TAPAUSTUTKIMUS JOHTAMISKÄYTÄNNÖISTÄ - ASIANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2022

Tekijä: Miisa Piiroinen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Miisa Piiroinen	
Työn nimi Tapaustutkimus johtamiskäytännöistä – asiantuntijoiden näkemyksiä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm) 18.6.2022	Sivumäärä 63

Tiivistelmä – Abstract

Nykyaikainen tietotyö ja organisaatioiden toimintakentän valtava muutos ovat kääntäneet johtamistutkimusten valokeilan perinteisestä individualistisesta näkökannasta kohti johtamisen tarkastelua kollektiivisena toimena. Yksi tämän modernin johtamistutkimuksen suunnista on Leadership-as-practice, eli johtaminen käytäntöinä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä käsitystä johtamiskäytäntöjen ilmiöstä. Lisäksi tutkimus pyrkii parantamaan ymmärrystä asiantuntijoiden näkemyksistä johtamiskäytännöistä sekä näissä käytännöissä esiintyvistä toimijoista. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millaisia ovat johtamiskäytännöt kohdeorganisaatiossa? Mitä toimijoita johtamiskäytäntöihin liittyy ja missä johtamista tapahtuu?

Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena pohjana käytetään Raelinin (2016) määritelmää johtamiskäytännöistä, jotka Raelin on jakanut seitsemään aktiviteettiin: skannaukseen, signalointiin, kutomiseen, vakauttamiseen, kutsumiseen, vapauttamiseen sekä reflektointiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin viestinnän alan organisaatiosta ja kohderyhmänä ovat organisaation työntekijät, jotka työskentelevät erilaisissa tehtävissä viestinnän alalla. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä asiantuntijaa helmi- ja maaliskuussa 2022. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä. Tulososiossa esitellään työntekijöiden näkemyksistä analysoituja aktiviteetteja, jonka pohjalta muodostettiin kokonaiskäsitys johtamisesta kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisemman kirjallisuuden teoriaa monilta osin, mutta myös lisäsivät johtamiskäytäntöjen tulkinnan moninaisuutta. Haastateltavien kuvauksissa esiintyi tutkimuksessa aiemmin tunnistettuja ”post-byrokraattisia” rakenteita, mutta myös selkeä tarve johtamisen aktiviteeteille, joiden on argumentoitu olevan tarpeettomia nykyajan tietotyöläisten keskuudessa. Tämän tutkimuksen tulokset olivat myös osin ristiriidassa tutkijoiden aikaisempien löydösten kanssa muun muassa päätöksenteon osalta. Tulokset vahvistivat johtamiskäytäntöjen toimijuuden esiintymistä usein kriisi- ja ongelmatilanteissa, jonka haastateltavat nostivat esiin yhtenä merkityksellisimpinä johtamisen muotona.

Asiasanat
johtamiskäytännöt, leadership-as-practice, johtaminen, asiantuntijaorganisaatio, haastattelututkimus, teoriaohjaava sisällönanalyysi

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 5
1.1 Tutkimuksen tausta ... 5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus ... 7
1.3 Tutkimusraportin rakenne ... 8

2 JOHTAMISKÄYTÄNNÖT ... 9
2.1 Moderni johtamistutkimus ... 9
2.1.1 Modernit johtamistutkimuksen suuntaukset ... 9
2.1.2 Leadership-as-Practice -suuntaus ... 11
2.1.3 Leadership-as-Practice -aktiviteetit ... 14
2.1.4 Leadership-as-Practice ja toimijuus ... 15
2.2 Leadership-as-practice -näkökulman tutkimus ... 18
2.3 Johtamistutkimus asiantuntijaorganisaatioissa ... 19

3 AINEISTO JA MENETELMÄ ... 22
3.1 Tutkimuskonteksti ja kohdeorganisaatio ... 22
3.2 Tutkimusmenetelmä ... 23
3.2.1 Laadullinen tapaustutkimus ... 23
3.2.2 Teemahaastattelu ... 24
3.2.3 Kriittisten tapahtumien menetelmä ... 25
3.3 Aineiston keräys ja analysointi ... 26

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET ... 31
4.1 Johtamistyön aktiviteetit kohdeorganisaatiossa ... 31
4.1.1 Skannaus ... 31
4.1.2 Signalointi ... 35
4.1.3 Kutominen ... 37
4.1.4 Vakauttaminen ... 40
4.1.5 Kutsuminen ... 41
4.1.6 Vapauttaminen ... 43
4.1.7 Reflektointi ... 44
4.2 Tulosten yhteenveto ... 46

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI ... 51
5.1 Tutkimuksen johtopäätökset ... 51
5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset ... 54
5.3 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkimuksen luotettavuus ... 55

LÄHTEET ... 57

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamistutkimus on perinteisesti keskittynyt yksilökeskeiseen näkökulmaan, joka on ohjannut koko johtamistutkimuksen kenttää (Ropo, 2011, s. 201). Muuttunut työelämä kuitenkin on vaatinut myös johtamisen tutkimuksen valokeilan kohdentamista uudelleen, sillä perinteinen, myyttinen sankarijohtaja ei enää vastaa nykypäivän ajatusta johtamisesta. Suurimpia muutoksenaiheuttajia organisaatioille on viime aikoina olleet esimerkiksi kansainvälistyminen, digitalisoituminen sekä viimeisimpänä globaali koronapandemia, jotka ovat muokanneet sekä organisaatioiden toimintaa, että niiden toimintaympäristöä. Myös johtamisen teoriat ja käytännöt muuttuvat ja menevät eteenpäin. Uusi tutkimustieto, teoriat ja opit käytännön työstä vievät tietoa tutkimuksista työelämään ja näin myös käytännön työ muuttuu ja mukautuu. Individualistisen näkökulman sijaan tutkijat ovat enenevissä määrin alkaneet kiinnittää huomiota johtamiseen, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja ilmenee jaettuna, hajaantuneena sekä kollektiivisena toimena. (Eriksson & Lehtimäki, 2018; Pearce & Conger 2003; Crevani, Lindgren & Packendorff 2010.)

Suurimpia muutoksenaiheuttajia organisaatioille on viime aikoina olleet esimerkiksi kansainvälistyminen, digitalisoituminen sekä viimeisimpänä globaali koronapandemia, jotka ovat muokanneet sekä organisaatioiden toimintaa, että niiden toimintaympäristöä. Myös johtamisen teoriat ja käytännöt muuttuvat ja menevät eteenpäin. Uusi tutkimustieto, teoriat ja opit käytännön työstä vievät tietoa tutkimuksista työelämään ja näin myös käytännön työ muuttuu ja mukautuu. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ympäristön muutokset sekä tutkimustiedon lisääntyminen ovat vaikuttaneet niin, että yrityksen rakenteet ovat entistä matalampia ja välttämättä johtajaa ei ole nimetty lainkaan. Valta-aseman antamisen sijaan verkoston jäseniä kannustetaan vahvaan itseohjautuvuuteen. Tähän suuntaan ollaan pikkuhiljaa menossa myös

isommissa organisaatioissa, jolloin jokainen työntekijä asettaa omat tavoitteensa sekä arvioivat niiden toteutumista. (Eriksson & Lehtimäki, 2018)

Kirjallisuudessa johtajuuden näkökulman muutosta selitetään tietotyön merkittävällä kasvamisella sekä sen erityispiirteillä. Näitä erityispiirteitä ovat työn luovuus ja sen monimutkaisuus sekä työn merkityksellisyys (Pearce, 2004). Toimintaympäristön monimutkaistuessa johtamistakin on alettu katsomaan laajemmalla linssillä, sillä tutkijat ovat huomanneet, että organisaatioiden kohtaamat haasteet vaativat myös johtamiselta monipaikkaisuutta, joustavuutta sekä sellaista tietotaitoa, jota yksittäinen ihminen ei voi omata. (Clarke, 2018, s.1; Dess & Picken, 2010.)

Tänä päivänä tietointensiiviset yritykset tuottavat suurimman osan hyvinvointivaltioiden bruttokansantuotteesta. PALTAn (2022) mukaan vuonna 2019 Suomessa asiantuntijapalveluyrityksissä työskenteli 330 tuhatta suomalaista, joka vastaa 12% Suomen työssäkäyvistä ihmisistä, joka on merkittävä määrä. Vuonna 2020 Suomessa toimi 3500 asiantuntijapalveluyritystä, joka on suurin palvelualojen sektori Suomessa. Koko maailmaa kohdannut pandemia-aikakaan ei hidastanut asiantuntijapalveluyritysten kasvua, sillä näiden yritysten työllisyys kasvoi koko pandemia-ajan. (PALTA, 2022.) Tietointensiivisten yritysten menestyksen taustalla on kyky mukautua muuttuvaan ympäristöön sekä vastata muuttuviin tarpeisiin. (Dess & Picken, 2010.)

Muutoskyvykkyyden taustalla nähdään olevan ketterä organisaatio, joka pystyy vastaamaan moninaisiin organisaation kohtaamiin haasteisiin. Ketterä organisaatio nähdään usein koostuvan itseohjautuvista ammattilaisista, jotka omaavat huomattavan määrän tietotaitoa sekä ovat kyvykkäitä ymmärtämään organisaation kohtaaman haasteen merkityksen organisaatiolleen ja tekemään nopeita päätöksiä erilaisissa tilanteissa. (Martela & Jarenko, 2017; von Nordenflycht, 2010.)

Kaikki nämä edellä mainitut muutokset työelämässä sekä organisaatioiden toimintaympäristössä vaikuttavat myös johtamiseen käytännössä. Kansainvälistymisen myötä organisaatioiden on täytynyt muuttaa esimerkiksi organisaatiorakenteita sekä ottaa huomioon monikulttuurisuus sekä monimuotoisuus. Työelämässä lisääntyvät projektit ovat vaikuttaneet siihen, että yksittäisellä työntekijällä saattaakin olla yhden tiimin sijaan useita eri tiimejä, joita johtaa eri esimiehet. Digitalisoituminen on mahdollistanut organisaatioille entistä ketterämpiä työkaluja, mutta myös pakottanut vastaamaan digitalisoituvan ympäristön vaatimuksiin. (Eriksson & Lehtimäki, 2018.)

Johtaminen on usein enemmän käytännön selviytymistä, kuin suunniteltua ja tarkoituksellista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen päivittäisessä elämässä saattaa olla enimmäkseen sanatonta tai tiedostamatonta. Johtamista tutkittaessa näitä tiedostamattomia toimia täytyy tuoda esille, jotta niitä voidaan käsitellä. (Chia & MacKay, 2007; Raelin, 2011).

Nämä työelämää jo muokanneet muutokset sekä muutokset, joita tulevaisuus tuo tullessaan, luovat tarpeen tutkia johtamista uudessa valossa. Modernin johtamistutkimuksen uusimpia suuntauksia on Leadership-as-

practice, eli vapaasti suomennettuna johtaminen käytäntöinä, jonka mukaan johtaminen ei ole sidoksissa yksittäiseen henkilöön, vaan johtaminen nähdään sosiaalisissa rakenteissa syntyvinä käytäntöinä. (Eriksson & Lehtimäki, 2018)

Tutkijat ovat ilmaisseet huolensa, että perinteinen, yksilöön keskittyvä johtamisen malli heikentää ihmisten luovuutta, jota yritykset tarvitsevat muutuvassa työelämässä selviytymiseen. Johtamisen tarkastelu käytäntöjen kautta suuntaa valokeilan yksilöstä yhteistyöhön ja johtamiskäytäntöihin, jotka syntyvät sosiaalisista kanssakäymisistä. Johtamisen tarkastelu yhteistoiminnallisena mallina on itseään korjaavaa ja siksi kestävämpi johtamisen malli myös tulevaisuutta ajatellen. (Raelin, 2016)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan johtamiskäytäntöjä ja niihin liittyviä ajatuksia asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella johtamiskäytäntöjä Raelinin (2016) Leadership-as-practice -teorian kautta sekä lisätä kyseisen ilmiön ymmärtämistä asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Tutkielma pyrkii antamaan oman panoksensa johtamiskäytäntöjen tutkimukseen Suomessa sekä siitä käytävään tieteelliseen keskusteluun. Tuomalla julki asiantuntijoiden kuvauksia kohdeorganisaatiossa tapahtuvista johtamiskäytännöistä pystytään ilmiötä ymmärtämään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin.

Tutkielman tarkoituksena on tutkia johtamista käytäntöinä kohdeorganisaatiossa sekä sitä, miten ja missä johtamista syntyy. Tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, miten johtamista syntyy asiantuntija-organisaatiossa. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia ovat johtamiskäytännöt kohdeorganisaatiossa?
2. Mitä toimijoita johtamiskäytäntöihin liittyy ja missä johtamista tapahtuu?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, millaisia näkemyksiä haastatelluilla asiantuntijoilla on johtamisesta kohdeorganisaatiossa sekä luoda koherentti kuvaus johtamiskäytännöistä, joita aineistossa kuvataan. Jälkimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on analysoida ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisista johtamiskäytännöistä toimijat sekä johtamiskäytäntöjen ilmentymispaikat. Myöhemmin teoriakappaleessa esiteltävä Leadership-as-practice -näkökulma ymmärtää johtamisen yhteisenä toimijuutena, joka ei ole lähtökohdiltaan yhteydessä yhteenkään yksilöön (Raelin, 2014). Tällöin johtamisesta tulee yhteinen toimi, johon kuka tahansa voi osallistua. Tutkimuskysymys pyrkii selvittämään millaisia toimijoita syntyy asiantuntijaorganisaatiossa, jonka toiminta nojaa vahvasti itse- ja yhdessäohjautuvuuteen.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda yleistettäviä tutkimustuloksia (Polkinghorne 2005), kuten ei ole tämänkään tutkimuksen tavoitteena. Tämän tutkimuksen tulokset käsittävät vain kyseisen kohdeorganisaation toiminnan, ja tavoitteena on tuoda esiin asiantuntijoiden näkökulmia sekä ymmärtää paremmin kohdeorganisaation kontekstissa syntyviä johtamiskäytäntöjä. Lisäksi tässä tutkimuksessa johtaminen nähdään syntyvän tietyssä kontekstissa, tietyssä tilanteessa, ja johon osallistuvat kaikki kyseiseen käytäntöön, jolloin johtamiskäytäntö ei ole ikinä täysin samanlainen (Raelin, 2019; Kempster ym., 2016).

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa sekä perustelut tutkimuksen tarpeellisuudelle. Luvussa esitetään tutkimuskysymykset sekä tarkastellaan rajausta.

Toisessa luvussa keskitytään tutkimuksen teoreettiseen pohjaan. Luvussa perehdytään ensin modernin johtamistutkimuksen suuntauksiin, jonka jälkeen luvussa keskitytään Leadership-as-practice -teoriaan, joka toimii tämän tutkimuksen keskeisenä teoreettisena käsitteenä. Leadership-as-practice -suuntauksesta esitellään sen keskeisimmät ajatukset, jonka jälkeen paneudutaan siihen miten tämän teorian mukaiset johtamiskäytännöt näyttäytyvät käytännössä, eli johtamiskäytäntöjen aktiviteetteihin. Aktiviteettien jälkeen tarkastellaan toimijuuden käsitettä suhteessa Leadership-as-practice -teoriaan. Viimeisimpänä toisessa luvussa esitellään lyhyesti millaista tutkimusta Leadership-as-practice -näkökulmasta on aiemmin tehty, sekä millaista johtamistutkimusta on tehty viestintä- ja asiantuntijaorganisaatioissa.

Kolmannessa luvussa esitetään alkuun tämän tutkimuksen tutkimuskonteksti sekä kohdeorganisaatio. Sen jälkeen perehdytään tutkimusmenetelmiin, jotka tässä tutkimuksessa ovat teemahaastattelu sekä kriittisten tapahtumien menetelmä. Kolmannen luvun lopussa esitellään vielä tutkimuksen empiiristä toteutusta sekä analyysiä. Neljännessä luvussa esitetään tämän tutkimuksen tulokset, jotka on esitetty Raelinin (2016) määrittämien johtamiskäytäntöjen aktiviteettien mukaan. Luvun lopussa tulokset vedetään vielä yhteen ja esitetään taulukkomuodossa. Viimeisessä luvussa keskustellaan tämän tutkimuksen tuloksista sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Tämän jälkeen luvussa pohditaan tutkimuksen rajoituksia, tutkimuseettisiä kysymyksiä sekä tutkimuksen luotettavuutta.

