

Jaettu johtajuus ja sen vaikutus sisäiseen motivaatioon

Case Telia Finland Oyj asiakaspalvelutiimi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Tiia Hyvärinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

HYVÄRINEN, TIIA:

Jaettu johtajuus ja sen vaikutus sisäiseen motivaatioon
Case Telia Finland Oyj asiakaspalvelutiimi

Liiketalouden opinnäytetyö, 41 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Jaetusta johtajuudesta sekä sisäisestä motivaatiosta tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyritys Telia Finland Oyj:n asiakaspalveluosastolla toimineen pilottitiimin jaetun johtajuuden malli vaikutti yleisesti työskentelyyn, sen toimivuuteen sekä sisäiseen motivaatioon.

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että perinteiset esimiehen tehtäviin kuuluvat vastualueet jaetaan useiden henkilöiden esimerkiksi tiimin kesken. Sitä voidaan kuvata yhteiseksi tekemisen prosessina, johon liittyy vahvasti keskusteleavuus. Jaettu johtajuus on vahvasti kytkeytynyt sisäisen motivaation elementteihin, joihin kuuluu itsensä toteuttamisen ja työolosuhteisiin vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä vahva yhteisöllisyys.

Edellä mainitusta aiheista tehtiin kvalitatiivisena tutkimus kohdeyritykselle. Tiedonkeruu tehtiin noin tunnin kestäneiden teemahaastatteluiden avulla. Kymmenestä tiimiläisestä haastateltiin viittä työntekijää, sekä toiminnassa osallisena ollutta valmentajaa. Tutkimus tehtiin helmi-maaliskuun aikana 2017. Haastatteluiden kautta verrattiin muutosta hierarkkisessa johtamismallissa työskentelyyn sekä jaetun johtajuuden välillä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että jaetulla johtajuudella oli positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon sekä itsensä toteuttamisen, yhteisöllisyyden kokemuksen, että työn innostavuuden kautta. Työntekijät olivat ylipäänsä tyytyväisempiä työhönsä, ja tekivät parempaa myynnillistä tulosta. Jaetusta johtajuudesta ilmeni toiminnallisia ongelmia toiminnassa kokonaisvaltaisen liiketoiminnallisen ymmärryksen ja resursoidun ajan puutteen vuoksi, mikä näkyi priorisointihaasteina. Kohdeyritykselle esitettiin kehitysehdotuksia tutkimuksen perusteella koko asiakaspalveluosastolle, jolle jaettu johtajuus oli tutkimuksen loppuvaiheilla otettu käyttöön.

Asiasanat: jaettu johtajuus, sisäinen motivaatio, osaamisen johtaminen, itsensä toteuttaminen, työn innostavuus, yhteisöllisyys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HYVÄRINEN, TIIA:

Shared leadership and its impact on
inner motivation
Case Telia Company customer care
team

Bachelor's Thesis in Business Studies, 41 pages, 6 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The aim of the research on shared leadership and internal motivation was to find out how shared leadership in Telia Finland Oyj's customer service team influenced the work, its functionality and internal motivation of the employees.

Shared leadership means that the traditional responsibilities of a manager in a team are shared between several people, for example, a team. It can be described as a process of joint action, with strong discussion. Shared leadership is strongly linked to the elements of internal motivation, which includes opportunities for self-realization, working conditions and strong communality.

The study was carried out as a qualitative study for the target company. Data collection was through one-hour of theme interviews. From ten team members five employees and a coach were interviewed. The study was carried out in February-March 2017. It was possible to compare the change between hierarchical leadership and shared leadership through the interviews.

The results of the research showed that shared leadership had a positive impact on the motivation of employees as well as through self-realization, communal experience, and inspirational work. Workers were more satisfied with their work and made a better sales result. Problems in shared leadership model were lack of a holistic business understanding and a lack of time, which was reflected in the prioritization challenges. The target company was presented with suggestions for development based on the research to the entire customer service department, to which shared leadership was introduced at the end of the study.

Key words: shared leadership, intrinsic motivation, talent management, self-realization, inspiration, communality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksianto ja aiheen rajaus	1
1.2	Aihe ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Katsaus aiempiin tutkimuksiin	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	JOHTAMINEN YHTEISENÄ ILMIÖNÄ	7
2.1	Paineet hierarkkisen johtamistyylin	8
2.2	Perinteisiä johtamisen kulmakiviä	9
3	JAETTU JOHTAJUUS	12
3.1	Jaetun johtajuuden peruspilarit	12
3.2	Organisaatorakenteen ero	14
4	SISÄINEN MOTIVAATIO TYÖN TEKEMISEEN	17
4.1	Osaamisen eli kyvykkyyden johtaminen	19
4.2	Yhteisöllisyys	22
4.3	Itsensä toteuttaminen ja työstä innostuminen	23
5	TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT	27
5.1	Pilottitiimin esittely ja tutkimuksen tavoitteet	27
5.2	Tutkimusmenetelmien valinta	28
5.3	Aineiston keruu ja teemat	29
5.4	Tutkimuksen arviointi	30
6	TUTKIMUSTULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ KEHITYSEHDOTUKSET	33
7	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Toimeksianto ja aiheen rajaus

Tutkimuksen toimeksiantaja on suomalaisen entisen Soneran ja ruotsalaisen Telian fuusiosta muodostunut Telia Company AB. Nykyisin Telia Company on Euroopan viidenneksi suurin teleoperaattori, ja se työllistää pelkästään Suomessa yli 3 000 ihmistä 30 eri paikkakunnalta. Opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin yhden yksikön ja vielä tarkemmin yhden asiakaspalvelutiimin toimintaan.

Vuoden 2016 keväällä järjestetyn kehityshankkeen tuloksena perustettiin yhdeksän hengen tiimi, jonka tarkoituksena oli toimia ns. ”esimiehettömänä” tiiminä. Tätä tiimiä kuvataan tästä lähtien sanalla pilottitiimi. Tiimille nimettiin aluksi ainoastaan hallinnollinen esimies, jotta tiimissä työskentelevillä henkilöillä olisi mahdollisimman suuri vapaus kehittää itse työnsä sekä tiimitoimintaa ja jakaa ennen esimiehelle kuuluneita vastuutehtäviä tiimiläisten kesken parhaaksi katsomallaan tavalla. Myöhemmin hallinnollisen esimiehen tilalle rekrytoitiin yritysvalmentaja.

Toimeksiannoksi muodostui tarkempi tutkimus ja selonteko siitä, millä tapaa jaettu johtajuus vaikutti asiakaspalvelutiimin työskentelyyn. Työssä selvitetään myös mitä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia jaetulla johtajuudella on ollut, sekä esitetään kehitysehdotuksia koko osastolle jalkautetun jaetun johtajuuden mallille. Tutkimuksessa on tavoitteena myös selvittää, onko jaettu johtajuus toimiva ratkaisu jatkuvasti muutoksen alla olevassa asiantuntijatyössä, sekä millä tapaa se on vaikuttanut sisäiseen motivaatioon, ja miten toimintamallia voisi kehittää. Sekä tutkimustulokset, johtopäätökset että kehitysehdotukset toimitettiin toimeksiantajalle luottamuksellisina.

Esimiestyötä on kehitettävä jaetun johtajuuden suuntaan määrittelemällä työrooleja uudelleen ennakkoluulottomalla tavalla ja luomalla uusia itseohjautuvan tiimityön sovellutuksia. Jaetun johtajuuden sekä työntekijöiltä että esimiehiltä edellyttämiä työyhteisötaitoja on sisällytettävä koulutukseen eri

asteilla nykyistä laajemmin. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014.)

1.2 Aihe ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aiheena on jaettu johtajuus sekä sisäisen motivaation johtaminen. Jaettu johtajuus käsittää konseptin, jossa perinteisessä hierarkkisesti korkeammassa arvossa oleva esimies joko puuttuu, tai hän on ottanut tiimissä tasavertaisemman aseman esimerkiksi ryhmän valmentajan näkökulmasta (Ropo 2015, 19-20). Se kuvastaa hyvin johtamismallia, jota pilottitiimissä päädyttiin toteuttamaan. Jaetussa johtajuudessa ilmenevät teemat, kuten itseohjautuvuus, vastuullisuus ja työtehtäviin vaikuttaminen ovat asioita, jotka ovat sisäistä motivaatiota kasvattavia tekijöitä. Tämän vuoksi opinnäytetyössä tarkasteltiin jaetun johtajuuden lisäksi yhtä lailla sisäistä motivaatiota. Ylipäättänsä vanhojen rakenteiden uudistus vaatii sellaista työympäristöä, jossa arvostetaan muun muassa rohkeutta, innostusta, valmiutta riskinottoon sekä avoimuutta (Alasoini ym. 2014). Näin ollen opinnäytetyössä päädyttiin tutkimaan molempia osa-alueita.

Yleisesti Suomessa tiimityön kehittäminen on painottunut ajatukseen itseohjautuvasta tiimityöskentelystä (Alasoini ym. 2014). Näin ollen myös yleinen johtamiskulttuuri Suomessa on suuntautunut jaettuun johtamiseen, mikä tekee siitä ajankohtaisen tutkimusaiheen.

Työn tutkimusongelmaksi määräytyi seuraava kysymys päätutkimuskysymys: ”Miten jaettu johtajuus on vaikuttanut kohdeorganisaation asiakaspalvelutiimin työskentelyyn?”. Alatutkimuskysymykseksi muodostui: ”Mitä positiivisia sekä negatiivisia muutoksia sekä tiimin että tiiminjäsenten toiminnassa on tapahtunut?” ja ”Millä tapaa jaettu johtajuus on vaikuttanut työn kokemukselliseen puoleen sekä sisäiseen motivaatioon?”. Opinnäytetyön lopussa arvioidaan, miten jaettua johtajuutta tulisi kehittää koko osastolla tutkimustuloksiin perustuen. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana pilottitiimin johtamismalli oli otettu koko osastolle käyttöön.

Opinnäytetyön teoreettinen puoli koostuu sähköisistä ja painetuista lähteistä, joista on kerätty tietoa jaetusta johtajuudesta ja sisäisestä motivaatiosta. Kirjallisuutta oli löydettävissä kohtuullisesti.

Työn empiirinen, eli tutkimuksellinen osuus koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja tukena on käytetty raportteja osaston tiimien myynnistä sekä pilottitiimin tehokkuudesta. Opinnäytetyön empiria keskittyy kvalitatiivisena tutkimuksena toteutettuihin yksilöhaastatteluihin, jotta jaetun johtamisen ilmenemistä työssä saadaan kuvattua tarkemmin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa, tarkoituksena on pyrkiä syvällisemmin ymmärtämään tutkittua ilmiötä. Tutkimus pohjautuu yleensä tarkasti valitun kohdejoukon haastatteluihin tai tarkkailuun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997.)

Tukena käytetään sivuten kvantitatiivisia menetelmiä tarkastellessa myyntilukujen ja tehokkuuden kehittymistä arvioitaessa mallin kannattavuutta. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. Tutkimustulokset esitetään yleisesti numeraalisessa muodossa, ja itse tutkimus pohjautuu mitattavien tulosten arviointiin. Tämä on tutkimusmuotona tarkempi, mutta saattaa helposti epäonnistua selittämään syitä, jotka ovat johtaneet tuloksiin. (Vilka 2007, 14.)

1.3 Katsaus aiempiin tutkimuksiin

Tässä luvussa käsitellään kahta laajempaa jaetusta johtajuudesta tehtyä tutkimusta. Ensimmäisessä tutkimuksessa tiimit olivat täysin autonomisia. Autonomisilla tiimeillä tarkoitetaan täysin esimiehetöntä työskentelyä, jossa toiminnan suunnittelu ja toteutus sekä sen kehittäminen ovat täysin tiimin vastuulla (Hess 2013). Jaetusta johtajuudesta löytyi enemmän tutkimuksia hoitoalalta sekä ylemmän johdon toteuttamana, mutta niitä ei päädytty esittelemään tässä opinnäytetyössä, sillä ne eroavat asiakaspalvelutiimityöskentelystä hyvin paljon.

