.

Oman vuorovaikutuksen kehittämiseen vastaajat mainitsevat palautteen antamisen harjoittelun ja erilaisten tilanteiden hoitamisen rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. ”Rakentavat / ohjaavat palautteet pitää antaa heti, mutta niitä pitää myös harjoitella, jotta ne ei jää tekemättä siksi, ettei uskalla tai osaa” (Vastaaja C).

Haasteiksi vuorovaikutustilanteissa vastaaja A mainitsee sellaiset tilanteet, joissa esimiehenä joutuu niin sanotusti vaihtamaan roolia selkeän auktoriteettiaseman ja tasa-vertaisen kollegan välillä. Vastaaja B kokee itselleen haasteelliseksi ne tilanteet, joissa alaisen henkilökohtainen elämä vaikuttaa työpanokseen, koska kokee niiden käsittelemisen vaikeammaksi. Vastaajan C mielestä suurin yksittäinen haaste on ajan puute.

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että jokaisen alaisen huomioiminen vaatii kahdenkeskeisiä keskusteluja, niin virallisesti kuin epävirallisestikin. Vastaaja A kertoi järjestävänsä keskusteluaikoja alaistensa kanssa, vaikkei he sitä haluaisikaan, kun taas vastaajat B ja C pyrkivät epämuodollisempaan, päivittäiseen kommunikaatioon. Vastaaja B pitää tärkeänä myös sitä, että tiimin kesken jokainen saa puheenvuoron. Vastaaja C myös painottaa kuuntelemisen tärkeyttä.

5.4 Suorituksen johtaminen

Jokainen vastaaja pitää tärkeänä sitä, että työntekijä itse asettaa tavoitteensa. Toiset pystyvät täyttämään tavoitteensa, kun taas osa tarvitsee ohjausta ja kannustusta päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin. Haasteellisena asiantuntijoiden tavoitteiden asettamisessa vastaaja C mainitsee sen, että osa työntekijöistä ei joko kanna vastuuta tavoitteidensa täyttämisestä tai tarkoituksellisesti asettaa tavoitteensa liian alhaiseksi. Vaikka vastaaja C pitää tärkeänä, että työssä on hauskaa (katso 5.2 Työympäristö), mainitsee hän kuitenkin sen myös mahdolliseksi ongelmaksi, mikäli se alkaa häiritä töiden tekemistä ja vaikuttaa negatiivisesti suoritettuun työn määrään.

Vastaajien mielestä asiantuntijan ohjaamisen kannalta on olennaista selvittää minkälaisissa projekteissa ja missä roolissa henkilö mieluiten haluaisi toimia. Esimiehen tehtävänä tässä tilanteessa on auttaa alaistansa neuvomalla ja antamalla vinkkejä siihen, miten hän näihin tavoitteisiin pääsisi. Vastaaja C myös muistuttaa, että välillä on kuitenkin niitä vähemmän mieluisia projekteja työstettävänä, jolloin kannustus ja kuunte-

leminen ovat tärkeitä ohjaamiskeinoja. Tällöin on myös hyvä kannustaa työntekijää löytämään työstä positiiviset puolet, kuten uuden oppiminen. Vastaaja B pitää tärkeänä, että työtilat mahdollistavat spontaanit keskustelut, joissa ohjaaminen ja neuvojen antaminen ovat luontevaa.

Suorituksen johtamisen haasteina vastaaja A kokee negatiivisen palautteen antamisen ja huonon suorituksen oikaisemisen niin, ettei se vaikuta työntekijän energiaan ja intoon tulevassa tekemisessä. Vastaaja C puolestaan mainitsee tilanteet, joissa asiantuntijat jopa kieltäytyvät tekemästä epämielikkäitä projekteja vedoten kiireeseen tai muihin syihin. Vastaaja B sen sijaan kokee haasteelliseksi alaistensa eritasoisen osaamisen muistamisen.

5.5 Osaamisen johtaminen

Vastaajien mielestä osaamisen johtamisen kannalta on olennaista, että työyhteisön jäsenet säännöllisesti jakavat kokemuksia keskenään niin työasioista, kuin työn ulkopuolisista kokemuksistaan.