2 JOHTAMISKÄYTÄNNÖT

Perinteisesti johtamisen tutkimus on perustunut individualistiselle lähtökohdalle, joka keskittyy johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kykyihin ja tekoihin (Wood, 2005). Tehokkaan ja modernin johtajan normi on yksittäinen, sankarillinen ja maskuliininen johtaja, ja tähän diskurssiin perinteinen johtamisen tutkimus perustuu (ks. esim. Crevani ym., 2010; O'Reilly & Reed, 2010). Johtaminen on ollut kuuma tutkimusten aihe jo pitkään ja nykypäivänä johtamisen tutkimus on suuntautunut yhä enemmän johtamisen analysointiin käytäntöinä sekä jaettuna toimena. Johtamisen tutkimiselle käytäntöjen kautta sekä sen teorisoinnille on alettu antamaan yhä enemmän arvoa (Caroll ym, 2008). Moderni johtamistutkimus näkee perinteisen, yksilökeskeisen johtamisnäkökulman ongelmallisena, jonka takia tutkijat keskittyvät johtamisen vuorovaikutuksellisiin ja sosiaalisiin näkökulmiin. (Crevani ym., 2008; Crevani, 2015; Raelin, 2016). Myös näistä lähtökohdista on kehittynyt Leadership-as-practice -suuntaus, joka tarkoittaa vapaasti suomennettuna johtamista käytäntöinä. Leadership-as-practice, eli LAP, toimii tämän tutkielman teoriapohjana. Seuraavassa kappaleessa esitellään muutamia modernin johtamistutkimuksen yleisimpiä tutkimussuuntauksia, jotka ovat samankaltaisia Leadership-as-practice -suuntauksen kanssa. Tämän jälkeisissä kappaleissa paneudumme tarkemmin johtamiseen käytäntöinä.

2.1 Moderni johtamistutkimus

2.1.1 Modernit johtamistutkimuksen suuntaukset

Nykypäivän johtamistutkimuksen suuntauksia ovat muun muassa jaettu johtajuus, yhdessä johtaminen, kollektiivinen johtajuus, voimaannuttava johtajuus, relationaalinen johtajuus sekä diskursiivinen johtajuus (Crevani ym., 2008; Crevani, 2015; Raelin, 2016). Näitä suuntauksia yhdistää se, että ne haastavat näkemyksen siitä, että johtajuus yhdistyisi yksittäiseen johtajaan, vaan

enemminkin näiden näkökulmien mukaan johtajuus nähdään prosesseina, aktiviteetteina sekä käytäntöinä, joissa toimijana on useampi henkilö.

Modernin johtamistutkimuksen kulmakiviä on johtamistyyliä painottava lähestymistapa ja tyylien tutkimisella on johtamisen alalla pitkä historia (Schedlitzki & Edwards, 2014, s. 24). Johtamistyylien tutkimuksissa nähdään, että johtajan käytös on ratkaisevaa johtamisen kannalta ja että jotkin käyttäytymismallit ovat parempia kuin toiset. Näiden tutkimusten tutkimusyksikkönä on siis henkilön yksilöllinen johtamistyyli, eli jokseenkin säännölliset ja rutinoituneet johtamisen tavat. Tämä tutkimussuuntaus kuitenkin ehdottaa, että on olemassa jokin yksittäinen paras johtamistyyli, jota noudattamalla päästään erinomaisiin suorituksiin. Näkökulma ei siis ota huomioon johtamistilanteiden vaihtelua teoriassa. Vaikka sekä Leadership-as-practice- että johtamistyylien suuntaus tutkivat johtamista "tekemisenä" ennemmin kuin yksilön ominaisuuksina, ne näkevät johtamisen hyvin eri näkökulmista. Suurin eroavaisuus johtamistyylien tutkimussuuntauksella ja Leadership-as-practice -suuntauksella liittyy ontologiseen näkökulmaan: ensin mainitussa katsotaan yksilöiden toimivan autonomisesti ympäröivästä maailmasta erillään, kun taas Leadership-as-practice -näkökulman mukaan yksilö ei ole johtamisen lähde. (Crevani & Endrissat, 2016)

Leadership-as-Practice -suuntauksen kanssa hyvin samantapaisia suuntauksia ovat esimerkiksi jaettu-, kollektiivinen- sekä relationaalinen johtajuus. Yhteistä näille kaikille on se, että ne yrittävät saavuttaa syvemmän ymmärryksen johtamisesta sosiaalisena ilmiönä. (Raelin, 2011; Raelin, 2016) Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti näiden suuntausten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Relationaalinen johtajuus näkee sekä todellisuuden että johtajuuden prosessien kautta, jolloin johtamista tapahtuu silloin, kun tehdään töitä. Relationaalisen, kuten leadership-as-practice -johtajuuden empiirinen fokus on vahvasti prosessi-ontologiassa, jolloin niiden pyrkimys on ymmärtää ja nimetä ilmestyviä prosesseja, jotka ohjaavat ihmisten suuntaa. Relationaalisen johtajuusteorian mukaan johtajuus on sulautunut jokapäiväisiin dialogisiin prosesseihin (Cunliffe & Eriksen, 2011). Cunliffe ja Eriksen (2011) kuvaavat relationaalisen johtajuuden olevan "tapa olla ja olla yhteydessä muihin", jolloin relationaalinen johtajuus on tapa olla johtaja sekä tapa teoretisoida johtajuutta. Crevani ja Endrissat (2016) ovat määritelleet, että relationaalisen johtajuuden ja johtamisen käytäntöinä erottaa tutkimuksen fokus. Siinä missä relationaalinen johtajuustutkimus tutkii ihmisten välisiä dialogeja, kuten tekstiä tai kieltä, käytännön tutkimus liittää tähän näkemykseen lisäksi myös muita elementtejä, kuten fyysisiä elementtejä, tavaroita sekä muita johtajuuden muotoja puheen lisäksi (Dachler & Hosking, 1995; Endrissat & von Arx, 2013). Sekä relationaalisen johtajuuden että johtamiskäytäntöjen tutkimuksen pyrkimyksenä on siirtää valokeila toimijoista prosesseihin, joskin eri tavoin. Relationaalisen johtajuustutkimuksen valokeilassa on yksittäisen ihmisen sijaan suhteessa olevat ihmiset, kun taas johtamiskäytäntöjen tutkimus keskittyy tunnistamaan johtamisen toimintamalleja (Crevani ja Endrissat, 2016).

Jaettu johtajuus tarkoittaa kaikkien tiimiläisten osallistumista varauksetta tiimin johtamiseen sekä ohjaavat muita tiiminjäseniä, jotta koko tiimi saavuttaisi kaiken potentiaalinsa. Jaettu johtajuus aiheuttaa samanaikaisia, jatkuvia sekä yhteisiä vaikuttamisen prosesseja, joihin liittyy sekä virallisia että epävirallisia johtajia. Jaettu johtajuus on tutkimuksissa liitetty erityisesti tietotyöhön, jonka nähdään vaativan perinteisestä johtamisnäkökulmasta poikkeavaa johtamista. Pearcen (2004) mukaan erityisesti keskinäinen riippuvuus, luovuus sekä monimutkaisuus tietotyössä ovat ominaisuuksia, jotkaerityisesti edellyttävät jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden näkökulmasta johtajuus nähdään ilmaantuvana tiimin sisäisenä ilmiönä. Johtajuus nähdään jakautuvan laajasti tiimin jäsenten kesken. (Pearce, 2004)

Kollektiivinen johtajuus on hyvin lähellä jaetun johtajuuden käsitettä. Kollektiivinen johtajuus on dynaaminen prosessi, jossa yksi tai useampi määritelty tai keskeinen johtaja valikoiden hyödyntää verkostossaan olevien henkilöiden taitoja ja asiantuntemusta. Tämä prosessi toimii sekä eri analyysin että hierarkian tasoilla. Prosessin tavoitteena on tilanteen vaatimalla tavalla jakaa tehokkaasti johtajuuden eri elementtejä muille toimijoille. (Yammarino ym., 2012, s. 393.) Jaetusta johtamisesta kollektiivinen johtajuus eroaa siten, että kollektiivinen johtajuus pyrkii huomioimaan tilanne ja kontekstisidonnaisuuden jaettaessa johtajuustehtäviä (Zhu ym., 2018, s. 838).

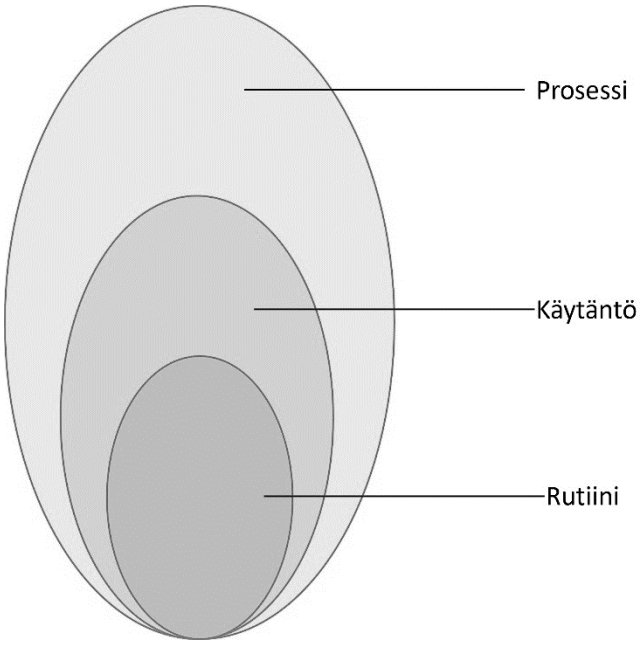
Leadership-as-practice -suuntauksen ero näihin edellä mainittuihin suuntauksiin on se, että se pystyy irrottamaan johtamisen rooli-sidonnaisesta ajattelutavasta, mikä on puolestaan ominaista muille suuntauksille. Leadership-as-Practice -suuntauksen tarkoituksena on tutkia johtamista sosiaalisena ilmiönä missä ja miten se tapahtuu, huolimatta ennalta annetuista titteleistä. On kuitenkin huomioitava, että johtaminen ei ole yhtä kuin käytäntö.

2.1.2 Leadership-as-Practice -suuntaus

Leadership-as-Practice, lyhyemmin LAP, on johtamistutkimuksen vaihtoehtoinen suuntaus, joka keskittyy johtamisen päivittäisiin käytäntöihin sekä niiden moraalisiin, eettisiin ja suhteellisiin näkökulmiin, ennemmin kuin rationaalisiin, subjektiivisiin ja teknisiin aspekteihin (Caroll ym., 2008). Suuntauksen ydin on siinä, että johtamisen nähdään tapahtuvan käytäntöinä, eikä nousevan yksittäisen henkilön piirteistä tai kyvyistä (Raelin, 2016). Tämä näkökulma linkittyy metodologisesti todella erilaiseen katsontakantaan, kuin hallitseva, perinteinen näkemys johtamisesta, joka yrittää yksinkertaistaa ja yhdenmukaistaa monimutkaisia ilmiöitä (Parry ym., 2014). Vapaasti suomennettuna suuntauksen nimi on johtajuus käytäntöinä. Käytännöt tässä tutkimuksessa ymmärretään jatkuvina toisistaan riippuvaisina kohtaamisina, joita tapahtuu sosiaalisissa vuorovaikutuksissa (Raelin, 2007).

Käytännöt linkittyvät prosessiin, mutta ne täytyy erotella rutiineista. Prosessi voidaan nähdä jatkuvasti kehittyvänä ja muuttuvana ilmiönä, jota on mahdoton toistaa täysin samanlaisena toista kertaa. Tällöin prosessit ovat luonteeltaan dynaamisia, eivät staattisia. Käytännöt puolestaan syntyvät prosesseissa. Raelin (2016) kuvaa käytäntöjen olevan yhteistoiminnallinen toimi,

jonka avulla toimeen osallistuvat saavuttavat selvän lopputuloksen. Käytännöllä on siis alku ja loppu, jolloin käytäntöjä voidaan nähdä ja tarkastella. Rutiini puolestaan on tietty toimintojen sarja, jota tekee tietty henkilö tai joukko, tietyssä järjestyksessä (Feldman & Rafaeli, 2002). Käytäntöjä tutkittaessa ei olla kiinnostuttu tästä yksityiskohtaisuudesta, vaan tilanteita katsotaan hieman laajemmalla linssillä. (Raelin, Iszatt-White & Robinson, 2022.) Prosessin, käytännön ja rutiini suhde toisiinsa on kuvattuna kuviossa 1.



KUVIO 1 Prosessin, käytännön ja rutiinin suhde toisiinsa (mukaillen Raelin, Iszatt-White & Robinson, 2022)

Johtaminen puolestaan nousee näistä sosiaalisista rakenteista, jotka keskittyvät kohtaamisista syntyneisiin prosesseihin (Hosking, 2000). Johtamista syntyy siis sekä suunnitelluista että satunnaisista keskusteluista, että muustakin kommunikaatiosta. LAP -näkökulmassa yksilöiden väliset suhteet, joissa johtamista tapahtuu, eivät välttämättä pohjaudu riippuvuussuhteille, vaan päätökset ja toiminta voivat myös pohjautua kollektiiviseen vuorovaikutukseen. Näkökulman mukaan kiinnostuksen kohteena on toimijuuden aikaansaama käytös, joka vaikuttaa kaikkiin toiminnan osapuoliin. (Raelin, 2011; Raelin, 2016)

Suuntauksen kiinnostuksen kohteena ei ole siis yhden ihmisen ajatukset ja teot tai johtajan ja johdettavan välinen suhde, vaan se, mitä ihmiset yhdessä voivat saavuttaa, eli miten johtamista esiintyy päivittäisissä kokemuksissa. LAP keskittyy selittämään *missä, miten* ja *miksi* johtamista tapahtuu, eikä siihen *kuka* johtaa. Perinteisen yksilökeskeisen ajatusmallin mukaan johtaja on aktiivinen tekijä, joka antaa toimintaohjeita passiivisille osapuolille, eli alaisilleen ja näin ollen johtaminen tapahtuu kahden ihmisen välillä. Tämä ei kuitenkaan ole totta arkipäivän elämässä, sillä ihmiset harvoin ovat staattisesti paikallaan, vaan jatkuvassa liikkeessä. LAP näkee, että kaikki johtamiseen vaikuttavat ihmiset -

missä vaiheessa tahansa - eivät ole johtamisen ulkopuolisia tekijöitä, vaan nivoutuvat sen sisään. (Raelin, 2011; Raelin, 2016)

Leadership-as-practice -näkökulman etu on siinä, että se tarjoaa johtamiseen osallistuville mahdollisuuden tarkastella ja reflektoida omia toimiaan sekä reflektion pohjalta mahdollisesti järjestellä omia johtamisen käytäntöjä uudestaan niin, että ne palvelevat paremmin yhteistä tarkoitusta. Kun tiedon käsittäminen nähdään ennemmin soljuvana kuin pysyvänä muotona, voidaan johtamista oppia tarkastelemalla käytäntöjä. Oppiminen puolestaan on elintärkeää, kun johtamista tarkastellaan käytäntöinä ja prosesseina. Kun johtamista tarkastellaan tästä näkökulmasta, siitä voi tulla itseään korjaavaa. Kun johtamista harjoittavat (eli kaikki osapuolet, jotka osallistuvat johtamiseen) reflektoivat omaa tekemistään ja oppivat siitä, he osaavat paremmin organisoida omaa toimintaansa suhteessa yhteiseen päämäärään. (Raelin, 2011; Raelin, 2016.) Myöskin mikäli ihmiset ovat tyytymättömiä johtamiseen, he voivat kollektiivisesti reflektoida johtamistaan ja rakentaa toimia uudelleen, jotta ne palvelevat paremmin yhteistä päämäärää (Raelin, 2022).

Johtaminen ei siis riipu vain yhdestä ihmisestä, jonka tehtävänä on saada muut ihmiset toimimaan, vaan tämä pyrkimys on pohjimmiltaan kollektiivinen. Siitä huolimatta johtaminen voi pohjautua yksittäisten "merkityksen antajien" toimiin, jotka kumpuavat yksilön asiantuntemuksesta. Nämä yksilöt voivat olla keitä tahansa tiimin jäseniä, joilla on tarkkaa tietoa muiden narratiiveista, näkökulmista ja päättelymalleista. (Raelin, 2016; Jordan ym., 2013)

Teollisella aikakaudella hierarkkisissa organisaatioissa oli tiukat säännöt, jolloin myös johtaminen oli enimmäkseen asioiden johtamista, valvomista ja arvioimista. Työelämä on kuitenkin muuttunut merkittävällä tavalla tuosta ajasta. Nykyään työt ovat tiimi- ja projektipohjaisia, joiden itsenäisen luonteen johdosta ylhäältä alaspäin tulevaa johtamista ei tarvita. Projektimuotoiset työt muodostavat usein horisontaalisia, laajoja, toisistaan riippuvaisia sidosryhmiä. Projekteissa sosiaalinen pääoma nähdään kriittisenä tiedon muodostukselle, jolloin työ muodostaa sekä organisaatioiden sisäisiä että organisaatioiden välisiä verkostoja. Toisin sanoen, kun projektia tekevät ihmiset tulevat organisaation sisältä muista yksiköistä tai kokonaan organisaation ulkopuolelta, perinteinen johtajuus, jossa johtaja nähdään kaiken tiedon välittäjänä, vain hankaloittaisi työn etenemistä. Sen sijaan johtoportaan tulisi tarjota tukea ja työkaluja, jotta työ voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti. (Brass, 2000; Schneider, 2002; Raelin, 2011)

Ihmiset oppivat testaamaan omia ajatusmallejaan ja ennakkokäsityksiään muista ihmisistä ja ihmisten käytöksestä. Testatakseen omia päätelmiään muista ja itsestään ihminen turvautuu reflektiiviseen keskusteluun. Näin ollen johtajuutta voidaan todennäköisemmin löytää niin arkipäivän diskursseista kuin suunnitelluista johtamistoimista. Tämä dialektinen prosessi on LAP:n kenties perustavanlaatuisin johtajuuden ominaisuus. Siksi johtajuutta tutkittaessa tulisi keskittyä kieleen, jolla näitä vuorovaikutuksia kuvaillaan. Kieltä ei kuitenkaan voi tutkia keskusteluanalyysin keinoin, sillä silloin huomio kohdistuisi pääosin keskustelun aihealueeseen. Kieltä tulisi tulkita niin, että sen ajatellaan olevan

johtamiskäytäntöjen ruumiillistuma, jonka avulla saamme tietoa itse käytännön toiminnasta. (Raelin, 2011; Law, 2009; Mulcahy & Perillo, 2011)

Epistemologisesti katsottuna käytännöt ovat täysin teoriasta irrallisia, sillä ne katsovat asioita ja tapahtumia eri suunnista. Teoria pyrkii selittämään ja ymmärtämään jo tapahtuneita asioita, kun taas käytännöt tapahtuvat hetkessä, ja ovat usein ennustamattomia ja dynaamisia luonteeltaan. Tästä huolimatta jo tapahtuneita käytäntöjä voidaan tarkastella teorian valossa reflektoidakseen toimia sekä parantaakseen niitä, sillä teorian avulla voidaan yrittää ennustaa seuraavien tekojen vaikutuksia. Johtamistutkimukset, jotka käyttävät LAP-näkökulmaa voivat itse asiassa tuoda teoriaa sekä käytäntöjä lähemmäs toisiaan ja näin auttaa kehittämään tapoja, joilla reagoimme uusiin ongelmiin ja esimerkiksi kriiseihin. (Raelin, 2011.)