Hess (2013) arvioi autonomisen tiimityöskentelyn onnistumista ja tuloksia kuuden tiimin toiminnasta haastattelemalla. Tuloksista ilmenee, että noin puolet tiimeistä kokivat autonomisen tiimityöskentelyn onnistuneeksi. Tärkeimmiksi tekijöiksi onnistumisen kannalta on lueteltu seuraavat tekijät: organisaation tuki toiminnalle, riittävä resursointi sekä kasvokkain tapahtuva palautteen anto organisaation johtajilta.

Tiimit, joiden toiminta ei saanut koko organisaation tukea, epäonnistuivat todennäköisimmin. Halukkuus toimintaan osallistumiselle oli suurempaa organisaatioissa, joissa kaikilla oli tasapuolinen mahdollisuus päästä autonomisesti toimiviin tiimeihin. Tällöin myös todennäköisyys laajemmalle autonomisen toiminnan hyväksymiselle oli parempi. Myös riittävän resursoinnin takaaminen on tärkeää, jotta tiimityöskentely onnistuu. Se onkin suoraan yhteydessä siihen, onko koko organisaatiossa täysi tuki toiminnalle. Työntekijöiden täytyy voida luottaa siihen, että haastavien roolien ja asemien täyttämiseksi annetaan riittävästi resursseja. (Hess 2013.)

Viimeisenä toiminnan onnistumisen kannalta tärkeänä koettuna asiana oli jatkuva kasvokkain annettava palaute toiminnasta. Ylempien esimiesten tulisi olla sparraajan tai mentorin asemassa parhaimman tuloksen takaamiseksi. Liiallinen toimintaan puuttuminen vie tiimiltä vaikutusvaltaa, kun taas liian vähäinen puuttuminen voi johtaa epätasapainoon resurssien osalta sekä aiheuttaa liikaa kuormaa tiimiläisille. Autonomisessa tiimityöskentelyssä tulisikin saavuttaa optimaalinen autonomisuuden määrä. (Hess 2013.)

Julia E. Hochin (2014) teoksessa selvitetään tilastollisilla menetelmillä korrelaatiota jaetun johtavuuden ja tuloksellisuuden välillä. Otantana oli 280 tiimin jäsentä 46 eri tiimistä kahden eri palvelualan yrityksestä. Tutkimuksen lopputulos oli, että jaettu johtajuus korreloi positiivisesti tuloksellisuuden kanssa. Jaettuun johtamiseen yhdistettiin tiedon jakaminen, joka korreloi vahvasti tiimien tuloksellisuuden kanssa. Positiivista yhteyttä jaetulla johtamisella ja tuloksellisuudella päädyttiinkin selittämään pitkälti hyvällä tiedonjaolla tiimin välillä. Jaetulla johtajuudella oli positiivisimmat vaikutukset tiimin tuloksellisuuden kanssa, kun ne olivat monimuotoisia (diverse).

On selvää, kun tiimejä valtuutetaan itsenäisesti muokkaamaan tehtäviä ja prosesseja, tuottamaan tietoa ja innovoimaan, luodaan samalla mahdollisuuksia tehokkaaseen tapaan saavuttaa haluttuja tuloksia (Hess 2013). Tutkimuksista kuitenkin ilmenee, että autonomisuuden astetta voi olla hankala tasapainottaa. Myös läpinäkyvän viestinnän rooli on tärkeä. Ilman sitä, jaetun johtajuuden hyödyt voidaan jopa menettää kokonaan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työ on jaettu kahtia teoriaosuuteen ja tutkimusosuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään aluksi johtajuutta yleisenä ilmiönä, jonka jälkeen paneudutaan perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa esiintyviin yleisiin ongelma-kohtiin.

Seuraavana aihealueena käsitellään jaettua johtajuutta sekä sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation peruspilareihin voidaan lukea osaaminen eli kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, innostus sekä itsensä toteuttaminen (Martela 2015). Nämä osa-alueet ja niiden merkitys sisäisen motivaation kannalta käydään erikseen läpi. Motivaatiota käsitellään johtamisen näkökulmasta, sillä jaetussa johtamisessa pääasiallinen vastuu tiimityöskentelystä ja sen toiminnasta on tiimin jäsenillä, joten jokaisella olisi suositeltavaa olla jonkinlaiset taidot sekä yleisestä johtamisesta että itsensä johtamisesta näiden osa-alueiden puitteissa.

Tutkimusosuudessa esitellään ensin tutkimuskohde, eli pilottitiimi, jonka jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmien valinnasta, sekä aineiston keruusta. Tutkimuksen teemoiksi valikoitui samat aihealueet, joita teoriaosuudessa käsitellään, eli jaettu johtajuus, motivaatio, itsensä toteuttaminen, osaamisen, yhteenkuuluvuuden ja innostuksen johtaminen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös tiedonjaon toimivuutta, koska Hochin (2014) tutkimuksen mukaan, tiedonjako korreloi positiivisesti jaetun johtajuuden tuloksellisuuden kanssa.

Lopuksi opinnäytetyössä arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta sekä luotettavuutta. Lisäksi pohditaan, kuinka jaettua johtamista voitaisiin kehittää organisaatiossa tulosten perusteella. Alla olevasta kuvioista 1 ilmenee vielä tiivistettynä opinnäytetyön osa-alueet.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 JOHTAMINEN YHTEISENÄ ILMIÖNÄ

Käsitys johtamisesta samaistuu usein pelkästään esimieheen tai johtajaan, vaikka tämä ei vastaa täysin todellisuutta. Johtajuus voidaan kuvata esimiehen, alaisten, tilanteiden sekä päämäärien välisinä prosesseina. Parhaimmassa tapauksessa toiminta sujuu kyseisten prosessien kautta, mutta on yleistä, että kuitenkin niin ei tapahdu. (Juuti 2013, 13; Kurki & Kurki-Suutarinen 2014). Yleinen ongelma on, että johto on liian etäällä johtamistään toiminnoista tunteakseen niitä riittävän hyvin. Tämän lisäksi organisaatioita on totuttu hyvin pitkään johtamaan ylhäältä alaspäin, mikä hankaloittaa tilannetta entisestään. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 13; Juuti 2013,14).

Kaiken kattavaa teoriaa oikeanlaiselle johtamiselle on hankala määritellä, sillä kahta samanlaista organisaatiota tai organisaatiokulttuuria ei ole olemassa. Useimmat johtamisteoriat on pystytty osoittamaan vääriksi vuosikymmen toisensa jälkeen uusilla teorioilla. Runsaan tutkimustoiminnan tuloksena pystytään todentamaan, että yhtä ainutta ylivoimaista johtamismallia ei ole olemassa. Johtaminen on sekä uudistavaa että kulttuuria ylläpitävää toimintaa. (Juuti 2013, 25-37; Kurki & Kurki-Suutarinen 2014, 23.)

Nykypäivänä myös asiakkaat vaativat yrityksiltä entistä enemmän, ja itse työn teossa vaaditaan laaja-alaista asiantuntemusta (Juuti 2013, 49-50). Asiantuntijaa voidaan kuvata jopa pienen yrityksenä, joka suunnittelee, valmistaa ja lisäksi vielä myy tuotteen (Ropo 2005, 24.)

Muuttuneen kulttuurin sekä liiketoimintaympäristön vuoksi perinteiset johtamismallit kaipaavat uudistusta. Sovellettavat johtajuuden mallit on kuitenkin valittava toimiala- ja työyhteisökohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä selvitetäänkin, olisiko juuri jaettu johtajuus toimiva malli nopeatempoisessa laaja-alaista osaamista ja asiantuntijuutta vaativassa asiakaspalvelutyössä.

2.1 Paineet hierarkkisen johtamistyyliin

Yhteiskuntamme on kokenut suuria muutoksia perinteisen teollisuuden kauden tavoitejohtamisen jälkeen. Sekä kulttuurilliset että yhteiskunnalliset paineet johtamisen muutokselle ovat selkeästi nähtävillä, ja vaikuttaisi siltä, että jaetulla johtamisella voitaisiin mahdollistaa nyky-yhteiskunnan vaatimuksiin soveltuva johtaminen.

Suomalainen johtamiskulttuuri on useissa organisaatioissa jämähtänyt pelkistettyyn teollisuuden kaudella yleisenä olleeseen tavoitejohtamiseen, jossa käskyt jaetaan hierarkkisesti ylemmältä tasolta alemmalle. (Alasoini ym. 2014.) Yhtenä heikkoutena tässä mallissa on se, että johtamisen tuloksia on hankala mitata. Monesti tarkastelun ulkopuolelle jää organisaatiossa tapahtuneet muutokset, jotka ovat tapahtuneet mittauksen välisenä aikana, ja vaikuttavat merkittävästi mittaustuloksiin. (Juuti 2013, 39.) Mikäli työskentely on kovin päämäärähakuista, työnteko koetaan helposti pakonomaiseksi sekä merkityksettömäksi yksilön kannalta. Johtamisessa ei ole myöskään perinteisesti tutkittu sitä, kuinka työntekijät saadaan sitoutettua organisaation päämääriin. (Juuti 2013, 47,77.)

Johtamismallit, jotka ovat luotu teollisuusyritysten tarpeisiin, eivät toimi enää nyky-yhteiskunnan dynaamisissa työympäristöissä. Muuttuminen ketteräksi, itseohjautuvaksi ja verkostoituneeksi työyhteisöksi on mahdollista siirtymällä pois hierarkkisesta ja byrokraattisesta organisaatiomallista. Edellä mainittu muutos on taasen edellytys sisäisesti motivoituneelle henkilöstölle. (Martela 2015, 20.) Hierarkkisista toimintamalleista luopuminen on osa nykyistä kehitystrendiä, jossa vanhentuneet teollisuuden aikakauden ajattelutavat sekä toiminta korvataan vuorovaikutuksellisuudella ja osallistavilla toiminta- sekä ajattelutavoilla (Ropo 2005, 97). Työmarkkinoille tullut niin sanottu diginatiivien sukupolvi arvostaa työssä juuri itsenäistä työn tekemistä (Zemke ym. 2000; Gennamo & Gardner 2008). Diginatiiveilla tarkoitetaan sukupolvea, joiden aikana internet ja mobiililaitteet ovat olleet aina käytettävissä. He eivät pelkää uuden tietotekniikan käyttöönottoa vaan kokeilevat uusia asioita ennakkoluulottomasti. (Prensky 2001.)

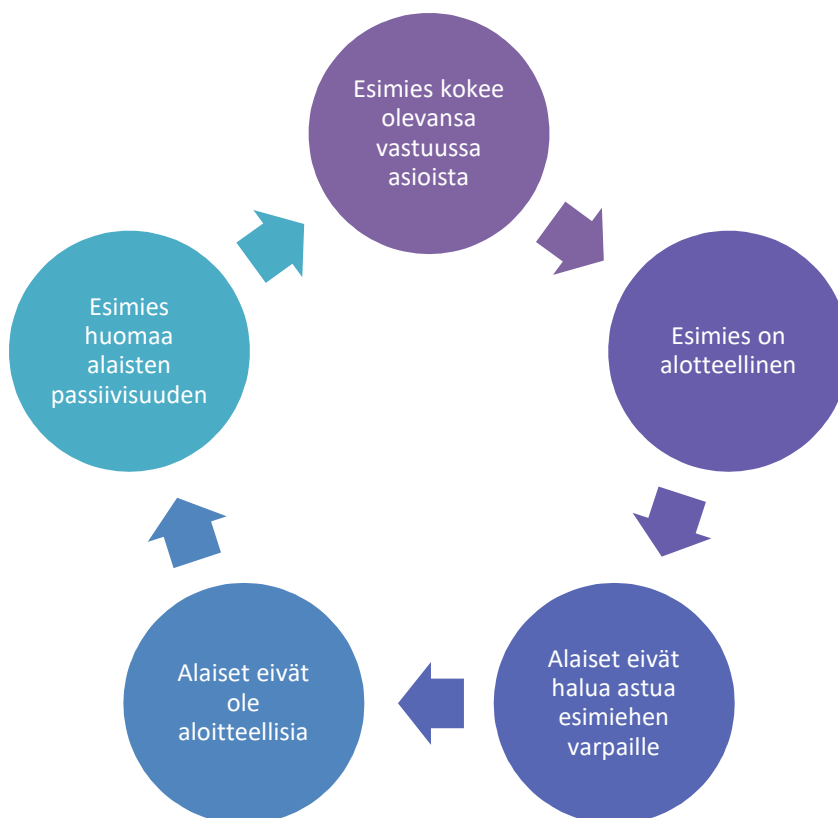
Useissa organisaatioissa johtamistyön tavoitteena on järjestys ja hallinta, kun taas kilpailuympäristön muutokset ajavat yrityksiä kohti joustavuuden kehittämistä, toimintojen eriyttämistä sekä hajauttamista. Nykyisten johtamistutkimusten valossa tulee kuitenkin ilmi, että johtaja ei voi ottaa yliver-taisen yksintietäjän roolia, sillä tieto syntyy sekä kehittyy suhteiden välityk-sellä. Tietämystä voidaan kuvata vuorovaikutukselliseksi tekemiseksi, jossa johtajan roolina on enemmän tietämättömyyden jakaminen, kuin tie-don hallinta. (Ropo 2005, 25, 51.)