Käymme tiimipalaverissa läpi asioita, joita oppinut kirjoista, blogeista, elokuvista... jokaisella tyypillisesti jotain jaettavaa ja tämä käytäntö kannustaa oppimaan lisää, jotta on jotain kerrottavaa. (Vastaaja B)

Osaamisen kehittämisessä vastaaja B kannustaa alaisiaan osallistumaan muun muassa seminaareihin ja muistuttaa alaisiaan siitä, että oppiminen on asiantuntijatyössä kaikista tärkeintä. Vastaaja C pitää myös tärkeänä alaisten välisiä vuorovaikutustilanteita, joissa haastetaan toinen ajattelemaan asiaa toiselta kantilta.

Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen haasteina vastaaja B pitää työkiireitä, aikatauluja sekä alaisten henkilökohtaisia elämäntilanteita, koska tällöin aikaa tai resursseja ei välttämättä jää tarpeeksi itsensä kehittämiseen. Vastaaja C myös mainitsee, ettei aina pysty tarjoamaan sellaisia työtehtäviä, jotka suoranaisesti veisi osaamista eteenpäin. Vastaaja A kokee haasteelliseksi osaamisen ylläpitämisessä sen, että tarvittava osaaminen tänä päivänä on niin laaja-alaista.

5.6 Liiallinen itseohjautuvuus

Vastaajat A ja C kokevat, että liiallinen itseohjautuvuus voidaan ehkäistä sopimalla yhteisesti projekteille tavoitteet ja mittarit. Esimiehen tehtävä on seurata niiden toteutumista ja puuttua tarvittaessa tilanteeseen, mikäli tekeminen harhautuu tavoitteiden kannalta epäolennaiseen. Vastaaja C myös kertoo, että yritystasolla tekemistä ohjataan myyntitavoitteiden avulla, joka pitää liiallisen itseohjautuvuuden kurissa. Vastaaja B sen sijaan kokee, että työyhteisössä ei tunneta käsitettä liiallinen itseohjautuvuus, vaan kaikki saavat tehdä vapaasti mitä haluavat, vaikkakin kokee joutuvansa joskus muistuttamaan alaisiaan liiketoiminnallisista tavoitteista.

5.7 Jaetun johtajuuden hyödyt ja haasteet

Lopuksi halusin kysyä vastaajilta, mikä heitä jaetussa johtajuudessa eniten haastaa ja miksi, sekä minkälaisia hyötyjä he kokevat saavuttavansa tällä johtamismallilla.

Suurimmaksi haasteeksi nousi esiin työn ennustettavuuden hankaluus, joka aiheuttaa heiluriliikettä tekemiseen ja työn epätasaista jakautumista työyhteisön sisällä. ”Osa ottaa aina suurempaa roolia luonnostaan, kun toiset helpommin käyttävät tilannetta hyväkseen ja soveltavat työkuorman hiukan odotuksia alemmaksi” (Vastaaja C). Vastaaja A myös toteaa, että jaetussa johtajuudessa johdolle kasautuu suuri vastuu, mutta ei juurikaan todellista valtaa.

Jaetun johtajuuden suurimmaksi hyödyksi vastaajat mieltävät vapauden tehdä päätöksiä ja näin ollen vaikuttaa omaan työympäristöönsä, työtapoihin ja ratkaisuihin siitä, miten tavoitteisiin päästään. Vastaaja A tiivistää seuraavasti: ”Kyvykkyys luoda ratkaisuja, jotka rajusti ylittävät johdon kyvykkyuden”. Vastaaja B mainitsee myös sen, että kun työntekijällä on valtaa tehdä päätöksiä eikä häntä johdeta käskyttämällä, pystyy hän tuottamaan työpanosta, joka on arvokkaampaa itselleen sekä yritykselle. Vastaaja C korostaa myös sitä, että yhteinen kehittäminen ja ongelmanratkaisu ovat vartenotettavia hyötyjä tässä johtamismallissa. Jaettu johtajuus mahdollistaa ja kannustaa myös kokeilemaan rohkeasti uusia asioita, mutta ennen kaikkea sen, että on oikeus myös epäonnistua ja oppia.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