2.1.3 Leadership-as-Practice -aktiviteetit

Leadership-as-Practice -tutkimuksissa Raelin (2016) on tunnistanut seitsemän tiettyä aktiviteettia, jotka ei ole yhteydessä yhteenkään yksilöön tai auktoriteettiin, vaan ne ovat osa johtamista. Alla kuvatut aktiviteetit liittyvät tutkijoiden mukaan yksinomaan Leadership-as-practice -suuntaukseen. Nämä kahdeksan aktiviteettia ovat nimellisesti skannaus, signalointi, kutominen, vakauttaminen, kutsuminen, vapauttaminen ja reflektointi jotka Raelin (2016) jakaa kahteen osaan. Ensimmäisen osan aktiviteetit kuvaavat johtamisen toiminnallista puolta, johon kuuluvat skannaus, signalointi, kutominen ja vakauttaminen. Näiden aktiviteettien tavoitteena on ohjata ja suunnata työtä, jotta se saadaan tehtyä. Toinen osa muodostuu käytäntöjen sosio-emotionaalisesta puolesta, johon kuuluu kutsuminen, vapauttaminen ja reflektointi. Näiden aktiviteettien päämääränä on puolestaan tukea ja ylläpitää tiimiä heidän ollessa yhdessä.

Skannauksella tarkoitetaan resurssien tunnistamista, jotka voidaan ohjata uuteen tai olemassa olevaan tehtävään yksinkertaistamisen tai järkeistämisen avulla. Nämä resurssit voivat olla esimerkiksi informaatiota tai teknologiaa. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiimi kartoittaa projektin aluksi mitä työkaluja heillä on käytössään sekä mahdollisesti myös määrittelee mistä näitä työkaluja saa, jotta he voivat edistää projektiaan. *Signalointi* on muiden huomion ohjaamista tehtävään. Tämä voi tapahtua esimerkiksi matkimalla, muokkaamalla, järjestämällä tai syntetisoimalla aikaisempia tai olemassa olevia elementtejä. Signalointia on esimerkiksi tiimin huomion ohjaaminen aiempaan, samankaltaiseen projektiin, jotta tiimi voi käyttää aiemmassa projektissa syntynyttä tietoa oppiakseen siitä, tai käyttääkseen hyväksi havaittua mallia oman toimintansa pohjana. *Kutominen* luo vuorovaikutusten verkkoja uusien ja olemassa olevien verkostojen välille, jotta voidaan dokumentoida ja mobilisoida yhteisiä toimia. Tämä puolestaan rakentaa luottamusta ja yhteisen merkityksen tunnetta. Käytännössä nämä toimet voivat näkyä esimerkiksi siinä, että tiiminjäsenet jakavat toisilleen palaverissa tilannekatsauksen omaan tehtäväänsä, joka on osa yhteistä projektia (Carroll

2016). Jakamisen myötä muut tiiminjäsenet voivat tukea toisiaan ongelmanratkaisussa, jos on tarve. *Vakauttamisella* tarkoitetaan palautteen tarjoamista toiminnan yhdistämiseksi ja tehokkuuden arvioimiseksi. Palaute johtaa rakenteellisiin sekä käytöksen muuttumiseen, ja sitä kautta oppimiseen. Tällaista toimintaa voidaan nähdä edellisen esimerkin kaltaisessa tiimipalaverissa, jossa tiimi tarjoaa jäsenelleen palautetta, jonka avulla palautteen saaja voi tehostaa tehtävän suorittamista. (Raelin 2016.)

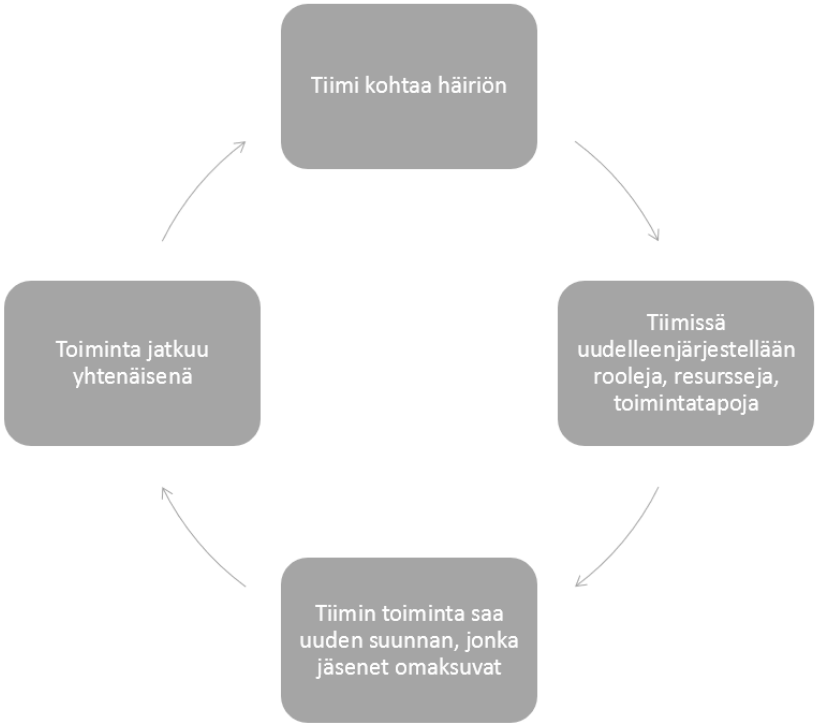
Kutsuminen tarkoittaa sivuun vetäytyneiden rohkaisua osallistumaan omilla ideoillaan, energiallaan ja ihmisyydellään. Käytännössä tämä voi olla esimerkiksi palaverin aikana ujon osallistujan rohkaisu osallistumaan palaveriin kysymällä heidän mielipidettään. *Vapauttamisella* viitataan sen varmistamiseen, että kaikki halukkaat voivat osallistua yhteiseen toimintaan ilman jälkiseuraamuksia. Tämä pätee myös vaikka osallistuminen saattaisi luoda ristiriitaa tai epäselvyyttä päätöksenteon tilanteessa. Esimerkiksi Carrollin (2016) tutkimuksessa nousi esiin yhden tiimin toimintatapa palaverissa, jossa heitettiin palloa osallistujalta toiselle. Pallo valtuutti pitelijänsä osallistumaan palaveriin ilman pelkoa ideoidensa ja ajatustensa jälkiseuraamuksista. *Rekflektoinnilla* tarkoitetaan menneiden, nykyisten ja tulevien kokemusten pohdinnan laukaisemista sekä yksin että yhdessä. Tämän toiminnan tarkoituksena on oppia kuinka yhteiset tarpeet ja mielenkiinnot voivat kohdata. Esimerkki tällaisesta toiminnasta voisi olla, kun palaverissa pyydetään pohtimaan vaikkapa budjettileikkausten vaikutusta käsillä olevaan projektiin. Pyyntö pohtia vaikutuksia vaatii tiimiä miettimään menneitä ja tämänhetkisiä kokemuksia, jotta he voivat suunnitella niiden pohjalta, kuinka projektissa tulisi edetä. (Raelin 2016.)

2.1.4 Leadership-as-Practice ja toimijuus

Perinteisen näkökulman mukaan johtaminen on nähty lineaarisena, johtajan ja alaisen välisenä toimena, joskin se saattaa myös näyttäytyä itseään toistavana ja kaksisuuntaisena. Tässä perinteisessä näkökulmassa toimijuus on vahvasti johtajalla, joka nähdään aktiivisempana osapuolena johtamisen toimissa. Leadership-as-practice -näkökulma ymmärtää johtamisen kuitenkin individualistisen näkökulman sijaan yhteisenä toimijuutena, joka ei ole lähtökohdiltaan yhteydessä yhteenkään yksilöön. Johtajuus ei tällöin nojaudu yhdenkään yksittäisen ihmisen ajatuksiin siitä, mikä olisi tiimille paras tapa toimia. Johtajuuden tarkasteleminen käytäntöjen kautta saattaa myös tarkoittaa sitä, että koska tiimissä ei ole yhtä yksilöä yli muiden, tiimi ei välttämättä päädy heti yksimieliseen näkemykseen. Päätöksentekoprosessi saattaa pitkittyä sekä monimutkaistua, kun päätöksiä on tekemässä yhden yksilön sijaan monta tiiminjäsentä. Usein toimijuus on hyvin näkymätöntä arjen rutiineissa, mutta tulee näkyväksi kriisin edessä tai epämääräisissä tilanteissa. Tällöin jollakulla tiimion jäsenellä usein tulee tunne siitä, miten pitäisi toimita, jolloin koko tiimi lähtee rakentamaan näkemystään tämän tunteen päälle. (Raelin, 2014; Raelin, 2016.)

Käsitys johtamisesta käytäntöinä mahdollistaa kenen tahansa osallistumisen johtamiseen, kun hän sitoutuu toimijuuteen. Käytännöistä tulee silloin yhteisen toimijuuden lähde. Aktiviteetteihin osallistujat sekä muodostavat että koostuvat itse sen tiimin toimista, johon he kuuluvat (Davies, 1991). Toiminnan aikana johtajuutta saattaa esiintyä tiimissä, kun tiimi uudelleenrakentaa jatkuvasti omaa asemaansa suhteessa tiimin jäsenten toimiin (Crevani, Lindgren & Packendorf, 2010). Tässä uudelleenrakennuksen prosessi on lukemattomia suuntia, joihin tiimi voisi toimintaansa lähteä viemään, mutta usein tiimissä valitaan yksi yhteinen suunta, joka omaksutaan. Toiminta saattaa jatkua hetken sujuvana, kunnes tiimi kohtaa jälleen häiriöitä (Chia and Holt, 2006). Nämä häiriöt saattavat johtua esimerkiksi siitä, että tiimille valittu suunta saattaa olla ristiriidassa tiimin jäsenen mieltymysten, itsekäsityksen tai roolii-identiteetin kanssa. Häiriön kohdatessa tiimissä täytyy jälleen järjestellä uudelleen rooleja, toimintatapoja tai muita resursseja sekä päättää miten toimintaa jatketaan. Tämä päätöksenteko vaatii taas yhteistä toimijuutta. (Raelin, 2014)

Uudelleenjärjestelyn seurauksena joskus tiimin toiminta voi edetä ja joskus hidastua, mikäli konsensusta ei saavuteta. Uudelleenjärjestelyn aikana käytävä kommunikaatio saattaa olla tasapuolista tai sitä saattaa dominoida ryhmän jäsen, jolla on enemmän resursseja. Ospina ja Saz-Carranza (2010) kuvaavat tätä tilannetta paradoksiksi yhteistyön ja vastakkainasettelun välillä sekä paradoksiksi yhtenäisyyden ja erilaisuuden välillä. Tässä tiimin toiminnan syklissä johtajuus viittaa erityisesti niihin toimiin, joiden tarkoituksena on rakentaa ja ylläpitää tiimiä. Nämä toimet voivat joskus olla suhteiden ylläpitäviä toimia tai erimielisyyksien esiin nostamista. Joskus johtajuus voi näyttäytyä myös valintana olla toimimatta toiminnan sijaan. (Raelin, 2014.) Tiimin toiminnan sykli on kuvattuna kuviossa 2.



KUVIO 2 Tiimin toiminnan sykli (mukaillen Raelin, 2014).

Kuviossa 2 kuvaillaan johtamista, joka syntyy tällöin ilmenevissä tilanteissa tietyssä kontekstissa ja johtajuuden toimintaan osallistuvien toimesta, huolimatta siitä, mikä heidän roolinsa tiimissä on (Kempster & Parry, 2011). Johtajuus siis sekä syntyy tietyssä kontekstissa, mutta myös muokkaa kontekstia, joka puolestaan vaikuttaa käytäntöihin.

Johtamisen toimia tekee usein yksittäiset henkilöt. Joskus kuitenkin tiimin uudelleenjärjestellessä toimintaansa saattaa erilaisten vaihtoehtoisten suuntien määrä olla erittäin suuri. Tästä syystä joskus tiimi tarvitsee jonkun, joka rajaa vaihtoehtojen määrää poimimalla tai antamalla tiimille tärkeitä vihjeitä siitä suunnasta, johon tiimin tulisi jatkaa (Pye, 1993). Tällaiset henkilöt toimivat tiimissä suunnannäyttäjinä tai merkityksen antajina, ja heidän antamat vihjeet ohjaavat tiimin toimintaa organisaation suunnan mukaiseksi. Tällaisia merkityksen antajia voivat olla ketkä vain organisaation jäsenet, jotka ovat esimerkiksi olleet pitkään organisaation toiminnassa mukana, tietävät enemmän jostakin osa-alueesta tai ovat erityisen tietoisia muiden näkökulmista, kertomuksista tai päättelymalleista (Jordan ym., 2013). Tällöin johtamista syntyy, kun nämä merkityksen antajat ammentavat aiemmasta tiedostaan ja jakavat tietoaan organisaation historiasta, ajankohtaisista tilanteista sekä mahdollisista tulevista esteistä ja häiriöistä (Boal & Schultz, 2007).

Crevanin ja Endrissat'n (2016) mukaan Leadership-as-practice -suuntauksesta saatettaisiin väittää sen suunnanneen huomion johtamiseen niin, että johtaminen nähdään vain vuorovaikutuksessa saavutettuna toimintana joko tietyissä tilanteissa tai pidemmällä ajanjaksolla tarkasteltuna. He kuitenkin

argumentoivat, että tutkijat yleensä tunnustavat toimijoilla olevan jonkin verran tarkoituksenmukaisuutta sekä henkilökohtaista motivaatiota. Tällöin toimijat valitsevat itse mitä toimia panevat täytäntöön ja näitä käytäntöjä voimme tarkkailla sekä analysoida. (Crevani & Endrissat, 2016.)

2.2 Leadership-as-practice -näkökulman tutkimus

Käytäntöjä on tutkittu todella pitkään, vaikka LAP -näkökulma onkin verrattain uusi suuntaus. Käytäntöjen tutkimus pystytään jäljittämään jopa antiikin Kreikkaan ja Aristoteleen tiedon käsitteellistämiseen saakka. Hieman tuoreempi on Rylen konsepti vuodelta 1949, jolloin hän tutki deklaratiivisen ja proseduurisen tietämyksen eroja, eli sitä mitä eroa on tietää jokin *asia* ja tietää *miten*. (Raelin, 2019.)

LAP -tutkimus ei yritä löytää konsensusta, harmoniaa tai rauhaa, vaan tarkoitus on tuottaa selvitystä eletystä tai jollekin totta olevasta. Selvitykset ovat luonteeltaan avoimia eri näkemyksille, kertomuksille sekä tunteille, mutta siitä syystä selvityksiä tulisi katsoa kriittisesti, eri näkökulmista sekä yhteisen oppimisen kannalta. Selvityksen tulisi olla tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus, joka vangitsee tapahtuvan käytännön toiminnan sen kaikessa monimutkaisuudessaan ja moniselitteisyydessään. (Parry ym., 2014; Raelin, 2019.)

LAP -näkökulma tarjoaa johtamistutkimukseen laajan valikoiman tapoja sekä vuorovaikutuksessa olevia tasoja, joilla johtamiskäytäntöjä voidaan tarkastella. LAP -näkökulmasta voisi olla kiinnostavaa tutkia ihmisten ja kulttuurien välisiä suhteita, jotka tuottavat erilaisia johtamisen tuloksia. Tällaisessa prosessi-suuntautuneessa tutkimuksessa voitaisiin tarkkailla johtamiskäytäntöjä, kun ne tapahtuvat tai tutkimukseen voisi sisällyttää esineitä, tunteita, käytettyjä teknologioita, jotka auttavat ymmärtämään mikä on käytäntöjen merkitys tutkittavassa kohteessa. Prosessilähtöisessä tutkimuksessa kuitenkin painottuu ilmentymät ja moniselitteisyys, sillä se keskittyy tiettyjen käytäntöjen dynamiikkaan. (Raelin, 2011.)