2.2 Perinteisiä johtamisen kulmakiviä

Kiran (2003) mukaan Suomalaisessa yhteiskunnassa haasteita aiheuttaa yleisesti lisääntynyt yksilökeskeisyys sekä omien etujen tärkeänä pitämi-nen. On huomattu, että myös työhön sitoutuminen on heikentynyt. Myös yksilökeskeisyys ja itseohjautuvuus ovat murentaneet tutkimusten mukaan yhteisöllisyyttä.

Ropon (2005, 159) mukaan perinteisimmät ongelmat johtajuudessa kyt-keytyvät johtajan ja alaisen väliseen kommunikaatioon sekä vaikuttami-seen, hierarkiaan ja kontrolliin. Yksi hierarkkisen johtamismallin ongelmista on jo aiemminkin mainittu päämäärähakuisuus (Martela 2015; Ropo 2005, 159). Päämäärähakuisuuspainotteinen johtamistyyli on hyvin yksiviivaista, joka perustuu yksittäisten asioiden huomioimiseen ottamatta kantaa koko-naisuuksiin. Toiminnan kehittäminen muodostuu haastavaksi, sillä ongel-mien juurisyyt jäävät helposti tässä johtamismallissa huomioimatta, kun fo-kuksena on vain tavoitteiden seuranta. Itse prosesseihin puuttuminen ja niiden pullonkaulojen huomioiminen jäävät vähäiseksi. Voi olla myös, että itse tavoitteet ja päämäärät ovat epärealistisesti asetettuja. (Martela 2015.)

Kuvio 2:ssä havainnollistetaan sitä, kuinka Juutin (2013, 15) mukaan vas-tuullisuus ja sen tunne aiheuttaa helposti huonon vastuunoton kierteen hierarkkisessa johtamismallissa.



KUVIO 2. Vastuunoton huono kierre (Juuti 2013, 15)

Yllä kuvatun kehän keskeinen ongelma on se, että henkilöitä arvioidaan tavoitejohtajuuden tavoin vain heidän tulostavoitteidensa ja tehtävien suorittamisen perusteella. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ja työpaikoilla voidaan pahoin. Esimiehet pyrkivät valvonnalla saamaan aikaan tuloksia ja hyvää asiakaspalvelua, mutta lopputuloksena on usein näennäinen sitoutuminen ja sellaisten tehtävien tehokas tekeminen, jotka henkilöstö jo osaa. (Juuti 2013, 16-17.) Siirryttäessä jaettuun johtajuuteen, tämän kaltainen vastuullisuuden epäsuhta kierre alaisten ja esimiehen välillä poistuu. Jaetun johtajuuden kollektiivisuutta ja vastuun jakamista käsitellään tarkemmin myöhemmässä kappaleessa.

Johtamisen haasteeksi, puhutaan sitten esimiesvetoisesta johtamismallista tai jaetusta johtajuudesta, muodostuu hyvin helposti yksinkertaisesti se, että ihmiset ovat erilaisia yksilöitä henkilökohtaisine näkemyksineen

sekä uskomuksineen. Heillä on henkilökohtaisia ja paljon toisistaan eroavia näkemyksiä ja uskomuksia ympäröivästä maailmasta. Yksilön näkökanta voi olla myös kapea-alainen ihmisestä riippuen. Toisekseen, on otettava huomioon myös se, että eri yksilöiden tunneherkkyydet eroavat paljon toisistaan. Toisen henkilön kanssa on mietittävä tarkemmin, miten asiat ovat ilmaistava, kun toiselle riittää, että asian juurisyy tulee selväksi. Voidaankin sanoa, että tulkinnoilla on enemmän merkitystä kuin itse sanomalla tai sanoman lähettäjän aikomuksilla. (Juuti 2013, 48-49.)

Vaikka ihmisten välisessä kommunikaatiossa käytetään samoja sanoja, yksilöt eivät välttämättä ymmärrä sanojen sisältöä samalla tapaa. Myös sanomatta jääneet oletukset ovat ongelmakohtana ihmisten välisessä viestinnässä. Uskomukset, tunteet ja arvot ovat perustana ymmärryksemme tiedosta. (Ropo 2005, 113; Juuti 2013, 48.) Tunteet ovat myös perustana ihmisten välisessä kanssakäynnissä (Juuti 2013, 101). Näin ollen ei ole helppoa myöskään muuttaa omaa ajattelumaailmaa. On helpompi takertua tuttuihin ja turvallisiin toimintatapoihin. Mahdollisuus kehitykselle piilee kuitenkin juuri muutoksessa, toisinajattelussa ja innovoinnissa. (Ropo 2005, 101.)

3 JAETTU JOHTAJUUS

Jaetun voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä olevan ryhmätyötä, jossa jokainen on sitoutunut tehtävään. Ryhmässä käydään avointa keskustelua työhön liittyvistä asioista. Johtamisen merkityksen voidaan sanoa olevan erilainen, kun se ei perustu hierarkkiseen päätöksentekoon. Se perustuu siihen, että päätökset tehdään siellä missä se työ tehdään, johon päätökset vaikuttavat. (Juuti 2013, 49-50.) Jaettu johtajuus on enemmän kuin työtehtävien delegointia. Se on tekemisen merkityksen jakamista, ja vastuun jakamista johtamisesta. (Fitzsimons 2016). Jalkautettaessa päätöksen tekeminen sille tasolle, jossa itse toiminta tapahtuu, mahdollistetaan työn kehittäminen niiden henkilöiden näkökulmasta, joihin muutokset pääasiassa vaikuttavat.

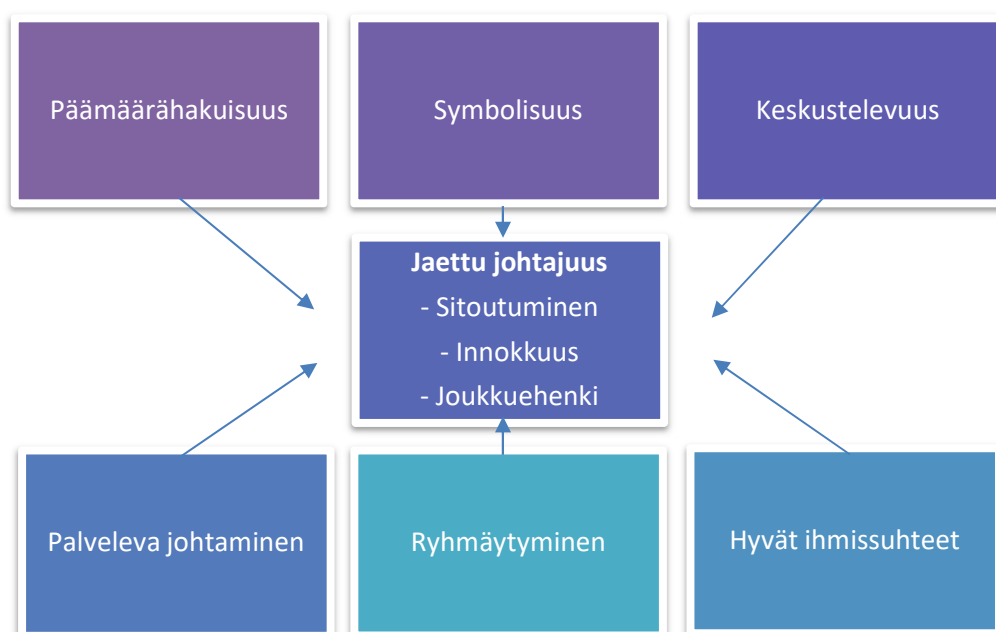
”Jaettu johtajuus on vuorovaikutusprosessi, jossa eri toimijat ovat jatkuvassa keskustelussa toistensa kanssa.” Ropo (2005, 50)

Jaettua johtajuutta voidaan kuvata myös johtajan vastuiden ja tehtävänkuvien jakamisena, joihin voidaan lukea muun muassa: tiimin rakentaminen, alaisten kannustaminen, sidosryhmäsuhteiden ylläpito, talousmittareiden kehittäminen sekä työprosessien tehostaminen. (Ropo 2015, 19-20.) Työtehtävien jaossa ihmiset kohdataan yksilöinä ottaen huomioon heidän persoonallisuutensa, historiansa ja arvonsa. Tällöin tavoitteena on aito johtajuuden jakaminen. Jaettu johtajuus on yhteiseksi tekemisen prosessi. Yhteisen tekemisen prosessissa jaetaan tietoa, kokemuksia, arvostusta ja luottamusta. (Ropo 2015, 19-20; Juuti 2013.)

3.1 Jaetun johtajuuden peruspilarit

Juutin (2013) mukaan jaetun johtamisen rakentaminen lähtee päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskustelevuuden kautta. Näiden osa-alueiden toimiessa tasapuolisesti, päästään lähemmäksi jaettua johtajuutta. Toisaalta yhden osa-alueen korostuessa liiaksi, johtamisen fokus karkaa helposti toisaalle.

Alla olevassa kuviossa 3 on kuvattu sitä, mistä tekijöistä jaettu johtajuus syntyy. Kuvioista nähdään, että jaetun johtajuuden syntymiseksi tarvitaan sekä päämäärähakuisuutta että ryhmädynamiikan kehittämistä. Myöhemmin käsiteltävä yhteisöllisyyden tunne näyttäytyy myös jaetussa johtajuudessa tärkeässä asemassa muun muassa ryhmäytymisen, hyvien ihmissuhteiden ja keskustelelevuuden muodossa (Juuti 2013, 77-146). Jaettu johtajuus ilmenee tällöin sitoutumisena, innokkuutena sekä joukkuehenkenä (Juuti 2013, 77-146).



KUVIO 3. Jaettu johtajuus (Juuti 2013)

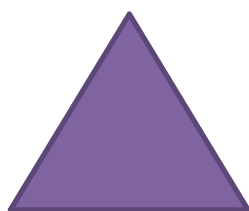
Carsonin (2007) mukaan jaetun johtajuuden toimivuus koostuu kolmesta tekijästä. Ensimmäinen tekijä on jaettu tekemisen merkitys, eli tällöin tiimissä vallitsee yhtenäinen ymmärrys sen tavoitteista. Toisena tekijänä kuvataan sosiaalista tukea, eli yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta, jotka ilmenevät sekä emotionaalisenä sekä psykologisenä tukena tiimin sisällä. Esimerkkejä ovat esimerkiksi kannustus ja tunnustus tiimin jäsenten saavutuksista. Kolmas menestyksekkään jaetun johtajuuden tekijä on tasapuoliset vaikutusmahdollisuudet sekä tasapuolinen tiimidynamiikka, joilla mahdollistetaan kaikkien tiimiläisten osallistuminen tasapuolisesti toimintaan.

Työskentelystä tulisi yleisesti tehdä sellaista, että ihmisille syntyy sitä tehdessä mielekkyyden kokemuksia. Jos työ koetaan kiinnostavaksi, siitä muodostuu elämälle merkityksellinen kokonaisuus. Kun ihminen voi itse vaikuttaa työskentelyynsä, on todennäköisempää, että mielekkyyden kokemuksia syntyy. Työskentelyn säätely voi tarkoittaa vaikutusmahdollisuuksia taukoaikoihin, työskentelypaikkaan tai työn rytmitykseen. (Juuti 2013.)