6.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksessa selvisi, että ehdottomasti tärkein osa-alue jaettua johtamista on luottamus, ja sen kuvattiin olevan koko yhteisen toiminnan perusta. Kuten Juuti (2013, 61 - 62) asian kiteyttää, johtamisen keskeisin piirre on luottamus. Tuloksista ilmenee myös, että luottamus on hyvin tärkeää myös siksi, että ilman sitä itseohjautuva organisaatio ei voi toimia. Esimiehen on pystyttävä luottamaan alaisiinsa.

Kaikki vastaajat nostivat toimivan vuorovaikutuksen myös yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista jaetussa johtajuudessa. Toimiva vuorovaikutus on pohjana yhteisen tekemisen prosessille. (Ropo ym. 2005, 19 - 20.) Kun vuorovaikutus on toimivaa, muun muassa tiedon ja kokemusten jakaminen ovat luontevaa. Toimiva vuorovaikutus edesauttaa myös luottamuksen syntyä. Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, vaikeita asioita ja epäonnistumisia pystytään käsittelemään avoimesti. Tutkimuksessa tuli esille myös kuuntelemisen tärkeys. Kuuntelemalla esimies pystyy luomaan arvostuksen ilmapiirin (Juuti & Rovio 2010, 56 - 57).

Kuten viitekehyksessä, myös tutkimustuloksissa korostui voimakkaasti se, että luottamus ja toimiva vuorovaikutus ovat jaetulle johtajuudelle peruspilareita ja avoin vuorovaikutus on edellytys luottamuksen syntymiselle. (Manka 2012, 118 - 121). Avoimen vuorovaikutuksen puuttumista pidettiin yhtenä jaetun johtajuuden haasteista, sillä mikäli oleellisia asioita ei jaeta tai ne unohdetaan jakaa, vaikuttaa se negatiivisesti koko työyhteisön toimintaan.

Tutkimuksessa ilmeni jaetun johtajuuden haasteena se, että esimies on monesti samalla myös tasavertainen kollega. Niissä tilanteissa, joissa esimiehen tulee käyttää auktoriteettiasemaansa, voi vuorovaikutustilanne tuntua hyvinkin haasteelliselta. Jaetussa johtajuudessa esimiehen rooli on hyvin häilyvä, sillä keskiössä ei ole vain esimiehen tai johtajan rooli vaan johtaminen on osa kaikkien työyhteisön jäsenten työnkuvaa (Juuti 2013, 50) ja työntekijöiden ja esimiesten välinen jako ei ole merkittävä (Järvinen 2005, 25).

Viitekehystä kirjottaessa en osannut ottaa huomioon oikeanlaisen työyhteisön koostamista olennaisena osana luottamuksen rakentumista, vaan pidin sitä liian itsestään selvyytenä. Tutkimustuloksista voi kuitenkin päätellä kuinka tärkeä osa luottamuksen syntyä oikeanlainen rekrytointi on. Tutkimukseen vastanneet esimiehet pitivät erittäin tärkeänä onnistunutta rekrytointia, jotta työyhteisöön saadaan saman henkisiä jäseniä, joiden välillä luottamus rakentuu helpoiten. Vastaavasti haasteina pidettiin virherekrytointeja ja toimimattomia henkilökemioita.

Työympäristöä käsittelevä teoria sekä tutkimustulokset olivat hyvin yhteneväiset. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa jäykkien rakenteiden sijaan työyhteisön jäsenten tulee itse pystyä muokkaamaan työympäristöään ja ohjaamisen sijaan he tarvitsevat esimiehiltään tukea. Myös Törmälä, ym. (2015, 21) tiivistävät, että asiantuntijat tarvitsevat oikeanlaisen ympäristön sekä tukea esimiehiltään, käskyttävän ja kontrolloivan johtamisen sijaan. Itseohjautuvassa organisaatiossa jäsenet vaikuttavat työympäristön viihtyvyyteen omalla toiminnallaan (Manka 2012, 123).