Diskurssianalyysin avulla tutkija yrittää tutkia luotuja diskursseja annettujen roolien ja titteleiden vaikutusten ulottumattomissa. Diskurssit luovat organisaatiossa merkitystä, mutta myös muokkaavat johtajien identiteettiä (Ford, 2006; Foucault, 1972). Nämä merkitykset ja identiteetit ovat kuitenkin usein organisaatiossa yhdessä luotuja ja kontekstuaalisia, sekä kontrolloivat omistajaansa. Haastateltaessa esimerkiksi johtajiksi nimetyt henkilöt käyttäytyvät kuten kulttuuristen normien tapaan johtajan tulee käyttäytyä. (Bateson, 1972; Boden, 1994; Fairhurst, 2009; Raelin, 2011.)

Narratiivisella tutkimusotteella on myös tehty LAP -näkökulmasta tutkimuksia, mutta siihen on Raelinin (2011) mukaan liittynyt merkittäviä haasteita. Larssonin ja Lundholmin (2010) tutkimusasetelma perustui johtajien ja alaisten välisille vaikutusprosesseille, mikä ihmisten kategorisoimisella saattaa

johtaa muiden dynamiikoiden huomaamattomuuteen. Toinen narratiivisella tutkimusotteella tehty tutkimus (Denis ym., 2010) tunnisti johtamisen dynamiikoita, mutta keskittyi johtajaan, mikä puolestaan sulkee tarkastelun ulkopuolelle kollektiiviset dynamiikat, joissa myös johtamista syntyy. Näistä syistä narratiivista tutkimusta tekevät tutkijan tulisi tarjota tutkimukseen osallistuvalle henkilölle työkaluja, jotta hänestä itsestä tulisi oman toimintansa arvioija ja narratiivien avulla rutiineista paljastuu johtamisen tärkeitä osia. Kempster ym. (2016) kuitenkin kannustavat tutkimaan narratiiveja myös LAP -näkökulmasta, sillä ne ovat tärkeitä työkaluja ymmärtääksemme, kuinka ihmiset ovat vuorovaikutuksessa käytännössä organisaatiossa. (Raelin, 2011.)

Käytäntöjen tutkimus on kiinnostunut jaetuista uskomuksista sekä rakenteista, jotka ohjaavat sekä yksilön että yhteisön toimintaa. Tällöin tutkimuskysymykset pyrkivät saamaan tietoa vaikutuksesta, mutta myös laajentamaan ajattelua pidemmälle, esimerkiksi yhteiseen sopeutumiseen, jaettuun merkityksellistämiseen sekä dialogiin. Kun näitä tiettyjä sosiaalisia prosesseja tunnistetaan sekä toistetaan samankaltaisissa tilanteissa, paljastuu tutkijalle käytäntöjä. Käytäntöjen tunnistaminen auttaa tunnistamaan tutkittavassa kohteessa kaavoja, jotka ovat tuttuja kaikille osapuolille. Sillä jotta käytännöstä tulee kaava, sen on oltava riittävän ainutlaatuinen sekä toistuttava monesti samanlaisissa tilanteissa. (Llewellyn & Spencer, 2009; Raelin, 2011.)

Tutkijat ovat myös yksimielisiä siitä, että tutkijan on tärkeää erotella mihin käytännöntutkimuksen haaraan tämä tukeutuu. Tutkijan on siis määriteltävä, tutkiiko hän käytäntöjä vai käytänteitä. Pickering (1995) määrittelee käytänteet tietyksi toimien sarjaksi, joka voi toistua, kun taas käytäntö viittaa hetkellisiin "sotkeutumisiin", joilla on tapana laajentua tai muuttaa merkitystä. Crevani ja Endrissat (2016, s. 23) puolestaan ymmärtävät käytänteet rutinoituneina toimien sarjana tai järjestämisen rakennuspaloina. Käytännöt puolestaan voidaan ymmärtää avautuvana, ilmestyvänä dynamiikkana, joka seuraa relationaalista ontologiaa (Crevani & Endrissat, 2016, s. 23). Käytännöt tässä tutkimuksessa ymmärretään jatkuvina toisistaan riippuvaisina kohtaamisina, joita tapahtuu sosiaalisissa vuorovaikutuksissa (Raelin, 2007).

Vaikka Leadership-as-practice -suuntauksen keskeisin ajatus on se, että kuka vain pystyy osallistumaan johtamiskäytäntöihin huolimatta statuksestaan, monet empiiriset tutkimukset silti keskittyvät vain nimettyihin johtajiin (ks. esim. Carroll ym., 2008).

2.3 Johtamistutkimus asiantuntijaorganisaatioissa

Asiantuntijapalveluita tuottavia yrityksiä (Professional Service Firms, PSF) on tutkittu enenevissä määrin, sillä niiden nähdään omaavan muista organisaatiotyypeistä poikkeavia ominaisuuksia (Greenwood, Li, Prakash, & Deephouse, 2005; Greenwood, Suddaby, & McDougald, 2006). Asiantuntijapalveluyrityksen keskeiset, muista poikkeavat piirteet ovat niiden

tietointensiivisyys, ammattitaitoinen työvoima sekä matala pääomaintensiteetti (von Nordenflycht, 2010). Palvelualojen työnantajat PALTA ry (2022) puolestaan kuvailee asiantuntijapalveluita tuottavia yrityksiä niin, että ne tarjoavat korkeatasoista osaamista vaativia palveluita, jotka välittävät erikoistunutta tietämystä ja taitoa asiakkailleen. PALTAn (2022) mukaan vuonna 2019 Suomessa asiantuntijapalveluyrityksissä työskenteli 330 tuhatta suomalaista, joka vastaa 12% Suomen työssäkäyvistä ihmisistä.

Asiantuntijapalveluyritysten tietointensiivinen piirre tarkoittaa sitä, että näiden yritysten tärkein menestystekijä on sen henkilöstö. Tietointensiivisestä piirteestä johtuen asiantuntijapalveluyritysten merkittävimmät johtamisen haasteet liittyvät työntekijöiden ohjaamiseen. Työntekijät, joiden tietotaito on merkittävän suurta ja kohdistuu usein harvinaisiin taitoihin, omaavat huomattavan neuvotteluaseman. (von Nordenflycht, 2010.) Usein myös tällainen tietotaito ei ole yrityskohtaista, jolloin työntekijän neuvotteluaseman paranee entisestään (Teece, 2003). Henkilöillä, joilla on merkittävä tietotaito, on tutkijoiden mukaan vahva tarve autonomiaan ja he pitävät ohjausta, valvontaa ja muodollisia prosesseja luotaantyöntävinä organisaatiossa (Greenwood & Empson, 2003; von Nordenflycht, 2010). Autonomia saattaa aiheuttaa haasteita johtamiselle, mikäli työntekijöitä pitäisi ohjata tekemään jotain, mitä he eivät halua tehdä. Tällöin johtamisesta tulee enemmän opastavaa ja suostuttelevaa (Malhotra, Morris & Hinings, 2006).

Toinen merkittävä johtamisen haaste asiantuntijaorganisaatioissa liittyy työn laadun arvioimiseen. Koska työ tällaisissa yrityksissä vaatii merkittävää tietotaitoa, on aiheeseen perehtymättömän hankala arvioida työn laadukkuutta. Esimerkiksi asiakkaan voi olla hankala arvioida vaikkapa mainoksen yhteyttä myynnin nousuun tai konsultoinnin suhdetta yrityksen konkurssiin. Laatua voi kuitenkin viestiä asiakkaille reiluin sopimusehdoin, ylläpitämällä mainetta, näyttäytymällä ammattimaisesti sekä perustamalla eettisen koodiston toiminnalleen. (Gottschalk, 2014; von Nordenflycht, 2010.)

Viestintätoimistoja puolestaan on tutkittu verrattain vähän alan kasvuun nähden, mikä on yllättävää, koska muita konsultoinnin aloja on tutkittu jo pitkään. Viestintäkonsultointi on noussut joka puolella maailmaa räjähdysmäisesti, mutta tutkimustieto on pysynyt silti maltillisena (Wright, 2013). Strategisen viestinnän puolelta organisaatioihin liittyviä kysymyksiä on myös tutkittu laajasti, mutta tutkimuksiin ei ole sisältynyt viestinnän konsultoinnin näkökulmaa (von Platen, 2015).

Viestinnän konsultoinnin tutkimukset ovat olleet hyvin laajalle levinneitä ja rikkonaisia, jonka vuoksi alalla ei ole kehitetty yhtenäistä diskurssia tutkittavasta ilmiöstä (Hoffjann, Hoffstedde & Jaworek, 2021). Fokuksessa näissä tutkimuksissa on olleet poliittinen viestintä ja PR (ks. Hoffmann ym., 2008), mutta myös yksittäisiä tutkimuksia on tehty esimerkiksi viestintäkonsulttien roolista organisaation muutostilanteissa (von Platen, 2016), konsulttiyritysten maakohtaisista eroista (Pang ym., 2013) sekä konsulttien ja asiakkaiden suhteesta kriisissä (Johansen, 2017).

Viestintätoimistojen ja -konsultoinnin teoriapohja on hyvin rajoittunutta. Eräät tutkijat määrittelevät viestintäkonsultoinnin olevan ”tapauskohtainen, monimutkainen palvelu, jota tarjoaa sekä ulkopuolinen yksittäinen konsultti että konsultointitoimistot, jotka pyrkivät edistämään asiakkaan valmiuksia reflektoida ja ratkaista päätöksentekoon liittyviä ongelmia, jotka koskevat ympäristöön liittyviä viestinnällisten suhteiden luomista ja muodostamista (Röttger & Preusse, 2013).” Hoffjann ym. (2021) kuitenkin argumentoivat, että tämän kuvauksen ongelma on se, että se keskittyy vain konsultoinnin alkutoimintaan, reflektointiin, eikä ota kantaa sen päättävään toimintaan. Tällöin tutkijoiden mukaan kuvaus ei onnistu kaikkien konsultoinnin erityispiirteiden huomioonottamisessa (Hoffjann ym., 2021).

Myös Suomessa viestintätoimistoja sekä viestinnän konsultointia on tutkittu hyvin vähän ja saatavilla oleva tutkimustieto on niukkaa. Suomessa toimii markkinoinnin liike Marketing Finland, joka valvoo jäseniensä etuja, kouluttaa jäsenistöään sekä tarjoaa markkinoinnin vertaisverkostoja. Marketing Finladiin yhdistyi vuonna 2020 myös Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto MTL. Markenting Finland kuuluu myös kansainvälisiin markkinoinnin verkostoihin, jotka tuottavat kansainvälistä tutkimustietoa. (MTL, 2022) Merkittävää on, että Marketing Finland ei verkkosivujen perusteella itse tuota juurikaan tutkimustietoa edustamistaan aloista, vaikka kansainvälinen kattojärjestö niin tekeekin.

Viestintätoimistoja on Suomessa tutkinut jonkin verran Taloustutkimus sekä viestinnän alan ammattilaisia edustava Viesti ry. Taloustutkimuksen (2019) teettämän tutkimuksen mukaan viestintätoimistojen palvelut painottuvat pääasiassa mediaviestintään, markkinointiviestintään, vaikuttajaviestintään sekä konsultointiin. Yleisimmin organisaatiot ulkoistavat viestintätoimistoille visualisointia, teknologisia palveluita sekä kampanjoiden suunnittelua ja toteutusta (Viesti ry, 2021). Viestinnän alan ammattilaisista on tutkimusten mukaan suurin osa maisterin tutkinnon suorittaneita ja eniten viestijöitä tulee humanistisesta koulutussuunnasta. Iso osa viestintää ammatikseen harjoittavista työskentelee joko viestinnän asiantuntija tai viestintä- ja/tai markkinointipäällikkönä. Tärkeimmiksi työtehtävikseen Viesti ry:n tutkimuksessa (2021) alan ammattilaiset listasivat sisällöntuotannon, strategisen osaaminen ja kokonaisuuksien johtamisen sekä media- ja sidosryhmäsuhteet. (Viesti ry, 2021)

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin tapaustutkimuksen menetelmin ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Aineistonkeruussa hyödynnettiin kriittisten tapahtumien tekniikkaa. Aineiston litteroinnin jälkeen se analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Seuraavissa osioissa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sen toimialan konteksti, sekä perehdytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin, aineiston hankinta- ja analysointimenetelmiin sekä perustellaan valinnat.

3.1 Tutkimuskonteksti ja kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen viestintätoimisto. Yrityksen liikevaihtoluokka on viimeisimmässä tilinpäätöksessä vuonna 2020 ollut 2-10 miljoonaa euroa ja henkilöstöä yrityksessä on ollut 20-49 henkilöä. Yritys tarjoaa asiakkailleen kattavasti viestintään liittyviä erilaisia palveluita, kuten konsultointi- ja valmennus -palveluja, brändityötä, viestintäpalveluja sekä sisällöntuotantoa. Yrityksessä ei ole kiinteitä tiimejä, vaan työskentely tapahtuu asiakastiimeissä, jotka koostetaan aina asiakkuusprojektia varten. Kohdeorganisaation organisaatiorakenne on hyvin matala ja organisaatiossa pyritään välttämään turhia rakenteita sekä hierarkiaa. Kohdeorganisaation toiminta perustuu vahvasti itse- ja yhdessäohjautuvuuteen.

Kuten johdon konsultit, myös viestintäkonsultit toimivat ulkopuolisena viestinnän asiantuntijana erilaisille asiakasyrityksille sekä -yhdistyksille ja auttavat asiakkaitaan ratkaisemaan organisaatioon liittyviä haasteita ja ongelmia. Viestintäkonsultoinnin erottaa kuitenkin muusta organisaation konsultoinnista on niiden täytäntöönpanoon painottuva lopputulema. Viestintäkonsultointi lähtee aina liikkeelle kohderyhmästä, kun taas vaikkapa organisaation konsultointi vertaa sisäisiä prosesseja ja rakenteita organisaation toimintaympäristön vaatimuksiin ja kehitykseen. Viestinnän konsultointi on aina

sekä konsultin että asiakkaan yhteinen toimi, jota konsultti ei voi tehdä yksinään. (Hoffjann ym., 2021.)

Viestinnän konsultointi sijoittuu prosessikonsultoinnin ja asiantuntijakonsultoinnin teoreettisten näkökulmien väliin, jolloin viestinnän konsulttien työ on rakentaa, pitää yllä sekä tarvittaessa korjata organisaatioiden näkyvää puolta. Näin ollen viestinnän konsultin työ ei liity suoraan organisaation muodolliseen eikä epämuodolliseen puoleen, vaan yhdistelee näissä esiintyviä elementtejä. Esimerkiksi viestinnän konsultoinnin pohja tulee usein muodolliselta puolelta, kuten organisaation strategiasta, mutta viestintää ohjaa epämuodollinen puoli, eli yrityksen kulttuuri. Konsultoinnin tulos myös vaikuttaa yrityksen muodolliseen puoleen, sillä esimerkiksi työn tuloksena syntyneet rakenteet ja ohjelmat vaikuttavat tulevaisuuden valintoihin. (Hoffjann ym., 2021.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

3.2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään usein silloin, kun tutkittava asia on vaikeasti mitattavissa oleva, esimerkiksi jokin sosiaalinen ilmiö. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta sekä kuvata ja selventää ihmisten kokemuksia. Johtamista tutkittaessa kiinnostuksen kohteena on ihmisten toiminta sekä sosiaaliset prosessit, jolloin laadulliset menetelmät ovat tarkoituksenmukaisia näiden ilmiöiden tutkimiseen. Näistä syistä laadulliset tutkimusmenetelmät ovat nykyisin luonteva osa liiketalouden tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on muodostaa syvällinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 24-25; Polkinghorne, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, josta käytetään myös termiä case-tutkimus. Tapaustutkimus on tutkimustapa tai -strategia, jonka kohteena on yksi tai useampi tapaus, joita tarkastellaan tietyssä kontekstissa. Tässä tutkimuksessa tapaus on johtaminen, joka on abstrakti ilmiö. Tapaus voi olla myös jokin systeemi tai vaikkapa sarja tapahtumia. (Eriksson & Koistinen 2014, s. 4-6; Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, s. 7–8; Yin, 2014.) Tapaustutkimusta ei ole onnistuttu määrittelemään yksiselitteisesti, mutta keskeistä kaikissa määritelmissä on se, että tarkoituksena on saada syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta/tapauksista. Tapaustutkimus on tarkoituksenmukainen tutkimusmetodi, mikäli tutkimuksessa pyritään vastaamaan miten ja miksi -kysymyksiin, jos aihe on uusi tai vasta vähän tutkittu tai ilmiö on sidoksissa tähän aikaan (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 5; Yin, 2014). Tapaustutkimus ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn aineistoon tai analyysimenetelmään (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, s. 7–8). Tämän tutkimuksen tutkittava ilmiö on siis johtaminen käytäntöinä ja tutkimuksen kontekstin muodostaa

kohdeorganisaation toimiala, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.
Kuten aiemmin jo todettua, LAP:n näkemys johtamisesta linkittyy todella erilaiseen metodologiaan kuin valtavirran johtamistutkimus, sillä LAP ei yritä yksinkertaistaa tai yleistää monimutkaista ilmiötä, vaan tarkastella kontekstia ja toimia, joissa johtamista esiintyy (Parry ym., 2014; Raelin, 2019).