3.2 Organisaatorakenteen ero

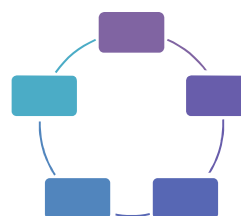
Nykypäivänä uudet liiketoimintatavat, kilpailun globalisoituminen ja teknologian vauhdikas kehittyminen ajavat yrityksiä kehittämään eri tapoja organisoida osaamista. Organisaatiot muuttuvat yhä moniäänisemmiksi ja monikanavaisemmiksi, jonka vuoksi joustavuus- ja vuorovaikutusvaatimukset kasvavat. Kuvio 4 kuvastaa eroa hierarkkisen johtamismallin ja joustavan jaetun johtamisen organisaatiomallin välillä. Kuvion kolmio kuvastaa perinteistä hierarkkista johtamismallia, jossa tieto ja käskyt kulkevat virtaviivaisesti ylhäältä alas. Toisena kuvatun joustavan organisaatiomalli perustuu jaettuun johtamiseen, vuorovaikutukseen sekä sitoutumiseen, jolloin organisaation menestys perustuu innovaatioihin, uudistumiseen, laadulliseen kasvuun sekä ihmisten osallistumiseen. Siirtymällä perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta joustavaan, edesautetaan työyhteisön sitoutumista sekä innovatiivisuutta, sekä mahdollisetta vuorovaikutuksellista ja moniäänistä toimintaa. (Ropo 2015, 23)

Perinteinen hierarkkinen organisaatio



Tieto ylhäältä alas, virtaviivaisuus, selkeä työnjako, kontrolli

Tavoiteltava joustava organisaatio

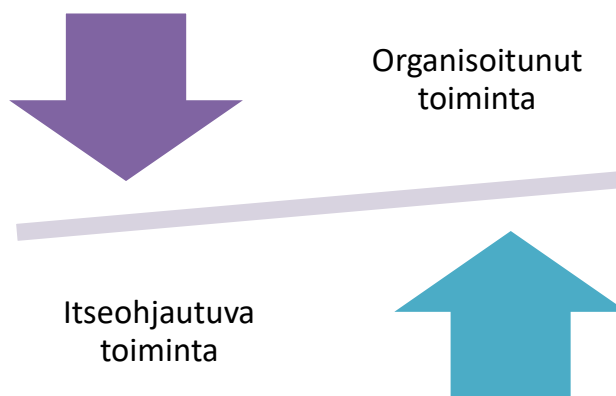


Moniäänisyys, vuorovaikutus, joustaminen, sitoutuminen

KUVIO 4 Johtajuuden muutos (Ropo 2015, 23)

Jaettua johtamista voidaan kuvata moniääniseksi eloksi epätietoisuuden ja epätäydellisyiden kanssa. Se on läsnäoloa ja visiointia kuuntelun, arvostuksen, tiedon jakamisen ja ihmisten sekä asioiden mukaan ottamisen kautta. (Ropo 2015, 31-32.) Jaetulla johtajuudella on havaittu olevan myönteinen vaikutus luovuutta ja innovatiivisuutta edistäviin tekijöihin. Samalla vaikutus kantautuu toiminnan laatuun, henkilöstön työhyvinvointiin sekä tuottavuuteen. (Kalliomaa 2009.)

Myös osallistavassa organisaatiossa on muodostettava peruspilarit tekemiselle. Työntekijöitä ei voida jättää vain oman onnensa nojaan tekemään asioita kuten he parhaaksi näkevät, vaan toiminnassa on oltava sopiva suhdanne organisoituneisuutta sekä itseohjautuvaa toimintaa. Mikäli toiminnassa on huomattavissa selkeästi liikaa byrokratiaa ja organisoitumisen mukaista toimintaa, on syytä lisätä itseohjautuvuutta, ja toisinpäin. (Juuti 2016, 57.) Tätä on kuvattu alla olevassa kuviossa 5. Tasapainon löytäminen itseohjautuvuuden ja organisoituneen toiminnan välillä voi osoittautua haastavaksi.



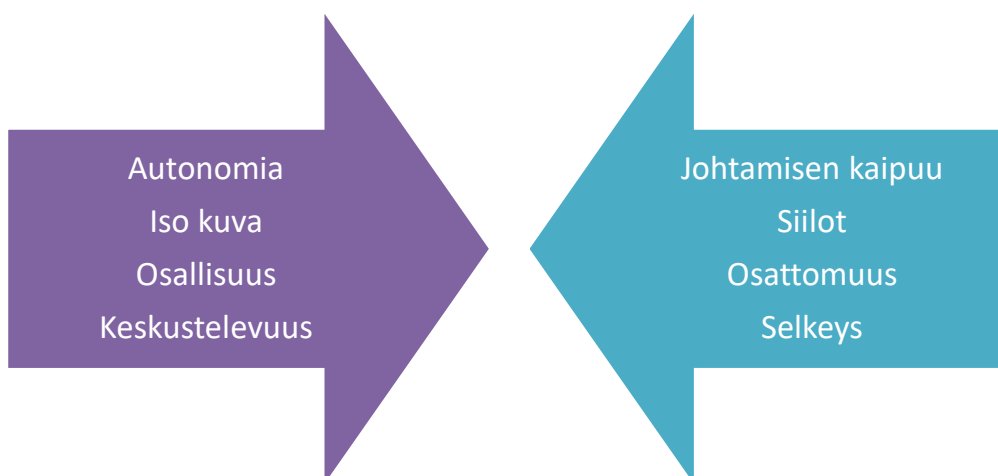
KUVIO 5. Tasapaino itseohjautuvuuden ja organisoituneen toiminnan välillä (Juuti 2016, 57)

Mäen (2017) tuoreessa väitöskirjassa tarkasteltiin johtajuuskulttuuria kolmessa erityyppisessä suomalaisessa asiantuntijayhteisössä, joihin kuului

kasvuyritys, valtion virasto ja ammattikorkeakoulu. Laadullisen tutkimuksen lähteinä käytettiin tarinoita, ryhmähaastatteluita ja yksilöhaastatteluita. Haastateltavia valittiin eri puolilta organisaatiota sen eri tasoilta.

Tutkimuksessa ilmeni neljä eri johtajuuden paradoksia, joita olivat työn autonomia vastaan johtamisen kaipuu, iso kuva vastaan siilot, osallisuus vastaan osattomuus ja keskusteleavuus vastaan selkeys, jotka on tiivistetty kuvioon 6. Kaikkein selkeimmäksi paradoksiksi muodostui ensinnä mainittu työn autonomia vastaan johtamisen kaipuu. Organisaatioissa halutaan tehdä töitä itsenäisesti ja vapaasti, mutta samaan aikaan kaivataan johtajaa ottamaan vastuuta. (Mäki 2017.)

Vaikka työyhteisöissä painotettiin yhteisen suunnan hakemista, silti käytäntö ohjasi työskentelyn siilomaiseen malliin, jossa työntekijät keskittyvät lähinnä omaan tehtäväänsä. Osattomuuden tunnetta koettiin lähinnä keskijohdossa, mikä voi näyttäytyä johtajuuden ytimestä pois ajautumisena. Ristiriitaista oli, että keskijohdon kokiessa kuuluvansa johtajuuden ulkokehille, olivat he lähiesimiestyön kautta kuitenkin sen keskiössä. Keskusteleavuuden suurin ongelma koettiin selkeyden puutteena, vaikka sillä koettiin olevan paljon positiivisia vaikutuksia. (Mäki 2017.)



KUVIO 6. Johtajuuden paradoksit (Mäki 2012)

4 SISÄINEN MOTIVAATIO TYÖN TEKEMISEEN

Osa jaetun johtajuuden osa-alueista, kuten työn sisältöön vaikuttaminen sekä yhteisöllisyys ovat sisäisen motivaation elementtejä, jonka vuoksi jaetun johtajuuden lisäksi käsitellään sisäistä motivaatiota ja sen vaikutusta työhön. Sisäisen motivaation käsittelyssä on paneuduttu muun muassa motivaation syntyyn Maslowin (1934) tarvehierarkian sekä Ryan & Decin (2000) itseohjautuvuusteorian kautta.

Motivaatio on yksinkertaisimmillaan halua tehdä jotakin. Jos henkilöllä ei ole minkäänlaista tahtoa toimia, hänellä ei ole motivaatiota. Henkilö, joka on energinen sekä aktiivinen, on yleisesti motivoitunut. Motivaatio ei ole ihmisen ominaisuus, vaan alati muuttuva voima, johon on mahdollista vaikuttaa. (Ryan & Deci 2000.)

*”Innovaatiot vaativat sisäisesti motivoituneita työntekijöitä.”
(Martela 2015)*

Motivaatio jaetaan sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa tekemisen syy ei ole suoranaisesti yhteydessä itse tekemiseen. Itse työntekoa voi ohjata esimerkiksi ulkoisen palkkion lisäksi myös pelko rangaistuksesta, joka seuraa töiden laiminlyömisestä. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät tunteet eivät aina ole positiivisia. Niihin voidaan luetella tylsistyminen, turhautuminen, pelko sekä ahdistus. (Heikkilä 2012; Martela 2015, 25.)

Herzbergin (1968) motivaatioteorian mukaan sisäisesti motivoivia tekijöitä ovat itse työ, työn tulokset, tunnustus, hyväksyntä ja palaute, vastuu sekä kasvu ja kehitys. Parhailaan sisäinen motivaatio tekee työstä innostavaa, kiinnostavaa ja mielekästä (Heikkilä 2012).

Organisaatioiden tavoitteilla ja työntekijöiden itsensä toteuttamisen tavoitteet eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään. Työntekijät yhdistävät omat tavoitteensa yleensä vapaaehtoisesti yrityksen tavoitteisiin, mikäli sille annetaan mahdollisuus. Näin työntekijät saavuttavat parhaiten myös omat päämääränsä. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012).

Useat teoriat sisäisestä motivaatiosta ja sen synnystä pohjautuvat Maslowin (1943) tarvehierarkia malliin, joka kuvaa ihmisen fyysisiä ja psykologisia perustarpeita. Elämän peruspilareiden ollessa kunnossa, kuten fyysisten tarpeiden, toimeentulon ja turvallisuuden, on mahdollista lähteä toteuttamaan psykologisia tarpeita. Neljä ihmisen psykologista perustarvetta ovat: läheisyys (yhteenkuuluvuus), hyväntekeminen, kyvykkyys (osaaminen) ja vapaaehtoisuus (itsensä toteuttaminen). Kun tyydytämme tarpeista esimerkiksi vapaaehtoisuutta ja kyvykkyyttä, syntyy tuloksena kokemus itsensä toteuttamisesta. (Martela 2015, 17.)

Psykologisten perustarpeiden täytyminen synnyttää merkityksellisyyden tunnetta sekä innostusta, jotka ovat sisäisen motivaation syntymisen pohja (Martela 2015, 17). Ihmisille on luontaista hakea elämälleen ja työlleen merkitystä (Juuti 2013, 115). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että halu tekemiseen syntyy ihmisen sisäisistä psykologisista tarpeista, kuten kiinnostuksesta, innostuksesta itsensä toteuttamisen halusta (Martela 2015, 26).

On otettava huomioon, että sisäinen sekä ulkoinen motivaatio ovat usein toisiinsa kietoutuneita ja yhtä aikaa läsnä. Esimerkiksi raha voi olla resurssi, jolla turvataan perheen ruoansaanti, mutta samalla myös keino näyttää, että on saanut jotain aikaan. (Martela 2015, 27.) Sisäisen sekä ulkoisen motivaatiotekijän yhdistäminen ei kuitenkaan välttämättä tuo parempaa lopputulosta. Konkreettinen rahallinen palkkio saattaa asettaa ihmisen unohtamaan alkuperäisen sisäisen motivaation lähteen ja tavoittelun kohteena on enää vain rahallinen palkkio. Ulkoinen motivaatio saattaa siis heikentää sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2000.)