Kun työympäristöön on pystytty luomaan turvallinen ilmapiiri, mahdollistaa se avoimet keskustelut ja jolloin myös tehdyistä virheistä uskalletaan puhua. Suvaitsevassa ja turvallisessa ympäristössä uusia asioita uskalletaan tuoda esiin luottavaisin mielin ja erilaisia kokemuksia sekä osaamista pystytään jakamaan helposti. (Juuti & Vuorela 2015, 39). Tämä tuli myös ilmi tutkimustuloksista: Hyvien kokemusten jakamisen lisäksi koettiin erittäin tärkeäksi myös se, että haasteisiin voidaan löytää yhdessä ratkaisut. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin työtilojen merkitys osana työympäristöä. Jotta työyhteisön jäsenet pystyvät vaivattomasti käymään keskusteluja, tulee työpaikalla olla paikkoja, joissa myös ohjaaminen ja tuen antaminen ovat luontevaa.

Tuen antaminen koettiin erityisen tärkeäksi myös siksi, että itseohjautuvassa organisaatiossa laajan vapauden kääntöpuolena yksittäisillä työyhteisön jäsenillä on suuri vastuu. Tällöin myös ihmisten erilainen suhtautuminen työntekoon koetaan haastavana esimiehen näkökulmasta. Mikäli työntekijät eivät kannu vastuutaan, pitää vapauksia korvata ohjaavilla elementeillä, kuten raportoinnilla ja seurannalla, jotka taas heikentävät organisaation toimintakykyä. Juuti (2013, 34) toteaa myös samoin; valvonnalla ja käskyttämällä organisaatiolle aiheutetaan enemmän haittaa kuin hyötyä. Esimiestä haastaa myös se, että voi olla kausia, jolloin hän ei näe alaisiaan kovin usein. Ilman toimivaa työympäristöä ja avointa vuorovaikutusta nämä haasteet korostuvat.

Tutkimuksessa eräs esimiehistä kiteytti vastauksessaan työympäristön tärkeyden mielestäni myös viitekehyksen mukaisesti siten, että: ”parhaillaan työympäristö tukee kokonaisuutta ja toimii ohjaavana elementtinä, joka yhdessä kehittää kokonaisuutta ja yhdessä myös puuttuu epäkohtiin.”

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita on suorituksen johtaminen. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuvan kehittämisen ja suorituksen parantamisen lisäksi organisaation yhdistäminen kuin myös yksilötason tavoitteiden huomioiminen. (Kauhanen 2010, 54). Tutkimuksessa korostuikin työntekijöille kiinnostavien työtehtävien löytäminen tärkeänä osana motivointia ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Koska työtehtävät itsessään määrittelevät niin voimakkaasti asiantuntijan mielenkiinnon työn tekemistä kohtaan, esimiehen haasteena on saada työntekijä motivoitua tekemään myös ne pakolliset, vähemmän mielenkiintoiset työtehtävät.

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöillä on vapaus myös itse asettaa tavoitteitaan, jolloin esimiehen haasteena on tunnistaa sellaiset tilanteet, joissa työntekijä ei selviä asettamistaan tavoitteista tai tarkoituksella asettaa ne liian alhaisiksi selvitäkseen vähemmällä työpanoksella. Myös Järvinen (2005, 20 -25) painottaa sen tärkeyttä, että esimies osaa huomioida jokaisen ryhmän jäsenen kyvyt selviytyä omista tavoitteistaan. Olennainen osa suorituksen johtamista on palautteen antaminen, joka toistuu viitekehyksessä useassa kohdassa (Manka 2010, 77; Juuti 2013, 50; Juuti & Vuorela 2015, 39; Manka 2012, 95; Kauhanen 2010, 54). Tutkimuksessa nousi esiin haasteet palautteen antamisessa niin, ettei se kuitenkaan vaikuta työntekijän motivaatioon tai työtehoon negatiivisesti.