3.2.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelu on tehokkain tapa kerätä aineistoa, kun halutaan tietää mitä joku henkilö ajattelee tutkittavasta asiasta. Haastattelutilannetta voitaisiin kuvailla myös keskusteluksi, jonka tavoitteena on saada selville haastateltavan ajatuksia liittyen tutkimuksen aihepiiriin. Haastattelutilanne sekä haastattelijan rooli ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana perinteisestä, tenttiä muistuttavasta tilanteesta keskustelunomaiseen suuntaan, jossa on suositeltavaa, että haastattelija on aktiivinen tekijä haastattelussa ja esimerkiksi reagoi nyökkäyksin haastateltavan vastauksiin. Reagoinnin tarkoituksena on osoittaa kuuntelevansa sekä hieman rentouttaa tilannetta. On kuitenkin huomioitava, että vaikka haastattelu saattaakin nykypäivänä muistuttaa normaalia keskustelua, sillä on erityispiirteensä. Haastattelu ei ole tasavertainen keskustelu, vaan haastattelijan aloitteesta toteutunut tilanne, jonka tavoitteena on kerätä aineistoa. (Eskola, Lätti & Vastamäki, 2018.)

Teemahaastattelussa tärkeimmät aiheet ovat ennalta määritettyjä, jotka käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta kysymyksiä ei ole kuitenkaan muotoiltu tarkoin, eikä niitä välttämättä käydä läpi samassa järjestyksessä joka haastattelussa. Myös teema-alueiden laajuus saattaa vaihdella haastattelujen välillä esimerkiksi haastateltavien asiantuntijuuden mukaan. Näin ollen teemahaastattelu sijoittuu strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun välille. Tutkija voi muodostaa joko intuition perusteella, aiemmista tutkimuksista tai teoriasta johtamalla, tai käyttää kaikkia näitä. Olennaista teemojen valinnassa on se, että niiden tulisi liittyä tutkimusongelmaan, jotta haastatteluilla kerätystä aineistosta saadaan vastaus tähän tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kaikkia teemojen muodostuksen vaihtoehtoja. Ensin tutkija ideoi mahdollisia teemoja sekä tutki aiempia tutkimuksia, jonka jälkeen näitä teemoja muokattiin teorian perusteella. Tällä pyrittiin siihen, että teemat perustuvat teoreettiseen esiymmärrykseen, mutta myös poikkeaville tulkinnoille jää tilaa. (Eskola ym., 2018.)

Tutkijan rooli ei ole tehdä ulkopuolelta käsin päätelmiä toiminnasta, vaan tarjota toimintaan osallistuvalle työkaluja, jotta hän voi itse tarkastella toimintaa ja tehdä näin selvityksen siitä (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Tähän tutkimukseen osallistuvia henkilöitä pyydettiin kertomaan heidän tulkintansa omasta toiminnastaan, jolloin tutkija saa pääsee syvemmällä tutkittavan kohteen sisäisiin merkityksenantoihin (Vine ym., 2008).

3.2.3 Kriittisten tapahtumien menetelmä

Tämän tutkimuksen eräänä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kriittisten tapahtumien menetelmää osana teemahaastattelua. Kriittisten tapahtumien menetelmän (Critical Incident Technique, CIT) on kehittänyt työpsykologian tutkija John Flanagan (1954) tavoitteenaan kerätä ”tiettyjä tärkeitä tietoja koskien käyttäytymistä määritellyissä tilanteissa”. Menetelmä pohjautuu toisen maailmansodan aikana Yhdysvaltojen ilmavoimissa tehtyihin tutkimuksiin, joissa tutkittiin hävittäjälentäjien oppimisvaikeuksia. Myöhemmin tutkimusta käytettiin pohjana uusien lentäjien valinnassa, koulutuksissa sekä arvioinneissa. CIT-menetelmän keskiössä on selvittää, mitkä kokemukset tai tapahtumat ovat kriittisiä tutkimusilmiön kannalta, eli millä tapahtumilla on suuri positiivinen tai negatiivinen merkitys suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Grove & Fisk 1997, s. 67). Tapahtumalla Flanagan (1954, s. 327) tarkoittaa mitä tahansa havaittavissa olevaa inhimillistä toimintaa, jonka pohjalta pystytään tekemään päätelmiä toiminnan lopputuloksesta. Kriittisellä puolestaan viitataan inhimillisen toiminnan merkittävään rooliin toiminnan tavoitteeseen tai lopputulokseen. Tapahtumien kriittisyyden määrittelee sen kokija, sillä tapahtumien ulkopuolinen ei voi määritellä tapahtuman merkittävyyttä siinä kontekstissa, jossa hän ei ole osana. Kriittiset tapahtumat ovat Flanaganin (1954, s. 327) mukaan erityisen poikkeavia ja jäävät siksi yksityiskohtaisesti kokijan mieleen, jolloin niitä voidaan jälkikäteen kuvata tarkasti. (Flanagan, 1954, s. 327.)

CIT-menetelmässä ei ole määritelty tarkkoja sääntöjä, joilla aineisto pitäisi kerätä, vaan se on valikoima periaatteita, jotka joustavat ja ovat muokattavissa erilaisia tilanteita varten. Kriittisten tapahtumien menetelmä koostuu viidestä päävaiheesta, joista ensimmäisessä määritellään tutkittavan toiminnan tarkoitus ja tavoite toiminnan toteutumisen tarkastelemiseksi. Toinen vaihe on tehdä suunnitelma aineiston keräämiseksi. Suunnitelmassa määritellään millaista tietoa tarvitaan, mistä, keneltä ja miten aineistoa on kerättävissä ja kuka keräämisen toteuttaa. Flanagan (1954, s. 343) huomauttaa, että edustavuuden kannalta merkitsevää ei ole haastateltavien määrä, vaan tunnistettujen tapausten määrä. Kolmas vaihe on aineiston keruu. Aineiston keruun tarkoituksena on saada tietoa kriittisten tapahtumien merkityksestä suhteessa sen kontekstiin, eli tutkittavan toiminnan kannalta erityisen tehokkaita tai tehottomia. Aineisto kannattaisi kerätä mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen, kun sen yksityiskohdat ovat vielä kokijan tuoreessa muistissa. (Flanagan, 1954.)

Neljäs vaihe kriittisten tapahtumien menetelmässä on aineiston analysointi. Analysointiin voidaan käyttää sisällönanalyysiä kategorisoimalla tai luokittelemalla aineistoa. Kategorisoinnilla pyritään mahdollisimman hyvin tiivistettyyn kuvaukseen. Sisällönanalyysiä esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Viimeinen vaihe menetelmässä on tulosten tulkinta ja raportointi. Raportoinnissa on tärkeää kuvata tarkasti koko tutkimusprosessi sekä kiinnittää erityistä huomiota tulosten tulkintaan. Flanaganin (1945, s. 345) mukaan tulkinta on yleensä se kohta, jossa tehdään virheitä. (Flanagan, 1954.)

CIT-menetelmän epistemologinen pohja on fenomenologisessa tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on päästä toisen ihmisen viitekehykseen sisään, jotta voidaan kokea tämän henkilön ymmärtämisen rakenteet ja tavat tulkita asioita (Brookfield, 1990, s. 179-180). Menetelmä rohkaisee tutkittavia kertomaan omista kokemuksistaan muistelemalla tapahtumia, ennemmin kuin vastaamalla tiettyihin haastattelukysymyksiin (Collins & Hussey, 2003, s. 165). Näiden ainutkertaisten, koettujen tapahtumien pohjalta voidaan hahmottaa erilaisia rakenteita ja malleja, joita voivat toimia esimerkkeinä laajemmasta ilmiöstä (Kain, 2004, s. 82). Menetelmä mahdollistaa haastateltavan kertomaan tapahtumista tavalla, jota voitaisiin kuvailla myös narratiiveina tai tarinoina, jolloin näiden narratiivien kautta voidaan löytää hiljaista tietoa sekä ajattelu- ja toimintatapoja, joita ei muilla menetelmillä saataisi kuvattua (Bryman & Bell, 2003; Savaya & Gardner, 2012). Se tarjoaa lähestymistavan johtamiskäytäntöihin keskittyen paikallisiin toimintoihin (Kempster ym., 2016), ja Snell (1999, s. 511) näkee menetelmän arvon siinä, että se perustuu ”todellisen käytännön monimutkaisuuteen, eikä vastaajien pelkkiin kannanottoihin ja yleistyksiin”. Chell’n (1998, s. 71) mukaan menetelmä mahdollistaa case-pohjaisen teorian, joka pohjautuu oikeisiin tapahtumiin ja korostaa kokijan näkökulmaa. Kriittisten tapahtumien menetelmä on aineistonkeruutapa, joka mahdollistaa tapahtumien kontekstin, taktiikoiden, strategioiden sekä selviytymiskeinojen ymmärtämisen sekä ihmisten toimien seurausten ja tulosten ymmärtämisen. (Chell, 1998; Chell, 2005, s. 45.)

Menetelmän heikkoutena on virhealttius, joka liittyy haastateltavan muistivirheisiin sekä epäjohdonmukaisuuksiin. Aineistoa kerättäessä on vaarana, että kokija alkaa tulkita tapahtumia uudelleen, jolloin kuvaus ei välttämättä vastaa alkuperäistä tilannetta (Edvardsson & Roos, 2001; Chell 2004, 47; Gremler 2004, 66). Toisaalta Chell’n (2004, s. 47) mukaan

Toinen menetelmän kritiikki perustuu kerättävien tapausten äärimmäiseen binäärisyyteen, joka ei välttämättä palvele kaikkia tutkimuksia. Tämän takia esimerkiksi Hughes (2012, s. 72) kehitti kriittisten tapahtumien menetelmään pohjautuvan laajennetun metodin ECIA:n (Expanded Critical Incidents Approach).

3.3 Aineiston keräys ja analysointi

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2022. Organisaatioon oltiin ensin yhteydessä sähköpostitse, jossa pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Yrityksen edustajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen yrityksen osallistuminen tutkimukseen vahvistettiin. Haastateltavien valintaan käytettiin harkinnanvaraista otantaa, jolla varmistutaan siitä, että haastateltavat ovat tutkimuksen kannalta oleellisia henkilöitä (Metsämuuronen, 2005, 52). Tässä tutkimuksessa potentiaaliset haastateltavat valittiin yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa. Haastateltavien valinnassa oli tärkeää, että

haastateltava on työskennellyt yrityksessä tarpeeksi kauan, jotta hänellä on kokemusta erilaisista tilanteista yrityksessä, jotta tilanteita pystyttiin käsittelemään syvällisesti ja laajasti. Valinnassa myös pyrittiin myös siihen, että haastateltavien työtehtävät poikkeaisivat toisistaan, jolloin aineistoon saatiin eri positiossa työskentelevien kertomuksia esiin. Potentiaalisille haastateltaville ilmoitettiin sähköpostitse tutkimuksesta sekä toimitettiin tutkimustiedote, josta ilmeni tutkimuksen tarkemmat tiedot. Halukkaiden osallistujien kanssa sovittiin haastattelu-ajat puhelimitse sekä toimitettiin sähköpostitse tietosuojailmoitus, jossa korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Kohdeorganisaatio ei vaikuttanut mihinkään muuhun tutkimukseen liittyvään, kuin potentiaalisten haastateltavien valintaan.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 10 henkilöä, jotka kaikki työskentelivät kohdeorganisaatiossa asiantuntijatehtävissä. Kaikki haastateltavat työskentelivät erilaisissa asiakkuustiimeissä jäsenenä sekä osa haastateltavista myös tiiminvetäjänä. Useammalla haastateltavalla oli erityinen vastuualue, jonka kehityksestä he vastasivat. Muutamat haastateltavat työskentelivät esimiesasemassa. Kaikki haastateltavat olivat toimineet yrityksen parissa vähintään yhden vuoden. Ensimmäinen haastattelu tehtiin 17.2.2022 ja viimeinen haastattelu tehtiin 1.3.2022, muut haastattelut sijoittuivat tasaisesti näiden päivämäärien väliin. Haastattelut kestivät keskimäärin 54 minuuttia ja 16 sekuntia. Lyhin haastattelu oli kestoltaan 37 minuuttia ja 54 sekuntia, kun taas pisin haastattelu kesti yhden tunnin, 12 minuuttia ja 21 sekuntia. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman rento, jotta haastateltavien olisi mukava kertoa omista näkemyksistään ja kokemuksistaan avoimesti. Haastattelun anonymiteettiä korostettiin tutkimustiedotteen lisäksi vielä haastattelutilanteen alussa, jotta tilanne olisi haastateltavalle turvallinen mielipiteidensä esiin tuomiselle.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun avulla, jolloin kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin samoja, ennalta määriteltyjä teemoja, mutta kaikille haastateltaville ei esitetty täysin samoja kysymyksiä. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada kattava ja syvällinen kuvaus erilaisista tapahtumista ja toimintatavoista. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin videopuhelun välityksellä. Vaikka videopuheluiden avulla haastattelujen ajankohdan sopiminen sekä aikatauluttaminen oli todella joustavaa, se toi myös ajoittain pieniä haasteita haastatteluihin. Ajottain pätkivä internet-yhteys hankaloitti muutaman haastattelun pitämistä, jolloin osa sanoista saattoi olla katkonaisia, eikä tällöin lauseen sisällöstä voinut olla täysin varma. Tällaiset katkonaisia sanoja sisältävät lauseet jätettiin tutkimuksesta kokonaan pois, sillä niiden oikeellisuudesta ei voinut varmistua. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne muunnettiin kirjalliseen muotoon, eli litteroitiin. Litteroinnin tarkkuus on riippuvainen tutkimuksen kohteesta. Tässä tutkimuksessa analysoinnin kohteena oli asiantuntijoiden näkemykset tutkimusilmiöstä eli haastatteluiden sanallinen sisältö, jolloin esimerkiksi äänenpainojen litterointi ei ollut tutkimuksen kannalta oleellista. Haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti ja

puhekieliset sekä epäolennaiset ilmaisut (*niinku, tota*) jätettiin pois, koska ne eivät olleet aineiston kannalta merkityksellisiä.

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi sen perusteella, että tutkimuksessa on tarkoitus kuvata tutkittavaa ilmiötä sanallisesti tutkimuksen aineiston pohjalta. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota, jolloin analyysin avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä aineisto jaetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudenlaiseksi kokonaisuudeksi loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysi päädyttiin suorittamaan teoriaohjaavasti, sillä tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tutkimustietoa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ei ole teoriaa testaava, vaan aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysin tekemistä. Analyysistä on näin ollen tunnistettavissa aikaisemman tutkimustiedon vaikutus, mutta analyysi ei suoraan pohjaudu teoriaan. Tällainen analyysimenetelmä mahdollistaa myös olemassa olevan teorian laajentamisen tai vahvistamisen (Shieh & Shannon 2005). Analyysiä tehdään alkuvaiheessa aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa mukaan tarkasteluun nostetaan myös teoriaa jäsentämään analysoitua aineistoa. Analyysin pyrkimyksenä on sovittaa aineistolähtöiset käsitteet teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi seuraa alkuun aineistolähtöisen analyysin vaiheita, jotka ovat aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä aineistosta pyritään tunnistamaan tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tiedot ja jättämään epäoleelliset osat pois. Näin pilkkomalla ja tiivistämällä aineisto pelkistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston redusointi koodattiin Atlas.ti -ohjelman avulla manuaalisesti merkiten pelkistettyjä ilmauksia. Koodaus järjestää suuren tietomäärän kategorioihin, joiden teemat on johdettu aineistosta analyysin avulla (Hsieh & Shannon 2005). Analyysia ohjasi Raelinin (2011) luoma viitekehys kahdeksasta Leadeship-as-Practice -aktiviteetista, mutta tutkija pyrki pysymään avoinna myös muille teemoille, jotka saattoivat nousta aineistosta ja laajentaa Raelinin (2011) viitekehystä sekä ymmärrystä L-A-P:n ilmentymistä. Taulukossa 1 on esitetty esimerkki tämän tutkimuksen aineiston redusoinnista.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston redusoinnista

Alkuperäisilmaukset	**Pelkistetty ilmaus**
"Ja sitten jälkikäteen käytiin tiimin kesken se palautekeskustelu ja sit oltiin käyty viel asiakkaan kanssa palautekeskustelu et mitä heille jäi käteen siitä prokkiksesta--."	Kokemusten pohdinta yhdessä

"-- jos joku ei oikeesti tavallaan huolehdi et tietyt peruspalikat on kondiksessa, ni mun on otettava ohjat omiin käsiin, koska mä en kestä sitä, et asiat ei tapahdu ja hommia ei hoideta selkeesti."	Resurssien ohjaaminen
"-- meillä on semmonen oletus, et asiat kerrotaan kaikille ja kaikesta pidetään joku tilannekuva, et missä ollaan menossa ja mitä on tapahtumassa, miten se vaikuttaa meihin ja mikä meidän ajatus siitä on, et miten me sit edetään ja sit me yleensä keskustellaan siitä--."	Jaetaan tilannekatsaus
"Ja meiän yhteistyö toimii siis käytännössä niin, että mun vastuulla on huolehtia, et meidän asiat tulee sinne asiakkaan suuntaan tehdyksi, mitä asiakkaan kanssa sovittu. Huolehtia siitä et meil varmasti asiat etenee sisäisesti, et meillä on palaveri buukattuna kalentereihin ja asiat menee eteenpäin--."	Muiden huomion ohjaaminen tehtävään

Redusointivaiheen jälkeen analyysissä siirrytiin aineiston klusterointiin, jossa samankaltaisia ja/tai eroavia käsitteitä ryhmitellään omiksi alaluokikseen ja nimetään luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Alaluokkaa kuvaava käsite voi pohjautua esimerkiksi ilmiön ominaisuuteen, piirteeseen tai käsitykseen. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa entisestään ja luoda alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Klusterointivaihe luo myös pohjan tutkimuksen perusrakenteelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän tutkimuksen klusteroinnista on esitetty esimerkki taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Esimerkki aineiston klusteroinnista.