Sisäistä motivaatiota johtaessa tulee erityisesti ottaa huomioon, että kyse ei ole ihmisten johtamisesta vaan yksilöiden johtamisesta ja eri yksilöitä motivoivat erilaiset tekijät. Toiselle tärkeämpää voi olla se, että toiminta perustuu vapaaehtoisuudelle, kun taas toiselle yhdessä tekeminen ja kollegat ovat työn suola. (Martela 2015, 159.)

Sisäinen motivaatio jakautuu Ryan & Decin (2000) itseohjautuvuusteorian pohjaten kolmeen peruselementtiin: osaamisen eli kyvykkyyden tunteeseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä itsemääräämisen tunteeseen. Ensimmäistä ja toista elementtiä käsitellään enemmän alaluvuissa. Itsemääräämisen tunne luonnollisesti saadaan johdettua jaetun johtamisen kautta, jota käsiteltiin tässä opinnäytetyössä jo aiemmin.

”Kaikki voittavat, kun jokainen kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi, tuntee kuuluvansa joukkoon ja voi riittävästi olla vaikuttamassa itseään koskeviin asioihin!” (Heikkilä 2012)

4.1 Osaamisen eli kyvykkyyden johtaminen

Johtaminen on nykyään pitkälti asiantuntijoiden johtamista, jolloin johtamisesta muodostuu osaamisen johtamista. Keskeinen ongelma asiantuntijoiden johtamisessa on se, että esimies ei voi tietää enempää kuin alaiset. (Juuti 2013, 163.) Jaetussa johtamisessa vastuu omasta sekä muiden osaamisesta sekä sen kehittamisestä on koko tiimillä. Myös motivaation kannalta kyvykkyyden kokemukset ovat tärkeitä. Näiden seikkojen vuoksi tässä luvussa käsitellään erikseen, millä tekijöillä kyvykkyyttä tulisi johtaa yhdessä.

Osaaminen kehittyy yksinkertaisesti tekemällä töitä ja osallistumalla työtoimintaan. Osallistuminen on toimimista ja siitä pohjautuvia kokemuksia sekä suhteita kollegoihin, jossa yhdistyy kommunikointi, tekeminen, ajatteleminen, tunteminen sekä yhteisöllisyyden kokeminen. (Wenger 1999, 47-48, 2003.) Kyvykkyyden tunteella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän kykenee suorittamaan työnsä menestyksekkäästi sekä on aikaansaava (Martela 2015, 59).

Martela (2015) jakaa kokemuksen kyvykkyydestä kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisenä on taitava tekeminen sekä sen hallinta, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijät pääsevät käyttämään taitojaan ja kokevat olevansa kyvykkäitä työssä, jota tekevät. Toisena Martela mainitsee aikaansaamisen, jolloin asiat ja projektit kulkevat eteenpäin, sekä niistä syntyy tuloksia. Viimeisimpänä kyvykkyyden kokemuksen osa-alueena on uuden oppiminen

sekä kehittyminen, eli työntekijät kokevat oppivansa tällöin jotain uutta, ja pääsevät kehittämään itseään.

Stressi ja uupumus töissä johtuvat usein hallinnan tunteen puutteesta. Kuitenkin se, että työntekijöille mahdollistetaan omien taitojen näyttö, saa aikaan tuloksia ja hyvää oloa. Tulokset eivät ole välttämättä heti konkreettisesti nähtävissä. Tällöin on tärkeää saada konkretisoitua tuloksia esimerkiksi palautejärjestelmällä ja lyhyen aikavälin mittareilla. (Martela 2015, 98.) Kyvykkyyttä mitataan parhaiten asiakastytyväisyytenä sekä yrityksen taloudellisina tuloksina (Viitala 2012). Viimeisenä osatekijänä mainittu uuden oppiminen perustuu ihmisten luontaiseen haluun kehittyä ja lisätä omaa osaamistaan (Martela 2015, 98).

Kyvykkyyden kokemista voi vahvistaa kirkeilla ja selkeillä tavoitteilla, jotka on määritelty sekä organisaatio, tiimi sekä yksilötasolla. Näiden lisäksi tavoitteita tulee pilkkoa riittävästi niiden selkeyttämiseksi. Liian pitkälle asetettuja tavoitteita on hankalampi hahmottaa ja tehtäviä on haasteellisempaa priorisoida. (Martela 2015, 106.) Luonnollisesti myös tavoitteiden reaaliaikainen seuranta ja niiden toteutumisen huomioiminen ovat tärkeitä asioita tavoiteasetannan lisäksi.

Toisena kyvykkyyttä vahvistavana osatekijänä on toimivien peukalosääntöjen kehittäminen. Henkilöstölle asetetaan tällöin yhteinen tavoite ja suunta, ja tämän jälkeen opastetaan päätösten tekemiseen. Esimerkiksi Futurice -yrityksellä käytetään 3 + 2 sääntöä, eli mietitään päätöstä tehtäessä, onko se hyväksi 1) henkilöstölle, 2) asiakkaille 3) yrityksen taloudelle nyt sekä tulevaisuudessa. Yhteisesti sovittujen yksinkertaisten prosessien läpikäynti päätöstä tehtäessä tuo hallinnan tunnetta sekä varmuutta, sillä silloin koetaan, että päätös on tehty osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon. (Martela 2015, 106.) Jaetun johtamisen perusajatus, osallistaminen, tukee näin ollen myös kyvykkyyden kehitystä.

Yksi osatekijä osaamisen vahvistamisessa on sparrauskulttuurin rakentaminen, jossa luodaan osaamisen jakamisen ja rakentavan palautteenan-

non ilmapiiri työyhteisöön. Kun ihmiset ovat innokkaita kehittymään ja kehittämään itseään, laajentamalla tämä näkökulma myös koko tiimiä ja organisaatiota koskevaksi päästään parempiin tuloksiin. (Martela 2015, 108-109.)

Ihmisillä on monesti paljon enemmän tietoa ja taitoa kuin he itsekään ymmärtävät. Ongelmaksi muodostuu, kuinka saada ihmiset innostumaan ja ottamaan tämän tietotaitonsa käyttöön. Jaetun johtamisen mallilla on mahdollista luoda prosessoiva ja tietoa aikaansaava ympäristö (Ropo 2005, 86-89.)

Osallistumisen mahdollisuudet ovat oppimisen ja osaamisen rakentumisen kannalta kriittinen kysymys. (Wenger 1999, 103-110.)

Kehitysmahdollisuuksien sekä oppimisen on todettu auttavan myös työssä jaksamista ja tukevan työmotivaatiota (Työolobarometri 2010) Jotta organisaatiossa suunnataan kohti uudistuvaa ja oppivaa yhteisöä, tulee pyrkiä siihen, että yksilöiden sekä ryhmien oppimispotentiaalia käytetään yhteisten eikä yksilöiden omien päämäärien tavoitteluun (Matthews & Candy 1999, 60; Thorsrud & Emery 1971). Jatkuva paine uuden oppimisesta ja kehittämisestä voi aiheuttaa työntekijöille toisaalta lisärasitetta, joka koetaan työmäärän lisääntymisenä ja jatkuvasti vaativampien työtehtävien kanssa kamppailuna (Tikkamäki 2006).

On tärkeää osata oppia virheistä ja lopettaa epäonnistumisen pelkääminen. Organisaatiossa tulisi rakentaa otollinen ilmapiiri sille, että myös epäonnistumisemisen tilanteista otetaan hyöty irti, opitaan uutta ja jatketaan uudella innolla eteenpäin. Organisaation kehitystä jarruttaa monesti pelko epäonnistumisesta ja siitä, että virheistä rangaistaan. Silloin uusiin ideoihin ei uskalleta lähteä mukaan, vaikka niistä olisi mahdollisuus syntyä parhailaan jopa menestystarinoita. (Martela 2015, 112; Ropo 2005, 163.)

”Innovatiivisen oppimisen kannalta keskeisiä ovat yhteisön tutkiva ilmapiiri, ihmisten välisten suhteiden avoimuus ja luottamus sekä toimintojen reflektiivisyyden ja itsetietoisuuden aste” (Wenger 20002, 2003, 80-81)

Organisaatioiden kehittäminen mahdollistuu vasta, kun yksilöt ja niiden ihmellisyys otetaan huomioon. Voimavarojen ammentaminen tulisi tapahtua ihmisten kautta. Sen sijaan että työtehtäviä jaetaan, ne tehdään yhteisiksi. (Ropo 2005, 100.) Tilanteissa joissa muutoshalukkuus lähtee muualta kuin ylimmästä johdosta, on tilanne haastavampi (Martela 2015, 191-194).

4.2 Yhteisöllisyys

Kun päätöksiä ja tuloksia tehdään yhdessä, on tärkeää, että yhteistyö toimii, ja että työskentelevä ryhmä kokee yhteenkuuluvuutta keskenään. Tällöin tulee keskittyä huipputiimien eikä huippuyksilöiden kehittämiseen. Keskiössä on tällöin keskustelun demokratia, kasvokkain viestintä, viestintä toistensa välillä ja keskustelu myös silloin kun kaikki eivät ole paikalla. On hyvä tuoda myös näkemyksiä tiimin ulkopuolelta. (Martela 2015, 122-124.)

Yhteenkuuluvuutta vahvistaa kollegoiden tunteminen myös muuten kuin työkavereina. Tällöin luottamus ja toisten tuntemus kasvavat tiimin sisällä, mikä mahdollistaa vahvuuskeskeisen tiimin rakentamisen. Ihmiset oppivat toistensa vahvuuksista ja organisoivat toimintansa helpommin kyseisiä vahvuuksia hyödyntäen. (Martela 2015, 122-124.) Myös sekä työasioiden että henkilökohtaisten asioiden jakaminen ovat halua saavuttaa tunne luottamuksesta (Ropo 2005, 131).

Työelämässä myös tunteet ovat ratkaisevassa asemassa. Kun töitä tehdään yhdessä, ympäröivät ihmiset vaikuttavat työntekijöihin. Mikäli vieruskaverilla on huono päivä, se helposti tarttuu ympäristöön. Tuomme työhömmme henkilökohtaisen historiamme. Uusimmat johtamismallit ottavatkin huomioon ihmisen enemmän kokonaisuutena. Meistä jokainen on kokonaisuus, johon liittyy tiedon ja taitojen lisäksi myös tunteet. (Brundin, 2002.) Lisäksi, mitä luovempi työntekijä on, sitä enemmän tunteet vaikuttavat hänen toimintaansa (Ropo 2005, 130). Yhteenkuuluvuutta tunnettaessa myös välittäminen kollegoista kasvaa, jolloin heidät otetaan eri lailla huomioon. Tämä vaikuttaa siihen, että kollegan kokiessa huonoa päivää

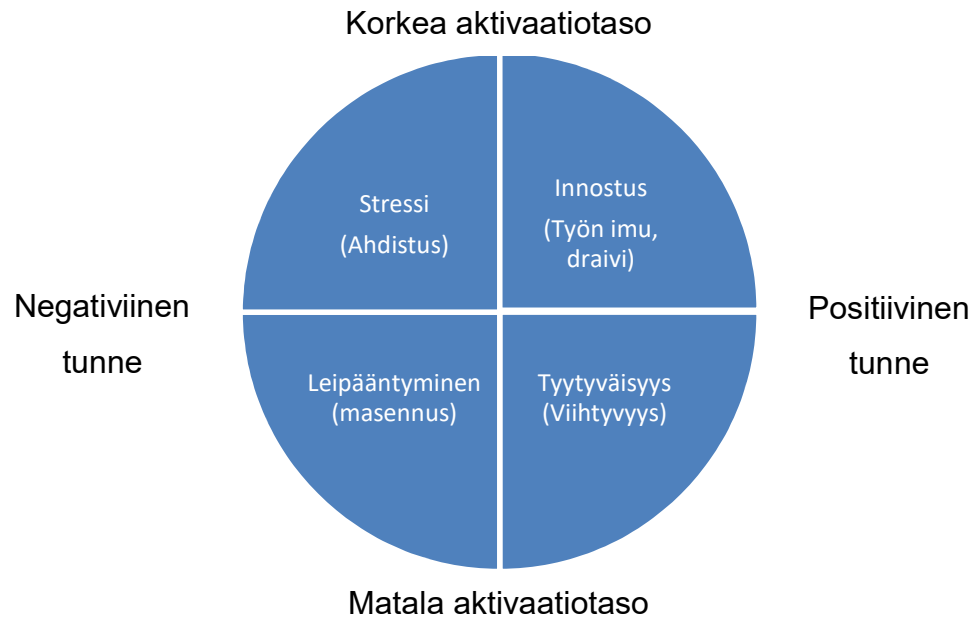
siihen puututaan ja luodaan yhteistä hyvää ilmapiiriä. Jaetussa johtajuudessa todettiin aiemmin olevan keskiössä sekä keskustelevuus, että yhteisöllisyys, joten voidaan sanoa, että yhteenkuuluvuutta voidaan parantaa kyseisellä johtamismallilla.