Manka (2010, 109) toteaa, että keskeisin osa kilpailukyvyn ennakkointia on oppiminen. Myös tutkimuksessa selvisi, että oppimista pidetään asiantuntijatyön tärkeimpänä kehitysmuotona. Oppimista tukevan ilmapiirin luomisessa suurimpana yksittäisenä asiana tutkimuksessa selvisi olevan säännölliset tilanteet, joissa työyhteisön jäsenet jakavat niin työ- kuin työn ulkopuolisia asioitaan. Kun työntekijät osallistetaan kertomaan aktiivisesti kokemuksistaan, ruokkii se heidän intoa oppia uutta ja kertomaan siitä eteenpäin. Oppimisen ylivoimaisesti suurimpina haasteina koettiin ajan puute, joka voi johtua työkiireistä tai elämäntilanteista. Vaikka työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia jakaa kokemuksia, monesti uusien, kertomisten arvoisten kokemusten kartuttaminen saat- taakin jäädä työajan ulkopuolelle.

Liiallisen itseohjautuvuuden rajoittamiseksi viitekehyksessä esitetyt keinot, kuten ryhmän perustehtävät ja yrityksen tavoitteet (Järvinen 2008, 65.), ovat myös olennainen osa tutkittavan yrityksen keinoja. Kuten koko yrityksen johtamisen tasolla, myös yksittäisen projektin sisällä määritellyt, ennalta sovitut tavoitteet ja mittarit ohjaavat tekemistä ja esimies tarpeen mukaan puuttuu asiaan, mikäli niistä lähdetään poikkeamaan. Myös Juuti (2006, 169) toteaa esimiehen olevan vastuullinen seuraamaan, että työyhteisö toimii asetettujen rajojen sisällä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen osallistui kolme vastaajaa seitsemästä esimiehestä, jolle kysely lähetettiin, eli kyselyn vastausprosentti oli 43%. Yksi esimiehistä jätti vastaamatta kyselyyn ja valitti sen olevan liian vaivalloinen vastattavaksi. Arvelen, että avoimet ja laaja-alaiset kysymykset vaikuttivat vastausprosenttiin negatiivisesti. Mutta toisaalta, otannan pienenhköön koon vastapainoksi kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat vastanneet todella kattavasti esitettyihin kysymyksiin. Taustatietojen (ks. kuvio 4, 18) perusteella voidaan todeta, että vuosina mitattu työkokemus esimiehenä ei vaikuttanut eriävästi tutkimuksessa saatuihin vastauksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden määrittelemisen ei onnistu perinteisiä metodeita käyttäen (Hirsjärvi ym. 2008, 227), eikä laadullista tutkimusta voida arvioida samalla tavalla kuin määrällistä. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida sen pohjalta, kuinka perusteellisesti se on tehty: kuinka tutkimuskysymykset ovat rakennettu, kuinka todenmukaisia saadut tulokset ovat ja kuinka oikeellisia päätelmiä niiden pohjalta on tehty. Tutkimuksen luotettavuuteen puolestaan vaikuttaa tutkimukseen osallistuneiden antamien vastausten totuudenmukaisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tässä tutkimuksessa kaikki vastaajat olivat yleisellä tasolla melko yksimielisiä ja yksilölliset näkökulmat nousivat esiin asioissa, jotka ovat lähempänä käytäntöä ja jokapäiväistä elämää. Useampi vastaus olisi todennäköisesti tuonut mukanaan myös joitakin uusia näkökulmia vastaajien kesken, mutta koska vastaajat olivat valtaosin asioista samaa mieltä, tällä tuskin olisi ollut merkittävää eroa tutkimustulokseen. Ja koska tutkimuksen tulokset olivat merkittävän yhteneväisiä viitekehysten kanssa, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää pätevänä. Vastaajat kertoivat hyvin avoimesti ja kaunistelematta myös kokemistaan haasteista, jonka vuoksi tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana.

6.3 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kuva jaetusta johtajuudesta ja tämän johtamismuodon aiheuttamista haasteista esimiestyöhön. Työn tavoite täyttyi mielestäni riittävästi, sillä koin löytäneeni viitekehukseen olennaiset asiat. Tutkimustuloksissa ilmeni myös samankaltaiset asiat, kuin olin kokenut oleellisiksi tässä johtamismuodossa.