Pelkistetty ilmaus	**Alaluokka**
Kokemusten pohdinta yhdessä Kokemusten pohdinta yksin Oppii palautteesta	Kokemusten pohdinta
Resurssien ohjaaminen Resurssien tunnistaminen Tarvittavien työkalujen kartoittaminen Tehtävien järkeistäminen Tehtävien yksinkertaistaminen	Resurssien tunnistaminen ja käyttö
Rakentaa luottamusta Luo vuorovaikutusta	Ilmapiirin parantaminen
Rohkaisee sivuun vetäytyneitä Osallistaa halukkaita	Toiminnankehittäminen

Tarjoaa palautetta	
Muiden huomion ohjaaminen tehtävään Yhteisten toimien mobilisoiminen Tilannekatsauksen jakaminen Ongelmanratkaisussa tukeminen	Tiimin toiminnan kehittäminen

Analyysin viimeisessä vaiheessa teorialähtöinen analyysi eroaa aineistolähtöisestä analyysistä. Abstrahointivaiheessa eli käsitteellistämisen vaiheessa tehtyjä luokituksia yhdistellään edelleen laajemmiksi kokonaisuuksiksi niin kauan, kun se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Aineistolähtöisessä analyysissa aineistosta pyritään abstrahointivaiheessa luomaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä pyritään tässä analyysivaiheessa sovittamaan aineistosta löydetyt käsitteet ja teemat jo olemassa olevaan teoriaan ja käsitteisiin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet siis tulevat valmiina ja annettuina aiemmista tutkimuksista.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi aineistosta on poimittu seuraavan kappaleen analyysiin suoria sitaatteja, jotka tutkijan mielestä kuvaavat aktiviteettia hyvin ja ovat analyysin kannalta olennaisia. Kohdeorganisaation ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi ne kohdat, joissa haastateltava on puhunut kollegoistaan tai organisaatiostaan nimellä tai muulla tunnistettavalla ilmauksella, on muutettu muotoon *kollega* ja *organisaatio*. Lisäksi haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi viittaukset haastateltavien työtehtäviin on muutettu yleisiksi ilmauksiksi. Haastattelut on koodattu muotoon H1-H10, jossa numerotunniste on määritelty satunnaisesti eikä vastaa todellista haastattelujärjestystä. Sitaatit saattavat olla osa pidempää kappaletta aineistossa, jolloin niistä on poimittu analyysiin esitettäväksi vain olennainen osa. Tällaiset osat on merkitty kahdella peräkkäisellä yhdysmerkillä (--), joka tarkoittaa, että lausetta on edeltänyt puhetta tai puhe on jatkunut sitaatin jälkeen.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten sekä sisällönanalyysin teemojen mukaisesti. Tuloksissa asiantuntijoiden kokemuksia ja ajatuksia on jaoteltu Raelinin (2016) seitsemän johtamiskäytännön aktiviteettien mukaisesti. Nämä seitsemän aktiviteettia ovat nimellisesti skannaus, signalointi, kutominen, vakauttaminen, kutsuminen, vapauttaminen ja reflektointi. Aktiviteetit Raelin (2016) on jakanut kahteen osaan, joista ensimmäinen kuvaa johtamisen toiminnallista puolta ja näiden aktiviteettien tavoitteena on ohjata ja suunnata työtä, jotta se saadaan tehtyä. Tähän ensimmäiseen osaan kuuluvat skannaus, signalointi, kutominen ja vakauttaminen. Toinen osa muodostuu käytäntöjen sosio-emotionaalisesta puolesta ja aktiviteettien päämääränä on puolestaan tukea ja ylläpitää tiimiä heidän ollessa yhdessä. Tähän toiseen osioon kuuluu aktiviteeteista kutsuminen, vapauttaminen ja reflektointi. Tarkemmin Raelinin määritelmää on kuvattu teoria-kappaleessa 2.1.2. Seuraavassa kappaleessa 4.1 tarkastellaan kohdeyrityksen johtamistyötä Raelinin määrittelemien seitsemän Leadership-as-Practice -aktiviteetin kautta ja vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toisessa kappaleessa 4.2 kootaan löydöksiä vielä yhteen kuvaamaan organisaatiossa tapahtuvia johtamiskäytäntöjä.

4.1 Johtamistyön aktiviteetit kohdeorganisaatiossa

4.1.1 Skannaus

Raelin (2016) määritteli skannauksen olevan resurssien tunnistamista, jotka voidaan yksinkertaistamalla tai järkeistämällä ohjata uuteen tai olemassa olevaan tehtävään. Haastateltavat kuvasivat, että etenkin asiakkuusjohtajan työhön resurssien tunnistaminen ja ohjaaminen on toiminto, joka ikään kuin kuuluu tehtävään jo itsessään. Tutkittavien mukaan tärkeitä resursseja ovat erityisesti henkilöstöresurssit sekä tarvittava informaatio. Haastateltavat

kuvasivat, että riittävien henkilöstöresurssien varmistaminen tiimissä on asiakkuusjohtajan vastuulla, mutta esimerkiksi informaation jakaminen nähdään kollektiivisena vastuuna:

> No kaikki alko siitä, että me saatiin aika nopeella aikataululla toimeksianto tehä tämmöinen aika laaja strateginen analyysi ja mä olin hyvissä ajoin varannu siihen mielestäni parhaan osaamisen meiltä. Mä olin puhunu myös näitten henkilöiden kaa jo ennen ku se kauppa oli klousattu, että "ooksä sit täs messissä ja sun rooli vois olla tällänen". (H2)

Haastateltavat kertoivat myös jokaisen työntekijän omasta vastuusta tuoda ajatuksiaan esille esimerkiksi työn nykytilanteesta sekä tulevaisuudennäkymistä. Tällaista keskustelua haastateltavien mukaan olisi hyvä nostaa puheeksi, jotta resursseja miettivillä ja ohjaavilla tasoilla olisi mahdollisimman hyvä ja ajantasainen kuva kunkin työntekijän tilanteesta.

> Ja näitä käydään tietenki jossain määrin tälläsia virallisia tsekkejä vaikkapa et tietyin aikavälein käydään kehityskeskustelut, -- ni käydään sitä keskustelua siitä, että minkälaiset asiat nyt on tärkeitä ja miten menee ja minkälaisia juttuja haluaa tehä tulevaisuudessa. Mut se vaatii kyllä myös sit, paitsi että johtajien täytyy käyttää aikaa sellaseen aktiiviseen kyselyyn ja aktiiviseen kuunteluun, ni sit se vaatii kyllä myös työntekijöiltä mun mielestä aika paljon aikaa ja eforttia siihen, että he muistavat ja osaavat kertoa omista toiveistaan ja ajatuksistaan proaktiivisesti, koska aina niitä ei välttämättä osata kysyä. (H7)

Haastateltavat kuvasivat myös sitä, kuinka asiakkuustiimin muodostamisen alussa joissain tiimeissä läpi tiimin resursseja sekä esimerkiksi erilaisten työtapojen yhteensovittamista, joissain tiimeissä tällaisia keskusteluita saatetaan käydä yksityiskohtaisemmin, kun taas joissain tiimeissä yhteisten resurssien pohtiminen saattaa jäädä vähemmälle tai kokonaan pois. Haastateltavien mukaan nämä yhteiset pelisäännöt on tärkeitä sekä yksittäisten työntekijöiden kannalta että projektinhallinnan näkökulmasta. Haastateltavat kuvasivat, että yhteisiä pelisääntöjä sovitaan esimerkiksi projektin aluksi, jotta tiimityöskentely olisi sujuvaa eikä eritahtiset työntekijät aiheuttaisi kitkaa tiimissä.

> No jos lähtee ihan silleen projektin alusta ikään kuin liikkeelle, et ku se tiimi muodostetaan, niin siinä ainaki itse tykkään, okei tässäkin on eroja, mut itse ainaki tykkään sellasesta avoimesta puheesta, et selvitetään ikään kuin ne tiimin väliset työskentelytavat silleen, et ku on kuitenkin ihmisillä erilaisia tapoja tehä hommia, niin aika avoimesti puhutaan siitä, et mikä on kenenkin tapa ja miten sit tietyllä tavalla sovitetaan yhteen. -- jos joku on semmonen deadline-orientoitunu ja joku toinen on silleen, et pitää olla viikko etukäteen hommat valmiina, niin ei tuu sit sellasta konfliktia siinä, että se viikko etukäteen -tyyppi ei puristele hampaita siellä kun tuleekin viimeisellä minuutilla matskut. (H8)

Resursseja kuvattiin lähinnä kahdella tasolla, tiimien näkökulmasta sekä koko organisaation näkökulmasta. Tiimien muodostamisen ja toiminnan

varmistaminen kuvattiin kuuluvan asiakkuusjohtajan työhön, kuten aiemmin kuvattua, mutta haastateltavien mukaan riittävien henkilöstöresurssien varmistaminen organisaatiotasolla nähtiin yhteisenä mietinnän paikkana:

> -- me ollaan tosi paljon mietitty sitä yhdessä, et miten me voidaan tehdä asioita fiksummin ja miten me voidaan tehä asiakkaille mielenkiintoisempia asioita ja järkevämpiä asioita samalla, niin et tää on yritys ja sen pitää olla jollain tavalla kustannustehokasta toimintaa myöskin. Jolloin me ollaan tajuttu, et me pystytään tekemään parempaa tekemistä, jos meillä on osaavampia tyyppejä ja erilaisia tyyppejä, joilloin se tarkottaa sitä, että meillä pitää olla enemmän porukkaa talossa. (H3)

Resurssien ohjaamisen näkökulmasta haastatteluissa nousi esiin organisaation kasvusta johtuvia muutostilanteita, joita organisaatiossa on jouduttu käsittelemään. Organisaatio on haastateltavien mukaan kasvussa, jolloin organisaatiossa on tunnistettu tarve resurssien ohjaamisen käytännöille, jotka ovat tuntuneet matalaan hierarkiaan tottuneille työntekijöille rajoittavilta toimilta:

> -- jotkut asiat mitkä ehkä liittyy vaikka firman kasvamiseen ja siihen ku ihmisiä tulee lisää ja sit se taas aiheuttaa ehkä niinku, johtamisesta kun puhutaan, niin sellaista et joudutaan ottamaan joitaki vähän sellasia hyväksitodettuja käytäntöjä tavallaan suuresta maailmasta, mitkä liittyy johonkin sellaiseen keskijohtoon tai HR:n tai muihin, niinku johonkin työajanseurantoihin tai tällaisiin, ni se voi tuntua meiän tyypeillä sellaiselta taaksepäin menemiseltä, vaik sen oikeesti on tarkoitus vaan tehdä siitä firman pyörimisestä ja työskentelystä järkevämpää ja sujuvampaa. (H1)

Haastateltavat kuvasivat myös toimitusjohtajan suurta merkitystä resurssien ohjaamiselle. Toimitusjohtajan nähtiin antavan suuntaa yhteiselle tekemiselle, mutta myös yksittäisen työntekijän tasolla:

> -- yks käänteentekevä oli esimerkiks se, että mä käytin jossain vaiheessa aika paljon aikaa tämmöisiin sisäisen kehittämisen projekteihin, mutta sitte meidän toimari sanoi mulle että jos sä haluat asioita x, ni sun pitää pystyä johtaa isoja asiakkuuksia. Niin se ikään kun antoi mulle suoran uuden suunnan- (H2)

Toisaalta resurssien ohjaamisesta näkökulmasta haastateltavat kuvasivat sitä, kuinka organisaatiossa henkilöresurssit eivät välttämättä vaadi aktiivista ohjaamista, sillä yrityksen toiminta nojaa vahvasti itse- ja yhdessäohjautuvuuteen. Haastateltavien mukaan tällainen organisaatiomalli kuitenkin tuo myös haasteita, sillä itseohjautuvuus ei aina toteudu ja yhteiseksi miellettyihin työtehtäviin ei välttämättä kukaan tartu.

> –jokainen ihminen myös tossa tiimissä kantais ikään kuin vastuuta siitä, et kun saa jonkun idean, niin lähtee myös ite sitä toteuttamaan. Ja et meillä myöskin tossa tiimissä se on omasta kiinnostuksesta paljon kiinni ja sit tavallaan siitä

> omasta aktiivisuudesta. Et se on ehkä semmonen jotenkin erilainen kun ehkä monessa muussa yrityksessä, et siel laitetaan et ”okei no ku sä vastaat hr:stä, niin tää on luonnollisesti sulle kuuluva juttu”, ku meil on silleen et ”no jos sua kiinnostaa tää, niin mee mukaan, tee sille asialle jotain”. (H9)

> --jos puhutaan vaikka jostain jos pitää kehittää jotain, huomataan joku ei-toimiva juttu arjessa, ni sit et kuka kantaa vastuun siitä, et se korjataan. Et seki on jossain määrin vähän kankee tapa, jos joudutaan muodostaa joku työryhmä sitä ratkomaan. Et miten saadaan se, et kun joku tunnistaa sen haasteen tai tavan tai tilanteen, mis pitäis tehdä jotain uutta ja korjata, niin miten jokainen yksilö sit heti tarttuis siihen ja lähtee fiksaamaan sitä. Ku se ei tietyllä tavalla oo sun, vaikka se on sun omalla vastuulla, sanotaan et se on koko organisaation vastuulla, mut eihän se yksilöllisesti nähtynä oo sun omalla vastuulla, niin miten sen saa kuntoon? (H8)

Raelinin (2016) määritelmän mukaan myös tehtävien järkeistäminen on yksi skannaukseen kuuluvista toimista. Useassa haastattelussa kuvattiin tiimityöskentelyn asiakkuustiimeissä olevan hyvinkin erilaista riippuen siitä, kuka asiakkuustiimiä johtaa. Tiimien työskentelytavoissa on haastateltavien mukaan eroja esimerkiksi palaverien määrissä, tiedonjaon käytännöissä, töiden dokumentoinnissa sekä käytettävistä työkaluista. Haastatteluissa nousi etenkin tiimityöskentelyn saralla esiin mahdollisten yhteisten toimintatapojen vaikutus tehokkuuteen:

> Mä luulen et se ainakin helpottais et sit jos niistä [yhteisistä toimintatavoista] pystyisi kaikki pitää kiinni, ettei tarvis aina miettiä et mistäs tämä tieto löytyy tai mihin tämä homma on kirjattu. Ni kyllä se varmasti vähentäis sitä säätöä ja sellaista pientä hapuilua, et jos ois joku vähän selkeämpi yhtenäinen tapa tehdä asioita. (H1)

> --jos -- asiakkaalla tulee kommentteja joihinkin materiaaleihin, niin sehän olis tosi siistiä, jos niitä kommentteja vois kerätä vaikka yhteen paikkaan, eikä lähetellä silleen viiteen eri Slack threadiin. Tämmösii tietynlaisia tosi pieniä juttuja, jotka toisaalta on sit myös toistuvia. Pikku juttuja, jotka sit aiheuttaa semmosta ekstra säätöö, että sitten hommat ei silleen rullaa. Kun tossa [isossa tiimissä] olis siis vielä erityisen tärkeetä, et hommat menis silleen tosi tasaisesti, koska on monia eri tyyppejä ja on tosi tarkkaan rajattu et kuka tekee mitäkin, niin pitäis pitää tavallaan kaikki tieto selkeesti kaikkien saatavilla, että se ei mee solmuun. (H6)

Haastatteluissa siis kuvattiin asiakkuusjohtajan tekevän skannauksen aktiviteettejä resurssien varmistamisen osalta, mutta informaation jakaminen nähtiin kollektiivisena vastuuna. Resursseja kuvattiin aineistossa lähinnä kahdella tasolla, tiimien näkökulmasta sekä koko organisaation näkökulmasta. Haastateltavat korostivat yksittäisen työntekijän vastuuta tuoda omia ajatuksiaan ja halujaan esihenkilöiden tietoon. Resurssien ohjaamisen näkökulmasta aineistossa oli ristiriitaisuuksia sen välillä, että organisaatiota kuvattiin todella itseohjautuvaksi, mutta samalla tunnistettiin myös haaste siinä, että kaikkiin työtehtäviin ei kuitenkaan tartuta itse.