4.3 Itsensä toteuttaminen ja työstä innostuminen

Aiemmin todettiin, että vapaaehtoisuus on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. Itsemääräämistä, eli vapaaehtoisuuden kokemista voidaan vahvistaa antamalla työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa työkuvaansa, sekä osallistamalla työntekijää organisaation työtapojen ja päämäärien asettamiseen (Martela 2015, 81,83). Töiden jakamiseen, työtehtäviin ja työtahtiin kohdistuvien vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän työhyvinvointia (Työolobarometri 2010). Toisin sanottuna kolmatta sisäisen motivaation peruselementtiä saadaan vahvistettua myös juuri jaetun johtajuuden mallilla. Autonomiaa suosiva organisaatiokulttuuri parantaa työntekijöiden työmotivaatiota. (Loppela 2004; Hakanen 2005.)

Kun tarkastellaan vapaaehtoisuuden osa-alueita, yhdeksi nousee tekemisen innostavuus (Martela 2015, 68). Innovointi, ideoiden jalostus sekä yhdistely työtapana vaatii organisaatiolta mahdollisuuden antamista sisäisen motivaation kasvattamiselle (Ryan 2015).

Puhuttaessa tunteista, jaetaan ne yleisesti kahtia negatiivisiin ja positiivisiin tunteisiin. Tunnetutkimusten mukaan etenkin innostusta kuvattaessa, tunteiden lisäksi on otettava huomioon myös aktivaatiotaso. (Posner, Russell & Peterson 2005). Yhdistämällä nämä kaksi ulottuvuutta, voidaan määrittää innostus (Martela 2015, 29). Tätä kuvataan alla olevassa kuviossa 7.



KUVIO 7. Neljä tunteiden perusulottuvuutta (Martela 2015, 30)

Yllä olevaa kuviota tulkiten, voimme määritellä, että innostus syntyy koetun positiivisen tunteen ja korkean aktivaatiotason toiminnan tuloksena. Vaikka työpaikalla koettaisiin enemmän positiivisia kuin negatiivisia tuntemuksia, mutta työntekijöiden osallistumisen taso on matala, tuloksena on passiivinen tyytyväisyys. Innostunut työntekijä tulee myös mielellään seuraavana päivänä töihin. (Martela 2015, 30.) Innostavan työn tekeminen luo tyytyväisyyttä ja se on merkittävä paremman elämänlaadun lähde, jonka vaikutukset heijastuvat myös vapaa-ajalle (Martela 2015, 31). Koetut myönteiset tunnetilat vähentävät myös sairaspöissaoloja ja ennustavat myönteistä palkkakehitystä sekä parempaa tulosta (Wright, Cropanzano & Bonett 2007).

Miksi työpaikalla pitäisi sitten panostaa innostavuuteen ja sen muodostamiseen? Innostuneet ihmiset panostavat työhönsä enemmän, näkevät tehtävänsä laajemmin, ovat luovempia ja työskentelevät sinnikkäämmin. Innostuneet työntekijät palvelevat myös asiakkaita paremmin ja vaihtavat harvoin työpaikkaa. (Martela 2015, 42.)

Innostavuutta voidaan tukea kartoittamalla työntekijöiden sisäisen motivaation tekijät sekä vahvuudet ja sijoittamalla heidät tämän jälkeen sellaisiin tehtäviin, jotka tukevat näitä tekijöitä. Rekrytoinnissa on oltava riittävän vaativa ja palkata vain itseohjautuvia sekä sellaisia henkilöitä joiden sisäinen motivaatio on sopusoinnussa jollain tapaa työtehtävien ja työnkuvan kanssa. Näillä toimenpiteillä vahvistetaan myös ensimmäisenä käsiteltyä kyvykkyyden tuntemusta työelämässä. Ideaali tilanne on löytää työntekijä, joka innostuu työstä ja kokee jopa paloa työtä kohtaan. Rekrytoinnin peruspilarit nojaavatkin neljään sisäisen motivaation tekijään: kyvykkyyteen, yhteenkuuluvuuteen, vapaaehtoisuuteen ja hyväntekevyteen. Jos innostus puuttuu, edellä mainittuja tekijöitä on vaikea kehittää. (Martela 2015, 73-78.)

Yksi tapa on innostuneisuuden johtamisen sijasta keskittyä innostamista sisäistä motivaatiota jarruttaviin tekijöihin ja pyrkiä parhaansa mukaan rai-vaamaan niitä työntekijöiden tieltä. Näitä ovat esimerkiksi byrokratian ja epäolennaisten Excel taulukoiden vähentäminen. (Martela 2015, 87.) Innostuneisuutta estää muun muassa myös jäykkä organisaatorakenne sekä mikromanagementointi. Valvomisen ja kontrollointi aiheuttavat tukahduttamisen tunnetta, joka ei ole otollinen tila innostukselle ja kehittymiselle. (Martela 2015, 70,198.) Jaettu johtajuus on juuri byrokraattisuuden ja itsemääräämisoikeuteen vaikuttava tekijä auttaen näin innostuksen tunteen edistämässä.

On myös huomattu, että olemassa oleva organisaatiokulttuuri voi olla esteenä innovaatioiden kehittämiseksi. Yrityksessä vallalla ollut käsitys siitä mikä on oikein ja mikä väärin, aiheuttaa sen, että uudet ideat vaativat suurta työtä saadakseen kaikkien hyväksynnän. Uusia näkemyksiä voi olla vaikea ottaa vastaan, jos ne eroavat paljon vanhoista toiminta- ja ajattelu-tavoista. (Ropo 2005, 78.) Ihmisryhmät ovat todetusti itseohjautuvia; kun heille antaa tilaa eikä pakota kangistuneisiin ja joustamattomiin toimintata-poihin, syntyy uudenlaisia innovaatioita (Juuti 2013, 53-58).

Yhtenä toimivana innostuvuuden tärkeyttä tukevana esimerkkinä toimii yri-tys nimeltä Buurtzorg, jossa työskenteli vuonna 2015 jopa 9 500 hoitajaa

joilla ei ole johtajia ja joista vain 45 ihmistä työskentelee toimistolla. Kyseessä on kotihoitoa tarjoava yritys, jossa toimitaan 12 hengen tiimeissä. Jos esimerkiksi yhdellä tiimeistä on hyvä idea, se voi hakea sisäisesti rahoitusta. Idean onnistuessa se omaksutaan myös muissa tiimeissä. Mitään ei hakata kiveen, ja toimintamallit kehitetään organisaatiossa niiden kesken, jotka tekevät sitä työtä jota toimintatavat koskevat. Kukaan ei pakota uudistuksia norsunluutornista ylhäältä alas. Kyseinen yritys on valittu kolmena vuotena Hollannin parhaaksi työpaikaksi ja asiakastyytyväisyys on huippuluokkaa. Keskiarvallisesti työtyytyväisyys on Hollannissa 7.3, Buurtzorgissa taasen 9.1 asteikolla 1-10. (Martela 2015, 165-166.)

Tutkimustulosten valossa innostus sekä sisäinen motivaatio ovat tärkeässä asemassa tuottavan ja kehittyvän yritystoiminnan kannalta. Työstään innostuneet henkilöt kokevat jopa 125% vähemmän burnoutin oireita työskennellessään. (Spreitzer & Porath 2012.)

5 TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT

5.1 Pilottitiimin esittely ja tutkimuksen tavoitteet

Ajatus itseohjautuvasta tiimistä ja jaetun johtajuuden mallin käyttämisestä syntyi Telian sisäisen johtamisprojektin kautta. Neljä projektiin osallistunutta työntekijää perustivat pilottitiimin, jonka toiminta perustui vapaus ja vastuu –ajattelulle ja sille, kuinka ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, kun hän kokee olevansa itse vastuussa muille tiimityöntekijöille.

Tiimin toimintaa lähdettiin muodostamaan yrittäjyyspohjalta, jossa kollegaa ja sidosryhmiä ajateltiin yrityskumppaneina. Päivittäisessä toiminnassa pyrittiin ajattelemaan, miten päätöksiä tekisi, jos kyseessä olisi oma yritys. Tiimin strategia perustui WIG ajatteluun (Wildly Important Goals), jossa tiimille pyrittiin määrittämään mahdollisimman yksinkertaiset tavoitteet. Pää-tavoitteiksi muodostuivat työhyvinvoinnin ja FYR:n (First Year Revenue) kasvattaminen. First year revenuella mitataan myytyjen palvelujen rahallista tuottoa ensimmäisen vuoden ajalta. Lisäarvoa tuottamattomista toimintatavoista pyrittiin hankkiutumaan aktiivisesti eroon toimintatapamuutoksilla. (Nevalainen 2016.)

Tiimin tarkoituksena oli luoda myös yhteisöllisyyttä ja mahdollistaa työn tekeminen vapauden kautta, jotta ihmisillä olisi mahdollisuus toteuttaa itseään ja tehdä työtä omalla tavallaan. Tiimiin rekrytoitiin loput viisi jäsentä rekrytointikampanjan kautta osaston sisältä. Hakijoille esiteltiin tiimin toimintaa videon ja flyereiden kautta, ja heiltä pyydettiin vapaamuotoinen hakemus. Loput jäsenet valittiin hakemusten perusteella alkuperäisjäsenien toimesta. Syksyllä 2016 osa tiimiläisistä jatkoi opiskelua, jolloin järjestettiin uusi rekrytointikampanja, jonka perusteella tiimiin otettiin neljä uutta jäsentä lähteneiden tilalle. (Makkonen 2016.)

Joulukuun 2016 pilottitiimin palaverimuistioon viitaten, tiimissä todettiin Maslowin (1943) tarvehierarkian perustarpeiden toteutuneen, joita myös opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin. Perustarpeiden täytyttyä, pääs-

tään täyttämään psykologisia perustarpeita, jotka ovat aiemmin mainitut läheisyys (yhteenkuuluvuus), hyväntekeminen, kyvykkyys (osaaminen) ja vapaaehtoisuus (itsensä toteuttaminen). Tiimissä panostettiin haastattelun perusteella vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyden tukemiseen, vapauteen ja tiimikavereiden sparraamiseen.

Tiimitoiminnan alussa toiminnassa oli tiimiläisten lisäksi mukana ainoastaan hallinnollinen esimies, joka hoiti johtamisen HR-puolen rekrytointia lukuun ottamatta. Syksyllä 2016 tiimille rekrytoitiin hallinnollisen esimiehen tilalle entinen muutosvalmentaja, joka hallinnollisten tehtävien lisäksi toimi tiimin valmentajana. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa tiimi oli toiminut noin vuoden ajan. Pilottitiimin toiminnan seurauksesta jaetun johtamisen malli otettiin koko osastolle käyttöön ja kyseinen tiimi hajaantui osaksi muuta osastoa huhtikuussa 2017 opinnäytetyön kirjoittamisen loppuvaiheessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, kuinka jaettu johtajuus on vaikuttanut työn tekoon ottaen huomioon sekä yksilöllisen että yhteisöllisen näkökulman. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tarkasti muutosta hierarkkisen ja jaetun johtamisen välillä. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää osaston jaetun johtamisen toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat jaettu johtajuus, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, innostavuus, yhteisöllisyys, tiedonjako ja sen kulku sekä osaamisen johtaminen.