Aihealueen rajaus oli haasteellista sen vuoksi, että jaettu johtajuus on niin monimuotoista ja tähän johtamismalliin linkittyy voimakkaasti koko itseohjautuvan organisaation käsite ja niin moni seikka, joka vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Juuri tämän vuoksi tiedon hakeminen aihearajauksen puitteissa oli haasteellista ja työn asiasisältö meinasi paisua liian laajaksi lukuisia kertoja.

Mielestäni tässä aiheessa olisi ehdottomasti jatkotutkimuksen mahdollisuus, sillä itseohjautuvat organisaatiot ja jaettu johtajuus johtamismallina todennäköisesti tulevat yleistymään entisestään. Näin jälkikäteen ajatellen tutkimus olisi ehdottomasti pitänyt toteuttaa syvähaastatteluna sähköpostihaastattelun sijaan, koska tutkimusaihe on niin monimuotoinen.

Lähteet

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Talentum Media, Helsinki. Talentum Fokus -verkkokirjahylly. Osa1 Ajattelua edistävä vuorovaikutus > Monipuolinen tekeminen parantaa tekemisen laatua > Epävarmuus lisää yhteisen ajattelun tarvetta.

[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAFEXGTFF](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAFEXGTFF) Luettu 20.8.2016.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13. -14. osin uud. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Keuruu.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli 2010. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 13.4.2017.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html). Luettu 16.4.2017.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html). Luettu 30.4.2017.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. WSOYpro, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy, Vantaa.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työn ilo. 1. - 3. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Mihalicz, Dwight 2014. Why Self-Managed Teams Don't Work. LinkedIn Pulse. <https://www.linkedin.com/pulse/20141008151412-66247450-why-self-managed-teams-don-t-work>. Luettu 17.4.2017.

Pitkänen, Raimo 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Infor , Helsinki.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Talentum, Helsinki.

Törmälä, Ville & Markkanen, Jari & Kadenius, Tero 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat, Helsinki.

Sähköpostihaastattelun kysymykset

Taustatiedot:

Sukupuoli

Ikä

Työkokemus vuosina

Työkokemus esimiehenä (vuotta)

Alaisten määrä

1. Luottamus

- a. Mikä on mielestäsi luottamuksen merkitys ja miten rakennat luottamusta omiin alaisiisi?
- b. Minkälaisia haasteita koet luottamuksen rakentamisen tukemisessa työyhteisön jäsenten välillä?

2. Työympäristö

- a. Millainen on mielestäsi hyvä työympäristö ja miten se luodaan?
- b. Minkälaisia haasteita työympäristö aiheuttaa esimiestyöhösi?
- c. Miten koet työympäristön vaikuttavan jaettuun johtamiseen?

3. Vuorovaikutus

- a. Millaista on toimiva vuorovaikutus?
- b. Miten esimiehenä kehität vuorovaikutustasi?
- c. Mitä haasteita koet avoimen vuorovaikutuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä?
- d. Millä tavoin huomioit jokaisen jäsenen tiimissäsi?

4. Suorituksen johtaminen

- a. Minkälaisia haasteita koet asiantuntijoiden tavoitteiden asetannassa sekä palautteen annossa?
- b. Miten ohjaat ja annat neuvoja asiantuntijalle?
- c. Mikä on haastavinta suorituksen johtamisessa ja miksi?

5. Osaamisen johtaminen

- a. Miten motivoit ja innostat alaisiasi oppimaan ja jakamaan osaamistaan tiimin sisällä?
- b. Millaisia haasteita koet osaamisen ylläpitämisessä?
- c. Miten edistät / kehität osaamista tiimissäsi?

6. Liiallinen itseohjautuvuus

- a. Millä keinoilla pystyt välttämään liiallista itseohjautuvuutta tiimissäsi?
- b. Millaisia keinoja käytät ohjataksesi itseohjautuvaa tiimiä yhteiseen päämäärään?

7. Lopuksi

- a. Mikä mielestäsi jaetussa johtajuudessa haastaa eniten ja miksi?
- b. Minkälaisia hyötyjä jaetulla johtamisella voidaan saavuttaa?