4.1.2 Signalointi

Raelinin (2016) määritelmän mukaan signalointi on muiden huomion ohjaamista tehtävään. Tämä voi tapahtua esimerkiksi matkimalla, muokkaamalla, järjestämällä tai syntetisoimalla aikaisempia tai olemassa olevia elementtejä. Signaloinnin aktiviteetteja haastateltavat kuvasivat lähinnä kahdessa tapauksessa; projektin työstövaiheessa, jolloin yleensä asiakkuusjohtaja huolehtii projektin työvaiheiden etenemisestä sekä siitä, että tiiminjäsenet tekevät oikeita asioita oikeaan aikaan tai tapauksissa, joissa tiimi on kohdannut haasteita työnteossa ja työtehtävät tai tiimin kokoonpano vaatii uudelleenjärjestelyä ja/tai muokkauksia, jotta projektia voidaan jatkaa.

Haastateltavat kuvasivat asiakkuusprojektin tyypillistä työstövaihetta niin, että asiakkuusjohtajan vastuulla on huolehtia projektin tehtävien oikea-aikaisesta etenemisestä sekä siitä, että tiimin jäsenet pysyvät annetussa aikataulussa. Näin ollen asiakkuusjohtaja siis järjestelee olemassa olevia elementtejä niin, että tiimi toimii ja tuottaa asiakkaalle luvattuja asioita. Nämä elementit voivat olla esimerkiksi työtehtäviä, ihmisiä, käytäntöjä tai työvälineitä.

> Ja meiän yhteistyö toimii siis käytännössä niin, että [asiakkuusjohtajan] vastuulla on huolehtia, et meidän asiat tulee sinne asiakkaan suuntaan tehdyksi, mitä asiakkaan kanssa sovittu. Huolehtia siitä et meil varmasti asiat etenee sisäisesti, et meillä on palaveri buukattuna kalentereihin ja asiat menee eteenpäin, ja mietitään myös, et mitä sinne vois tuoda lisää ja mitä asiakas tarvii käytännössä apua, ja sitä kautta tietenki tarkottaa nyt meille konsulttibisneksenä lisämyyntiä, onko meillä varmasti järkeviä asioita, mitä me tehään siellä. (H4)

> Kyl se mun silmään on tavallaan sitä, et se asiakkuuden vetäjä kattoo sen perään, että homma menee eteenpäin ja vaikka Slackissä pingaa sut sinne, että ”hei tsekkaatko tän, hoidatko tän, et ollaan tässä vaiheessa, sun vuoro tehdä sen eteen”, kommunikoi sitä että mikä on se aikataulu ja kysyy että onko itsellä hyvät aika-resurssit, riittävät aika-resurssit hoitaa se osio maaliin. (H5)

Yllä olevat kuvaukset asiakkuusjohtajan vastuista osoittavat, että itse signaloinnin tehtävät näyttäytyvät melko formaaleina ja järjestelmällisinä aktiviteetteina, mutta vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa on puolestaan hyvinkin epäformaalia ja nopeaa.

> -- sit aika usein prokkisten kanssa, on sellaisia tosi rentoja että ei oo mitään sellaista tosi formaalia, et nyt on palaveri ja päätetään tää, vaan että se on aina sellaista jotenkin... no rento on ehkä se sana miten mä kuvailisin yleensäkin keskustelua. Et saatetaan vähän vaihtaa kuulumisia ja sit taas et ”hei pitiks meiän nyt puhuu tästä jutusta?” ja sitten mietitään uudestaan jotain ajatusta hetken aikaa ja sit palataan omiin hommiin tai ryhdytään toimeen sen prokkiksen kanssa, et aika usein ne on sellaista kasuaalia keskustelua. (H1)

Signaloinnin aktiviteetti voi myös Raelinin (2016) mukaan näyttäytyä esimerkiksi aiemman tiedon käyttämisenä työskentelyn pohjana. Tällaista

haastattelujen mukaan tapahtuu esimerkiksi tiimin tavoitteiden asetannassa, kun tiimin jäsenet käyttävät aiempia projekteja tavoitteiden määrittämisen pohjana:

> No ne [tavoitteet] yleensä tulee aika paljon sen asiakkaan toiveen mukaan, et me keskustellaan asiakkaan kanssa minkälaisia tavoitteita tulee, sit tietysti meiän siitä asiantuntijuudesta myös kumpuu se tavoiteasetanta, et pystytään vähän rinnastaa edellisiin keisseihin, miten ehkä jossain muussa hommassa on menestytty ja miten tässä voi menestyä, niin niissä aika vahvasti tulee sen pohjalta. (H8)

Haastattelussa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan valitsemaansa haastavaa tilannetta, jonka ovat tiiminsä tai organisaationsa kanssa kohdanneet Näissä kuvauksissa korostui erityisesti ihmisten tai työtehtävien uudelleenjärjestämisen tarve tai elementtien muokkaamisen tarve. Tällaisia haastavia tilanteita olivat esimerkiksi tiimin sisällä ollut epäselvyys projektin aikataulusta ja työnjaosta sekä koronapandemiasta johtuva henkilöstöresurssien vähentämistarve.

> -- ois pitäny [asiakkuusjohtajana] olla tarkempi siitä, et missä aikajanassa tehään nää työt, et tiimiläiset ei oo ehtiny tekee sitä kunnolla sitä valmistelua ja ehkä riittävän hyvin aattelemaan sitä vielä kertaalleen läpi. Ja sit esimerkiks mul oli semmonen huoli tietyistä asioista ja sit mä kuitenkin annoin niitten, ikään kuin mokasin siinä ite, et mä jotenkin en riittävän selkeesti sanonu et tätä me ei nyt tehdä, vaan meiän pitää huomata tää tai tää. (H4)

> -- silloin ku kaikki muu tiputettiin ja fokus siirrettiin asiakastyöhön, niin se hyvä fokus on säilynyt siitä saakka. Ja must me tehään enemmän nyt liiketoimintaa, ku sillon aikasemmin, ni se on must tosi hyvä seuraus. Se on myös selkiyttäny ihmisten työn tekemistä, et se oli aikasemmin sekavampi se työnkuva, et moni koki et heiltä myös odotetaan sitä sisäistä kehittämistä ja semmoista, niin nyt sitte ikään kuin enemmistöllä on varmasti selkeänä mielessä että mun tärkein tehtävä on tehdä meidän asiakkaat onnelliseks. (H2)

Haastatteluissa kuvattiin signalointia tapahtuvan myös tiimin palaveritoiminnassa niin, että yhdessä on otettu käyttöön käytäntö, jonka on tarkoitus ohjata tiimin huomio käsillä olevaan aiheeseen, yhdessä sopia aikaraja aiheen käsittelylle, jonka jälkeen tiimi tietää mitä kukin jäsen tekee seuraavaksi.

> -- mun mielestä nyt me ollaan siirrytty hyvin siihen, et me ollaan keskustelun alussa yhdessä todettu vähän sitä aikahaarukkaa, et okei et tähän on vartti käyttää ja tän lopputuloksena esimerkiks vaikka, et ei yritetäkään ratkasta tätä ongelmaa, mut tavallaan mikä on meiän seuraavaa action pointti, mitä me tehään seuraavaks. (H9)

Signaloinnin aktiviteetteja nähtiin aineiston perusteella tapahtuvan siis lähinnä projektin työstövaiheessa sekä tiimiä kohdanneissa haastavissa tilanteissa. Haastatteluissa korostui vastuun signaloinnin aktiviteeteista olevan asiakkuusjohtajalla ja tehtävät kuvattiin melko formaaleina ja järjestelmällisinä. Vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa kuvattiin puolestaan hyvinkin

epäformaalina ja mutkattomana. Tiimityöskentelystä haastateltavat kuvasivat, että aiemmissa projekteissa syntynyttä tietoa käytetään uuden projektin perustana, joka on mainittu myös Raelinin (2016) määritelmässä signaloinnista.

4.1.3 Kutominen

Kutominen luo vuorovaikutusten verkkoja uusien ja olemassa olevien verkostojen välille, jotta voidaan dokumentoida ja mobilisoida yhteisiä toimia. Tämä puolestaan rakentaa luottamusta ja yhteisen merkityksen tunnetta. Haastateltavat kuvasivat useita erilaisia tilanteita, jossa tätä Raelinin (2016) määrittelemää aktiviteettia tapahtuu.

Useassa haastattelussa kuvattiin tilannetta, jossa tiimin jäsen jakaa tilannekatsauksen käsillä olevaan työtehtävään, joka edesauttaa sitä, että tiimin jäsenet voivat tukea ongelmanratkaisussa. Tilannekatsauksen kuvattiin olevan keskeinen osa tiimien toimintaa, sillä siihen luotiin mahdollisuuksia esimerkiksi viikottaisten palaverien, yhteisten työstö-aikojen sekä yhteisten verkkopalveluiden, kuten Slackin, avulla. Haastatteluissa ilmeni myös toistuvasti, että asiakkuusjohtajat myös pyysivät tiiminjäseniltä tilannekatsauksia säännöllisin väliajoin, jolloin heidän oli helpompi hallinnoida yhteistä projektia.

> --kun pääasiallisesti tiimi toimii hybridinä tai etänä niin ton Slackin kautta aina ku on mitä tahansa, niin siellä sit kirjoitellaan miten homma etenee, millon on valmista, mitä tapahtuu. Mä soitan myös puhelimella aika paljon tyypeille et hei onko teillä hommat hallussa, voinko auttaa jotenkin, tarvitsetteko jotain muuta jeesii, eteneekö hommat sovitusti? Ja sit mä yritän tehä myöskin sille koko tiimille aina sellasia pieniä koonteja et tyypit näkee mitä kaikkee meil on meneillään. (H3)

> Riittävä määrä sellasia yhteisiä tsekkejä, että kuljetaan oikeeseen suuntaan, must se on ehkä se oleellisin. Että toi esimerkki mikä mulla on, ni on kauheen selkee, tavallaan siin on selkee tehtävä. Et oikeestaan se riittävä vuorovaikutus siitä, että missä mennään, must se on ehkä se oleellisin. (H5)

Haastatteluissa kuvattiin, että erityisesti haastavissa tilanteissa, kuten tiimiä kohdanneissa ongelmatilanteissa tiimeillä on tapana kokoontua yhteen käsittelemään tapahtunutta. Joissain tapauksissa tällaista kokoontumista ei ole syystä tai toisesta pidetty, mutta näissä tilanteissa on projektin päätteeksi pidetty palaveri, jossa on käsitelty kohdatut ongelmat sekä niiden jälkiseuraamukset ja oppien paikat.

> No tiimin kanssa paljon keskusteltiin, et miten tätä [ongelmatilannetta] pitäis nyt ratkoo ja miten me pystytään sitä meiän omaa tekemistä adoptoimaan siihen asiakkaan malliin ja nimenomaan saamaan sitä asiakasta ikään kun pikkasen joustamaan siinä ajatuksessa ja tajuamaan sen tietyllä tavalla oman parhaansa siinä ja myös kuunnella häntä, et me myös ymmärretään riittävän hyvin se niiden keissi. (H8)

> Mun mielestä me käytiin sitä ihan hyvin kyllä siis läpi purussa ja jotenki mun mielestä siinä kaikilla oli aika hyvä asenne. Yhdessä todettiin, et se meni loppujen lopuks sit tosi hyvin ja me saavutettiin monia tavoitteita ja me saatiin musta hyvin käytyä sellasesta kulmasta, et näitä oppeja ensi vuodelle, et muistetaan tää ens vuonna, et ei toista samoja virheitä. -- Mut tavallaan musta se oli hyvä, et siinä purussaki me käytiin kyl tosi ikään kun juurta jaksaen sit läpi se, et missä me aateltiin et mentiin ehkä vikaan, mitä pitää tehdä ens kerralla toisin ja muuta tällästa. Et musta siinä oli tosi hyvää keskustelua--. (H9)

Myös koko organisaation yhteiset tilannekatsaukset sekä vuorovaikutusten paikat koettiin tärkeiksi yhteisen merkityksen sekä luottamuksen kannalta. Tärkeäksi näissä koko organisaation yhteisissä palavereissa koettiin erityisesti se, että jokainen halukas sai äänensä kuuluviin ja itseä askarruttavat kysymykset voitiin nostaa yhteiseen keskusteluun sekä jakaa näitä kokemuksia muiden organisaation jäsenten kanssa. Useassa haastattelussa korostui myös toimitusjohtajan osallistuminen yhteisiin palavereihin sekä tämän osallistumisen korkea merkitys yhteisöllisyyden tunteeseen.

> Kyl meiän vaan pitää tosi paljon puhuu auki sitä, et miks asiat tapahtuu ja mitä ne erilaiset asiat on. Ja sit myöskin antaa mahdollisuus ihmiselle itse reflektoida sitä ja sanottaa takaisin. Ja mun kokemus on se, et mitä enemmän me yhteisesti puhutaan asioista ja luodaan sellaisia keskustelun paikkoja, niin sitä parempi, koska sit on kuitenkin aina niin, et usein äänekkäin saa äänensä parhaiten kuuluviin, tai se joka jaksaa sitä viestiä useammin toistaa. (H3)

Haastatteluissa kuvattiin myös tilanteita, joissa vuorovaikutuksen paikkoja ei ehkä ole ollut tarpeeksi, jolloin luottamus ja yhteisen merkityksen tunne on kärsinyt. Tällaisia tilanteita ovat olleet erilaiset muutostilanteet organisaatiossa, jossa on tehty muutoksia organisaatiorakenteeseen tai tapaan tehdä töitä. Haastatteluissa myös tunnistettiin tarve tällaiselle yhteiselle keskustelulle haastavien, epäselvien tai muuttuvien tapahtumien yhteydessä.

> Et semmoseen mihin me joskus vähän syyllistytään on se, et ajatellaan et nyt ei jäädä mähmäämään ja murehtimaan, vaan mennään eteenpäin, ku joskus pitäis malttaa antaa enemmän aikaa ihmisille julkisesti keskustella niistä tunteista, jotta se asia jotenkin sais vähän kanavaa. (H4)

> Viime aikoina, musta tuntuu, et ne [muutostilanteet] hoidetaan niin, et tulee ilmotus jonnekin ja sit ihmiset on vähän silleen, että mistä tää tuli, mikä homma tää nyt on, ja sitte seuraavan viikon sisäsessä palaverissa asiasta keskustellaan, tai se nousee koko tiimin tai koko [organisaation] yhteisessä sisiksessä tai muussa vastaavassa tilanteessa, ja sit siit nousee vähän sellanen äläkkä, että miks nyt on, missä tästä on päätetty, mikä homma tää on ja sit sen jälkeen se asia tehdään vähän niinku kunnolla. Mun mielestä toi on ollut viime aikoina sellanen patterni. Ja siis kunnolla tekemisellä tarkoitan sitä, et sit siitä tulee jotain kyselyitä tai avataan vähän jotain taustoja ja on jotain et voi tulla keskustelemaan asiasta ja sit

> vähän ehkä muokataan jotain alkuperästä päätöstä, mikä jostain asiasta on tehty tai jotain muutetaan vähän erilaiseks. (H6)

Luottamusta rakentavaksi tekijäksi organisaatiotasolla haastatteluissa mainittiin ainoastaan erilaisista tilanteista viestiminen. Tällaisia tilanteita ovat olleet esimerkiksi erilaiset päätöstilanteet ja kuka päätöksiä tekee, avoin viestiminen sekä sisäisistä että asiakasprojekteista sekä muutostilanteet.

> -- et esimerkiks ku harjoittelijoista ensin syksyllä näytti siltä, et me ei voida ketään rekrytoida vuodenvaihteessa, et firman painotus on kokeneemmissa tekijöissä rekrysuunnitelmassa, niin tavallaan se, et kuka tekee tälläsen päätöksen, kuka päättää ettei rekrytoida, onko se [toimitusjohtaja], onks se joku muu. Et ehkä musta se hähmäsyys enemmänki liittyy tavallaan tälläsiin päätöstilanteisiin - -. (H9)

> No ne [muutostilanteet] käydään tosi avoimesti läpi, et niitä kerätään yhteen ja sit niistä keskustellaan ja saa kysyä. Ja sit myös jossain muutostilanteessa kerätään vapaaehtosista semmonen työryhmä arvioimaan sitä ja antamaan kommentteja ja rakentamaan sitä muutosta. (H8)

Työntekijöiden väliseen luottamukseen haastateltavien mukaan vaikuttaa epäonnistumisten käsittely ja avoin kommunikaatio. Haastateltavat kuvasivat työntekijöiden välisiin suhteisiin vaikuttavan negatiivisesti, mikäli kollega ei otakaan vastuuta tekemistään virheistä. Tämän kuvattiin taas vaikuttavan jatkotyöskentelyyn. Kollegoilta haastateltavat odottavat vastuunkantoa tekemistään virheistä ja kertoivat olleensa yllättyneitä, mikäli näin ei oltu toimittu palautekeskusteluissa tai tiiminvetäjän edessä.