5.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluina, jotta saatiin riittävän tarkka kuvaus siitä, millä lailla työskentely on muuttunut siirryttäessä jaetun johtajuuden malliin.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman syvällinen ymmärrys tutkimuskohteesta (Kananen 2015, 71). Tavoitteena oli tuoda esiin tutkittavien näkökulmia, mihin kvalitatiivisella tutki-

musmenetelmällä yleisesti pyritään. Teemahaastattelussa keskitytään käymään kaikkien haastateltavien kanssa lävitse samat ennalta määritetyt teemat, eli aihealueet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoina käytettiin teoriaosuudessa tutkittuja aiheita. Oleellisinta haastattelumuodossa on se, että yksityiskohtaisten kysymyksien sijasta edetään ennalta määriteltujen teemojen mukaan. Kysymysten muodot ja järjestys vaihtelevat haastateltavasta ja aiemmin haastattelussa annetuista vastauksista. Teemahaastattelussa oletuksena on se, että yksilöiden vastauksissa kaikkein merkityksellisimmät asiat tulevat esiin määritellyistä teemoista. (Hirsjärvi & Hurme 2015). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään yleensä pientä määrää tutkimuskohteita, sillä merkityksellistä ei ole tutkittavien määrä, vaan tutkimuksen laatu (Eskola & Suoranta 15, 1998).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi toiminnan arvioimiseen on käytetty raportteja tiimin tuloksista sekä tehokkuudesta, jotta on voitu arvioida toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. Suorittavan työn lisäksi tiimiläiset osallistuivat myös kehitystehtäviin ja hoitivat aiemmin esimiehen vastuulla olevat muut kuin hallinnolliset tehtävät, mikä on otettava huomioon tehokkuutta ja kannattavuutta tarkasteltaessa.

5.3 Aineiston keruu ja teemat

Teemahaastattelut järjestettiin helmikuun puolenvälin ja maaliskuun puolenvälin välisenä aikana 2017. Haastateltaviksi valittiin kuusi vapaaehtoisesti ilmoittautunutta tiimiläistä. Haastattelut pidettiin osaston neuvotteluhuoneessa rauhallisen ja tutun ympäristön takaamiseksi. Haastateltavista kolme oli miehiä, ja neljä naisia. Yksi haastateltava oli syksyllä toimintaan mukaan tullut valmentaja, jonka haastattelurunko mukaili hyvin tarkasti samaa runkoa, jota käytettiin tiimiläisten haastatteluun (liite 2). Tiimiläisille esitetty haastattelurunko esitettiin yksilöille itselle (liite 1) kun taas valmentajaa pyydettiin arvioimaan tiimiä ja sen toiminnassa näkyviä ilmiöitä. Neljä haastateltavista oli ollut tiimin toiminnassa mukana alusta alkaen. Haastateltavien joukossa oli sekä yli kymmenen vuotta Teliällä olleita työnteki-

jöitä, sekä tuoreita noin kaksi vuotta yrityksessä työskennelleitä. Valmentaja valittiin haastateltavaksi tuomaan lisää luotettavuutta ja ulkopuolisen näkökulmaa tiimin toiminnasta.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, ja heille painotettiin alussa, että haastattelut tehdään erittäin luottamuksellisesti, eikä kenkään haastateltavien henkilöllisyyttä paljasteta tuloksissa. Haastattelusta tehdyt poiminnot on pyritty valitsemaan niin, ettei haastateltavia tunnusteta vastauksista. Haastateltavia pyydettiin myös ajattelemaan parhaansa mukaan, että haastattelija olisi heille ennestään tuntematon. Haastatteluihin oli varattu aikaa 60 minuuttia. Haastattelut kestivät 30 minuutista 75 minuuttiin. Tutkimuksessa ei koettu olevan eettisiä esteitä, vaikka haastattelijana toimi tiimin jäsen. Haastattelija oli toiminut tiimin jäsenenä syksyllä 2016 noin kaksi kuukautta, sekä tammikuusta 2017 eteenpäin.

Tutkimuksen teemoiksi muodostui teoriaosuuden perustella

- yleiset kokemukset jaetun johtamisen vaikutuksesta yksilö- ja tiimityöskentelyyn,
- yhteisöllisyys,
- itsensä toteuttaminen,
- motivaatio,
- innostuneisuus,
- osaamisen johtaminen,
- tiedonkulku sekä sen jako.

5.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kerätä yleistettävää tietoa, vaan kuvata syvällisesti tiimin toimintaa jaetun johtamisen kautta, sekä selvittää kyseisestä johtamismallista aiheutuneita haittoja tai ongelmia, jotta osaston jaettua johtamista voitaisiin kehittää. Alla olevin perustein voidaan todeta, että tutkimus on luotettava, sekä validi. Validiudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelun luotettavuutta, eli reliabiliteettia voi yleisesti heikentää se, että haastateltavilla voi olla taipumus kertoa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Opinnäytetyön kirjoittaja on tutkimuksen tekijänä kokematon, mikä vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Analysointiosuudessa on pyritty parhaan mukaan siihen, että tutkijan omat käsitykset ja mielipiteet tiimin toiminnasta eivät tule esiin, vaan on tietoisesti keskitytty annettuihin vastauksiin ja niiden toistumisiin tuloksissa.

Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville lähes samat. Kysymykset muotoiltiin avoimiksi kysymyksiksi, jotta haastatteluista saatiin mahdollisimman kattavia vastauksia. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja litteroitiin puhtaaksi luotettavuuden takaamiseksi. Ajallisesti tutkimus on reliabeli kuvaamaan juuri kyseisenä ajanjaksona tiimin ja jaetun johtajuuden tilannetta tiimissä. Tutkimuksen validius ilmenee siitä, että tutkimustulokset vastaavat opinnäytetyössä esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tuloksissa ilmenee myös samoja jaetun johtajuuden sekä sisäisen motivaation piirteitä, että hyötyjä, mitä teoriaosuudessa käsitellään.

Tiimin yhdeksästä jäsenestä haastateltiin kuusi, joten otanta oli tutkittavaan kohderyhmään nähden laaja. Vastauksissa oli paljon toistoja, joten saturaatio oli tutkimuksessa hyvä. Saturaatiolla, eli kylläänymisellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on ollut riittävästi aineistoa, jotta lisäämällä tutkittavien määrää, tulokset eivät muutu oletettavasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Myös toisistaan ristiriitaisia vastauksia nostettiin esiin, jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen näkemys tiimin tilanteesta. Nauhoitettuja haastatteluja säilytetään tietoturvallisesti 6 kuukautta haastatteluiden pitämisen jälkeen. Luotettavuutta tuloksiin tuo myös se, että haastattelut litteroitiin ja litteroinneista koostettiin erillinen luokiteltu yhteenveto ennen analysointia.

Tutkimuksessa on otettu huomioon myös haastattelijan vaikutus haastateltaviin. Haastateltavat kuvasivat jonkin verran jaetusta johtamisesta koettuja haittoja yleisellä tasolla, mikä tulkittiin niin, että kaikki haastateltavat eivät halunneet sanoa suoraan haastattelijalle ongelmien koskevan tiimiä.

Yleiseksi mainitut ongelmat toistuivat toisten haastattelijoiden osalta suoraan tiimiin kohdistettuina ongelmina. Haastatteluissa ilmeni hyvin vahvasti se, että haastateltavat kokivat ilmaisun vapauden, keskusteleavuuden sekä rakentavan palautteenannon hyväksi tiimin sisällä. Näin ollen haastattelijan asema tiimin jäsenenä ei oletettavasti vaikuttanut merkittävästi tuloksiin.

Kehitysehdotukset ovat laadittu sillä olettamuksella, että ongelmia, joita ilmeni pilottitiimin toiminnan aikana esiintyy todennäköisesti myös osastotasolla. On kuitenkin otettava huomioon, että pilottitiimiin valikoitui juuri jaetusta johtamismallista kiinnostuneita itseohjautuvia henkilöitä. Koko osastotasolla on hyvin todennäköistä, että joukossa on myös toisenlaisia henkilöitä. Näin ollen kaiken kattavaa kehityssuunnitelmaa ei voitu tehdä. Tutkimusta hankaloitti se, että pilottitiimi oli opinnäytetyön teon aikana jatkuvan muutoksen alla, ja sen toiminta päädyttiin lopettamaan vasta sen jälkeen, kun haastattelut oli tehty. Näin ollen tutkimusta suunniteltaessa ei voitu ottaa huomioon sitä, että pilottitiimin toiminta ei jatku.

6 TUTKIMUSTULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimustulokset sekä sen mukaiset johtopäätökset ja kehitysehdotukset toimitettiin toimeksiantajalle luottamuksellisina. Työn yhteenvedossa tuodaan kuitenkin julki pääpiirteet tuloksista.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia jaetun johtamisen vaikutusta työhön sisäisen motivaation kautta. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää kohdeyritykselle Telia Finland Oyj:lle, kuinka jaettua johtamista voitaisiin kehittää asiakaspalveluympäristössä osastotasolla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin kirjallisuuskatsauksen avulla sekä jaettuun johtajuuteen että sisäiseen motivaatioon, joka muodostuu kyvykkyyden tuntemuksista (osaamisesta), yhteenkuuluvuudesta, itsensä toteuttamisesta sekä innostuksesta. Ennen itse teoriaosuuteen siirtymistä perehdytään aiempiin jaetun johtajuuden tutkimuksiin Hessin (2013) ja Hochin (2014) tutkimustulosten käsittelyssä.

Opinnäytetyön alussa käsiteltiin johtamista yhteisenä ilmiönä, sekä yhteiseksi tekemisen prosessina. Samassa yhteydessä käytiin läpi tavoitejohtajuutta selventäen, mitkä paineet johtamismalleilla on siirtyä hierarkkisesta johtamismallista pois kohti vapaampaa johtajuutta.

Teoriaosuudessa käydään myös tarkkaan läpi, mitä jaettu johtajuus tarkoittaa ottaen tarkoitusta. Yksinkertaisimmillaan jaetun johtajuuden voidaan määritellä olevan ryhmätyötä, jossa vastuu on jaettua ja jokainen on sitoutunut tehtävään. Jaetussa johtajuudessa perinteisiä esimiehelle kuuluneita tehtäviä jaetaan tiimin kesken. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään sisäisen motivaation merkitystä, koska jaetun johtajuuden teoriaa tutkittaessa tuli ilmi, että monet sen osa-alueet tukevat sisäistä motivoitumista. Motivaatiota tutkittaessa lähdetään liikenteeseen Abraham Maslowin (1943) ehkä tunnetuimmasta motivaatioteoriasta, jonka jälkeen siirrytään Ryan & Decin (2000) itseohjautuvuusteorian kautta käsittelemään sisäisen motivaation peruselementtejä: osaamisen, eli kyvykkyyden tunnetta, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä itsemääräämisen tunnetta. Nämä osa-alueet käsitellään syvällisesti omina osa-alueinaan.

Tutkimusosuus, eli empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena teema-haastatteluna. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millä tapaa jaettu joh-

tajuus on vaikuttanut työn tekoon yleisesti sekä sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Haastateltavat edustavat tasaisesti molempia sukupuolia ja haastateltavaksi valittiin sekä pitkän työuran Teliällä tehneitä, että tuoreita noin kaksi vuotta yrityksessä olleita työntekijöitä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli: ”Miten jaettu johtajuus on vaikuttanut kohdeorganisaation asiakaspalvelutiimin työskentelyyn?”. Alatutkimuskysymyksiksi muodostui: ”Mitä positiivisia sekä negatiivisia muutoksia sekä tiimin että tiiminjäsenten toiminnassa on tapahtunut?” ja ”Millä tavalla jaettu johtajuus on vaikuttanut työn kokemukselliseen puoleen sekä sisäiseen motivaatioon?”. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan näihin kysymyksiin.

Tutkimuksessa tuli erittäin vahvasti ilmi, että jaetulla johtajuudella oli ollut positiivinen vaikutus tutkittavien tiimiläisten työmotivaatioon, työhyvinvointiin, kyvykkyyden tuntemukseen sekä yleiseen tiedonkulkuun. Merkittävin vaikutus oli yhteisöllisyydellä ja sillä, kuinka tiimissä koettiin tehtävän töitä yhteisvastuullisesti yhteisen tavoitteen eteen. Jaettu johtajuus mahdollisti paremmat itsensä toteuttamisen mahdollisuudet, sekä henkilökohtaisten kyvykkyyksien kehittymisen. Negatiivisia vaikutuksia jaetusta johtajuudesta ilmeni laajemman liiketoiminnallisen ymmärryksen puutteen vuoksi joiltain osin, mikä näkyi priorisointihaasteina. Jaetun johtajuuden toteuttamiselle ei myöskään oltu resursoitu riittävästi aikaa, josta ilmeni ongelmia. Tutkimuksen perusteella muodostettiin kehitysehdotuksia jaetun johtajuuden mallin kehittämiseksi osastolla.

Jaettu johtajuus on Suomessa yleistymässä, jonka vuoksi siitä on tehty jonkin verran tutkimuksia. Jaettua johtamista ei ole juurikaan tutkittu sisäisen motivaation vahvistajana. Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään kohdeorganisaatiossa jaetun johtajuuden hyötyjä sisäisen motivaation kehittämiseksi, sekä mahdollisia kompastuskiviä, joita jaetusta johtamisesta voi ilmetä osastotasolla.

Tutkimusta voidaan pitää hyvinkin luotettavana ja pätevänä, mutta sen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä. Organisaation, tutkitun osaston ja tiimin tilanne on ollut hyvin yksilöllinen, ja eroavaisuuksia hierarkkisen sekä jaetun johtamisen välillä voi olla myös organisaation sisällä erittäin paljon. Tutkimus onnistui tavoitteessaan selvittää jaetun johtajuuden hyötyjä ja ongelmakohtia tietyn osaston sisällä toimineessa pilottitiimissä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarinnalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Brundin, Ethel. 2002. Emotions in motion. The strategic Leader in a radical change Process. Jönköping International Business School. JIBS Dissertation Series No. 012
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus Laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gennamo, L. & Gardner, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23, (8), 891-906.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian väitöskirja. Helsingin yliopisto. Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, P. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy: Juvenes Print.
- Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmä- kehitystä. Työpoliittinen tutkimus nro 254. Työministeriö, Helsinki.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Kurki, L. & Kurki-Suutarinen, M. 2014. Machiavellista samraihin – Kohti innostavaa johtajuutta. Helsinki: Basam Books.

Loppela, K. .2004. Ihminen ja työ –keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä yllpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja: Tampereen yliopisto.

Martela, F. Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Matthews, J. H. & Candy, P. C. 1999. New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. In Boud, D. & Garrick, J. (Eds.) Understanding Learning at Work. Routledge, London, U.K, pp. 47-64

Preitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating sustainable performance. Harvard Business Review, 2:1-7

Ropo, A. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Thorsrud, E. & Emery, F. 1971. Osallistuminen ja vaikuttaminen työelämässä: raportti yritysdemokratiakokeilusta neljässä norjalaisessa yrityksessä. Helsinki: Weilin+Göös

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöstutkimus: Tampereen yliopisto.

Wenger, E. 1999. Communities of practice: the key to a knowledge strategy. Knowledge Directions, Volume 1, Number 2, pp. 48-63.

Wenger, E. 2003. Communities of practice and social learning systems. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (eds.) Knowing in organizations. A practice-based approach. New York: Sharpe, cop., 77-99.

Wright, T. Cropanzano, R & Ronett, D. 2007. The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 12(2)93.

Zemke, R. Raines, C. & Filipczak, B. 2000. Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace. New York: Amacom.

Sähköiset lähteet

Alasoini, T. Lyly-Yrjänäinen M. Ramstad E & Heikkilä A. 2014 Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Helsinki: Tekes [viitattu 15.12.2016]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf

Carson, J. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. Academy of Management Journal 50.5 (2007): 1217-1234 [viitattu 16.3.2017]. Saatavissa: <http://amj.aom.org/content/50/5/1217.abstract>

Fitzsimons, D. 2016. How Shared Leadership Changes Our Relationships at Work. Harvard Business Review [viitattu 15.2.2017]. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/05/how-shared-leadership-changes-our-relationships-at-work>

Hoch, J. 2014. Shared leadership, diversity and information sharing in teams. Journal of Managerial Psychology: Bradford [viitattu 26.1.2017]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineis-tot.lamk.fi/docview/1651312257>

Heikkilä, A. 2012. Motivaation johtaminen organisaatiossa. Kollega.fi [viitattu 14.2.2017]. Saatavissa: <http://kollega.fi/2012/12/motivaation-johtaminen-organisaatiossa/>

Hess, J. 2013. Empowering autonomous teams. Ivey Business Journal Online [viitattu 26.1.2017]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1467866156?accountid=16407>

Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review [viitattu 15.1.2017]. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12545925>

Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review nro50(4) [viitattu 15.2.2017]. Saatavissa: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentyminen. Vaasan Yliopisto [viitattu 20.4.2017]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

Posner, J. Russell, JA. & Peterson, BS. 2005. The circumplex model of affect: an integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. Development and Psychopathology 17, no. 3 (2005): 715 [viitattu 5.4.2017]. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16262989>

Prensky, M. 2001. Digital Natives, Digital Immigrants. MCV University Press, Vol 9, No. 5 [viitattu 8.5.2017]. Saatavissa: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, Vol 55(1), 68-78 [viitattu 14.2.2017]. Saatavissa: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/55/1/68/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [viitattu 24.4.2017]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review [viitattu 14.2.2017]. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>

Syvänen, S. Kasvio, A. Loppela, K. Lundell, S. Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos: Helsinki [viitattu 19.2.2017]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1

Työolobarometri 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 19.2.2017]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=100721&s=4169&xmid=4600>

Viitala, R. 2012. Kyvykkyys ratkaisee. Psycon [viitattu 15.2.2017]. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/views/vieras/kyvykkyys-ratkaisee>

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet [viitattu 41.1.2017]. Saatavissa: <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Suulliset lähteet

Ryan, R. (2015). Keynote-esitelmä Innostuksen johtamisen -seminaarissa Espoossa 13.5.2015 [viitattu 14.2.2017]. Tallenne: <https://www.youtube.com/watch?v=TPYn-CrxNiU>

Makkonen, A. 2016. Sales Agent. Telia Finland Oyj. Haastattelu 20.5.2016.

Nevalainen, A. 2016. Sales Agent. Telia Finland Oyj. Haastattelu 20.5.2016.

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO TIIMILÄISILLE

Millaisena yleisellä tasolla koet pilottitiimissä työskentelyn?

Jaettu johtajuus

Miten kuvailisit jaettua johtamista? Entä itseohjautuvuutta?

Miten jaettu johtajuus ilmenee pilottitiimissä?

Miten tiimissä jaetaan vastuuta?

Millä lailla oma työskentelysi on muuttunut jaetun johtamisen myötä?

Mitä hyötyjä ja mitä haittoja jaetusta johtamisesta on ilmennyt sinulle?

Millä lailla tiimityöskentely on muuttunut jaetun johtamisen myötä?

Mitä hyötyjä ja mitä haittoja jaetusta johtamisesta on ilmennyt tiimin toiminnan kannalta?

Minkälaisia haasteita perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa on ilmennyt?

Organisaatiokulttuuri

Tukeeko nykyinen organisaatiokulttuuri jaettua johtamista? Miten tämä ilmenee?

Osaamisen johtaminen

Miten kuvailisit osaamisen johtamista ja kehittämistä pilottitiimissä?

Miten osaamisen johtaminen ja kehittäminen on muuttunut?

Miten osaamisen johtamista ja kehittämistä voisi kehittää?

Itsensä toteuttaminen

Miten itsensä toteuttamisen mahdollisuudet ovat muuttuneet pilottitiimiin siirryttyäsi? Onko niitä tuettu pilottitiimissä työskentelyn aikana?

Miten itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia voisi kehittää?

Motivaatiojohtaminen ja innostuksen johtaminen

Koetko motivaatiosi työtä kohtaan muuttuneen siirryttyäsi pilottitiimiin? Miten? Onko se muuttunut pilottitiimissä työskentelyn aikana?

Onko motivaation kasvattamisen eteen tehty pilottitiimissä työtä? Miten?

Miten motivaation johtamista voisi kehittää?

Miten koet työn innostavuuden muuttuneen pilottitiimiin siirryttäessä?

Mitä työn innostavaksi kokemisen eteen on tehty?

Miten työn innostavuutta voisi kehittää?

Yhteenkuuluvuus

Minkälaiseksi kuvailisit pilottitiimin yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta?

Miten yhteenkuuluvuuden tunne on muuttunut pilottitiimiin siirryttäessä?

Onko yhteenkuuluvuutta pyritty vahvistamaan joillain keinoilla? Jos on, niillä keinoilla?

Miten yhteenkuuluvuuden johtamista voisi kehittää?

Tiedonkulku ja -jako

Miten kuvailisit tiedonkulun ja -jaon pilottitiimissä?

Miten koet tiedonkulun ja -jaon muuttuneen pilottitiimiin siirryttäessä? Mitä eroja siinä on perinteiseen esimiesvetoiseen tiimitoimintaan nähden?

Mitä keinoja on käytetty tiedonkulun parantamiseksi?

Mitä kehitettävää tiedonkulun parantamiseksi voitaisiin tehdä?

Toiminnan kehittäminen

Miten kehittäisit/parantaisit pilottitiimin jaetun johtamisen mallia?

Tuleeko mieleen lisättävää tai täydennettävää? Haluatko tuoda vielä jonkin näkökulman esiin?

LIITE 2

HAASTATTELURUNKO VALMENTAJALLE

Millaisena kuvailisit yleisesti pilottitiimin toimintaa?

Jaettu johtajuus

Miten kuvailisit jaettua johtamista? Entä itseohjautuvuutta?

Miten jaettu johtajuus ilmenee pilottitiimissä?

Miten tiimissä jaetaan vastuuta?

Mitä hyötyjä ja mitä haittoja jaetusta johtamisesta on ilmennyt yksilötasolla?

Mitä hyötyjä ja mitä haittoja jaetusta johtamisesta on ilmennyt tiimin toiminnan kannalta?

Osaamisen johtaminen

Miten kuvailisit osaamisen johtamista ja kehittämistä pilottitiimissä?

Miten osaamisen johtamista ja kehittämistä voisi kehittää?

Itsensä toteuttaminen

Miten itsensä toteuttamisen mahdollisuudet näkyvät konkreettisesti pilottitiimissä? Onko niitä tuettu pilottitiimissä työskentelyn aikana? Millä tavalla?

Miten itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia voisi kehittää?

Motivaatiojohtaminen ja innostuksen johtaminen

Millaisena koet pilottitiimin jäsenten motivaatiotason?

Onko motivaation kasvattamisen eteen tehty pilottitiimissä työtä? Miten?

Miten motivaation johtamista voisi kehittää?

Miten kuvalisit innostavuutta pilottitiimissä?

Mitä työn innostavaksi kokemisen eteen on tehty?

Miten työn innostavuutta voisi kehittää?

Yhteenkuuluvuus

Minkälaiseksi kuvailisit pilottitiimin yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta?

Onko yhteenkuuluvuutta pyritty vahvistamaan joillain keinoilla? Jos on, niin millä keinoilla?

Miten yhteenkuuluvuuden johtamista voisi kehittää?

Tiedonkulku ja -jako

Miten kuvailisit tiedonkulun ja -jaon pilottitiimissä?

Mitä eroja siinä on perinteiseen esimiesvetoiseen tiimitoimintaan nähdessä?

Mitä keinoja on käytetty tiedonkulun parantamiseksi?

Mitä kehitettävää tiedonkulun parantamiseksi voitaisiin tehdä?

Toiminnan kehittäminen

Miten kehittäisit/parantaisit pilottitiimin kaltaisen jaetun johtamisen mallia?

Tuleeko mieleen lisättävää tai täydennettävää? Haluatko tuoda vielä jonkin näkökulman esiin?