> --ehkä mulla henkilökohtasesti, niin kyllä mä huomaan, et sit jos on tavallaan sellaisia epäonnistumisia, missä ikään kun joku ei vaikka oo suoriutunu tai hoitanu niitä tehtäviä, joita on luvannut hoitavansa tai ei kanna vastuuta sellasista kokonaisuuksista, esimerkiks vaikka esihenkilön edessä, joista on kuitenki sit aiemmin sanonu, että kantaa vastuuta, niin totta kai se vaikuttaa siihen jatkotyöskentelyyn. Se on se luottamuksen rakentaminen kuitenkin kaikessa tiimityöskentelyssä hirveen tärkeetä- -. (H9)

> -- mä olisin siis toivonu, että siinä tilanteessa me oltais pystytty kaikki vähän puhumaan silleen suoraan ja kriittisesti omasta toiminnasta ja sit se meni ehkä vähän, ehkä jopa siis yllätyin muutamien henkilöiden kohdalla, että miten heistä tuli yhtäkkiä tosi sellaisia toisaalta konfliktin pelkosia, mut sit toisaalta myös sellanen yhtäkkinen pelko siitä, että he ei jotenkin osaa myöntää omaa virhettä, tai sit toisaalta ei osata myöntää omaa virhettään ja sit olla rohkeasti myös sitä mieltä et täs kohdassa mä yritin ratkaista tän ja sitten tuntui siltä et te ette... Tavallaan ei osaa myöskään puolustaa itseensä, et menee sellaseen alhoon, et anteeks anteeks anteeks. Et sanois vaan että joo, meikän moka. (H9)

Haastateltavat kuvasivat siis tilannekatsauksien olevan olennainen osa tiimityöskentelyä ja kertoivat sitä tapahtuvan usein. Haastavia tilanteita

käsitellään organisaatiossa haastateltavien mukaan sekä tiimitasolla että organisaation tasolla yhteisesti. Haastateltavat kuvasivat, että organisaation yhteisiä asioita tuodaan säännöllisesti yhteiseen keskusteluun, mutta samalla myös koettiin, ettei menneisyydessä haastavia tilanteita ole käsitelty yhdessä tarpeeksi. Haastateltavat kuvasivat luottamuksen organisaatiossa rakentuvan pääsääntöisesti avoimen viestinnän kautta.

4.1.4 Vakauttaminen

Vakauttamisella tarkoitetaan palautteen tarjoamista toiminnan yhdistämiseksi ja tehokkuuden arvioimiseksi. Palaute voi johtaa rakenteellisiin sekä käytöksen muuttumiseen, ja sitä kautta oppimiseen. Haastatteluissa kuvattiin saadun palautteen merkitystä työn suunnan määrittelyssä. Haastateltavat kertoivat, että saatu palaute oli vaikuttanut useammassa tapauksessa tiimin työskentelyyn, mutta myös antanut suuntaa henkilökohtaiseen työskentelyyn ja esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen.

> --sun oma lähi-esihenkilö kysyy säännönmukaisesti, että missä mennään ja ehkä mahdollisesti antaa sille [työlle] uutta suuntaa. Ja sitten kaikki ne henkilökohtaisen oman polun viitoittamiseen liittyvät asiat, kuten vaikka kehityskeskustelut ja tän tyyppiset. (H2)

> --se oli semmoinen tilanne, missä me oltiin yhdessä sellaisessa epäselvässä mähmässä. Ja sit kun otettiin semmoinen stoppi että no niin, katotaas tää homma nyt kunnolla ruopaten läpi, - - Ja sen jälkeen ku semmoinen ruoppaus oli tehty, ni musta tuntuu et porukka on ollu paljon tyytyväisempiä, koska ne tietää, että millä tavalla se homma nyt sitten etenee. (H3)

Organisaatiossa on myös haastattelujen perusteella tapana käydä palautekeskustelu asiakkuusprojektien lopuksi, jossa käydään palautteet sekä asiakkaan kanssa läpi, mutta myös tiimin sisäisesti annetaan palautetta projektin sujuvuudesta puolin ja toisin. Haastatteluissa kerrottiin, että kuitenkin tämä tapa saattaa usein jäädä pois vedoten kiireeseen.

> Mutta on meillä jonkun verran käytänteitä siihen nimenomaan et miten tiimi toimii ja esimerkiks vaikka miten annetaan palautetta tai kun juostaan näitä projekteja kasaan, ni millä tavoin niissä vois toimia paremmin, mutta se on vähän vaihtelevaa, miten niitten asioiden täytäntöönpano sit kuitenkaan loppupeleissä menee. Se on kuitenkin vähän semmoinen asia edellä -homma sit useemmin, et keskustellaan sit palautteesta ja fiiliksistä jos jää aikaa. (H3)

Haastateltavat kuvasivat siis projektin jälkeisen palautteenannon olevan organisaatiossa yhteinen toimintatapa, joskin se saattaa melko usein jäädä käymättä suuren työmäärän vuoksi. Koko organisaation tasolla on kuitenkin haluttu tehostaa palautteenantoa, koska organisaatiossa on lisätty erillinen

lähihenkilö-taso, jota ei aiemmin organisaatiossa ollut. Näille nimetyille lähihenkilöille on annettu vastuualueeksi esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen sekä kehityskeskustelujen läpivienti. Lähihenkilö-tason muodostamisessa haastateltavat kokivat hieman epämiellyttäväksi sen, että lähihenkilöiksi valitut olivat aiemmin nähty vertaisina työkavereina, ja tähän asetelmaan tuli muutos uusien positioiden myötä. Toisaalta taas haastatteluissa oltiin sitä mieltä, että muutos on parantanut esimerkiksi palautteen saamista sekä tukea oman urapolun hahmottamiseen.

> No kyllä siinä [lähihenkilötason tuomisessa organisaatioon vaikutti] nimenomaan se järjestäytyminen, et jokainen ehkä rupes saamaan vähän yksityiskohtasempaa sellasta kehityspolkua ja yksityiskohtasempaa tai helpompaa väylää nimenomaan siitä omasta arjesta ja haasteista ja mahdollisuuksista ja toiveistakin siihen liittyen. Et se muutti aika paljonki semmosta yksilön positiota tietyllä tavalla suhteessa siihen isoon organisaatioon ja tälläseen kokonaiskuvaan tai tarinaan. (H8)

Palautteenantoon on haastateltavien mukaan organisaatiossa otettu avuksi myös vertaisarviointi, joka on toteutettu läpinäkyvästi niin, että arvioinnin tulokset ovat kaikille näkyvillä. Arvioinnin tavoitteena on ollut parantaa sekä palautteen antamista että sen saamista. Haastateltavien mukaan tämä käytäntö ei kuitenkaan välttämättä palvele alkuperäistä tarkoitusta ja on ollut eettisesti hankala työntekijöille.

> Meillä on ollu aina, tai koko sen ajan, kun mä oon ollu täällä, niin on puhuttu paljon siitä, että ihmiset ei saa palautetta niin paljon kun ne haluis, ja sit kaikki myöntää myös, että he ei myöskään siis itse anna palautetta, eikä pyydä palautetta, niin tässä palautteenannossa on ollu haasteita, ongelmia, ja ilmeisesti ensisijasesti ton [vertaisarviointi-] systeemin tarkotus oli helpottaa palautteen antamista että saamista. Mun omasta mielestä toi ei ole siihen oikea systeemi, tai mä en ymmärrä jotenkin sitä, että minkä takia sit täytyy lähtee tollaseen ranking-numero -systeemiin, koska sit se voi... No siihen liittyy mun mielestä kaikkia asioita, jotka on ehkä vähän kyseenalasia. (H6)

Haastateltavat ovat siis kokeneet saadun palautteen olleen merkityksellistä sekä henkilökohtaisen työn suunnan määrittelyssä, mutta myös tiimityöskentelyn suunnan määrittelyssä. Palautteenannossa haastateltavat kuvasivat olevan yhteisiä käytänteitä, mutta haastatteluissa ilmeni näiden käytäntöjen jäävän usein pois vedoten kiireeseen. Palautteenantoon ja -saamiseen kehitellyt muut käytännöt ovat haastateltavien mukaan parantaneet kyllä palautteen saamista, mutta eivät välttämättä ole olleet alkuperäistä tarkoitusta välittäviä.

4.1.5 Kutsuminen

Kutsuminen tarkoittaa sivuun vetäytyneiden rohkaisua osallistumaan omilla ideoillaan, energiallaan ja ihmisyydellään. Haastateltavat kertoivat kokevansa että heitä kannustetaan osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon ja

organisaatiossa on toimintatapoja, joiden tarkoituksena on osallistaa kaikki organisaation jäsenet toiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa mainittuja toimintatapoja ovat esimerkiksi yhteiset keskustelutilaisuudet sekä anonyymit palautteenantokanavat.

> No kyl sitä [muutosta] sit käsiteltiin paljon näissä yhteisissä tilaisuuksissa, missä oli sellast yhteistä keskusteluu, ja sit se jonkin verran aina nous esiin meiän tällaisissa yhteisessä pulssikyselyssä, missä just voi vaikka anonyymisti laittaa kommentteja tai kysymyksiä tai fiiliksiä asioista, ni sit siellä se muistaakseni sit nous useemman kerran. Tavallaan se, mitä se oli aiheuttanu ihmisissä ja sit niistä saatettiin puhuu silloin siinä tilanteessa kun niitä käytiin läpi. Et kyl se siin sitte yhessä käsiteltiin. (H1)

> -- mulla on jotenki semmonen fiilis et ihan kauheen montaa kertaa ei olis tehty tavallaan suuria sellasia päätöksiä, johon ei olis ollu henkilöstöllä mahdollisuus ottaa kantaa tai keskustella. - - Ja jotenki tuntuu, et vaikka itelläkin sillon heti ku tuli firmaan, ni tavallaan roolista riippumatta sitä mielipidettä arvostetaan ja sille annetaan aika, et sen saa tuoda esiin ja se on tosi arvokasta. (H9)

Haastateltavat kuvasivat kuitenkin myös tilanteita, joissa olisi toivottu selkeämpää kommunikointi organisaation jäsenille siitä, millä tavoin yhteiseen päätöksentekoon voi osallistua.

> Mutta sit tottakai ei olis yhtään pahitteeks, jos asiat ois välillä vähän pidemmällekin suunniteltuja ja läpikäyty, et miten tää [muutostilanne] oikeesti sit menee käytännössä eteenpäin, miten paljon resursseja tää tarttee tai erityisesti se, et miten tästä kerrotaan ihmisille, miten voi kysyä ja miten voi osallistua tähän asiaan. Et se ei oo itsestäänselvyys kaikille selkeestikään, et kuka tahansa voi olla missä tahansa meiän projektissa periaatteessa mukana, etenkin tälläsissa muutostilanteissa.- - Sit on kuitenkin aina niin, et usein äänekkäin saa äänensä parhaiten kuuluviin, tai se joka jaksaa sitä viestiä useammin toistaa. Sit myöskin huomioida se, et meil on erilaisia persoonallisuuksia ja erilaisia tunteita siitä, et miten asioihin suhtaudutaan. Et aina välttämättä se ensimmäinen, todennäköisin vaihtoehto ei oo se koko porukan mielipide. (H3)

Haastateltavat kuvasivat, että organisaatiossa ei välttämättä aina osata huomioida erilaisia ihmisiä toiminnassa eikä sivuun vetäytyneiden tai jääneiden henkilöiden mukaan kutsumiseen ole toimivia toimintatapoja. Tällä voi haastateltavien mukaan olla suuresti vaikutusta työntekijöiden kokemukseen työyhteisöstä ja vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

> -- riippuen siitä, et mitä työtä sä meillä teet ja ikään kun missä positiossa sä näitä töitä teet, ni sillä on merkitystä siihen kokemukseen, minkä sä Ellun kanoista saat. Ja tällä mä tarkoitan sitä, et jos sä oot tosi hiljainen, vetäytyvä, ujo tyyppi, niin voi helposti käydä ikään kun niin, et sä jäät vahingossa tavallaan asioiden ulkopuolelle. (H9)

> -- se on myös sellanen yhteisö, et sinne ei oo helppoo tulla uutena ihmisenä, jos sulla ei oo jotain kavereita tai tuttuja tai ees etäisiä tuttuja, jotka olis tavallaan jo siellä yhteisön sisällä, et ehkä tietyllä tavalla edelleenki sellanen vähän jotenki, en mä tiedä onko se sisäänpäin lämpenevä, mutta semmonen jotenkin tietyl tavalla sulkeutunut myöskin. (H6)

Organisaatiossa on siis haastateltavien mukaan käytäntöjä, joiden tarkoituksena on alentaa kynnystä osallistua yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Haastateltavat kuitenkin kuvasivat, että erilaisten ihmisten huomioimiseen tai osallistamiseen ei välttämättä ole toimivia toimintatapoja. Myöskään ei ole aina selvää työntekijöille, millä tavalla ja mihin toimintaan työntekijät voivat osallistua, vaikkakin yhteisiä asioita tuodaan yhteiseen keskusteluun.

4.1.6 Vapauttaminen

Vapauttamisella viitataan sen varmistamiseen, että kaikki halukkaat voivat osallistua yhteiseen toimintaan ilman jälkiseuraamuksia. Tämä pätee myös vaikka osallistuminen saattaisi luoda ristiriitaa tai epäselvyyttä päätöksenteon tilanteessa. Kuten jo hieman aiemmassa kappaleessa käsiteltiin, niin kohdeorganisaatiossa on olemassa erilaisia toimintatapoja, joiden on tarkoitus helpottaa yhteiseen toimintaan ja päätöksentekoon osallistumista. Erilaisten palauttenantokanavien ja luotujen keskusteluyhteyksien lisäksi organisaatiossa on myös tiettyjä periaatteita, joiden mukaan työntekijöiden oletetaan toimivan. Yksi tällainen periaate on suoran puheen periaate, josta eräs haastateltava kertoi näin:

> Sit se [työyhteisö] on reilu, ja reiluuteen kuuluu se, että meillä on se suoran puheen periaate elikkä jos joku vaikka kismittää, tai ei kismitä mutta on sanottavaa, ja myöski ihan positiivisessa mielessä, ni meillä sanotaan asiat kasvokkain ja pyritään käsittelemään heti alta pois eikä jäädä junnaamaan erilaisiin asioihin. (H2)

Haastateltavat kuvasivat myös kohde-organisaation työyhteisöä avoimeksi, jolla usein tarkoitettiin sitä, että työntekijät voivat vapaasti ilmaista halukkuutensa työskennellä erilaisissa projekteissa oman mielenkiinnon mukaan ja että organisaatiossa kannustetaan tuomaan oman mielipiteensä esiin erityisesti yhteisten asioiden tiimoilta. Avoimuuden koettiin myös liittyvän siihen, jos jokin projekti ei työn edetessä osottaudukaan kiinnostavaksi, he voivat vapaasti ilmaista haluavansa pois tiimistä tai muokata toimenkuvaansa tiimissä. Haastatteluissa myös kerrottiin, että mikäli työntekijä huomaa mielestään jonkun epäkohdan tai vaikkapa huonosti toimivan toimintatavan, kannustetaan heitä itse tarttumaan asiaan ja kehittämään tilalle paremmin toimiva tapa.

> -- jos jossain vaiheessa tuntuu siltä, et okei tää ryhmä ei ollu sellasta ku mä ajattelin, tai tää työskentely ja nää teemat ei oo semmosia mitkä mua kiinnostaa tai mihin minulla on annettavaa, ni sit myös reippaasti nostaa käsi pystyyn ja

> todeta, et hei ehkä joku muu vois tulla mun tilalle tähän ryhmään, jos nää ei mua kiinnosta ja mä en oikeen kerkee työstää näitä teemoja--. (H9)

Avoimeen organisaatiorakenteeseen nähtiin haastatteluissa kuuluvan myös käytäntö, että kaikki työt, sekä asiakastyöt että organisaation sisäiset työt tehdään kaikille avoimissa kanavissa ja dokumenteissa, jolloin jokaisella yrityksen työntekijällä on mahdollisuus käydä katsomassa mitä tahansa dokumentteja tai keskusteluja, sekä näin myös osallistua itse, jos siihen on halukas.

> -- me lähtökohtasesti tehään meidän töitä silleen, mä en tiiä onks ne ehkä käytäntöjä, mutta et me tehään tavallaan töitä aika silleen avoimesti, et esimerkiks ku me tehään jotain asiakastyötä ni me työstetään sitä aina samassa, et kaikki työstää asioita samassa dokumentissa, kaikki keskustelut käydään avoimissa kanavissa, kaikki. (H10)

Haastateltavat kokivat siis hyvin tärkeiksi organisaatiossa olevat erilaiset käytänteet, joiden tarkoitus on madaltaa kynnystä kertoa omia mielipiteitään vapaasti ja esittää myös ristiriitaisia mielipiteitä. Työyhteisö ja toimintatavat koettiin haastatteluissa myös hyvin avoimeksi ja haastateltavat kokivat, että työntekijöillä on paljon valtaa omaan työnkuvaansa sekä projekteihinsa.

4.1.7 Reflektointi

Rekflektoinnilla tarkoitetaan menneiden, nykyisten ja tulevien kokemusten pohdinnan laukaisemista sekä yksin että yhdessä. Tämän toiminnan tarkoituksena on oppia kuinka yhteiset tarpeet ja mielenkiinnot voivat kohdata. Haastateltavat kuvasivat, että organisaatiossa kannustetaan pohtimaan näitä kokemuksia kolmella eri tasolla yhdessä; koko organisaation voimin, lähihenkilön kanssa sekä tiimitasolla. Koko organisaation tasolla kokemusten pohdinta liittyi erityisesti yhteiseen suuntaan, yhteisiin toimintatapoihin ja niiden toimivuuteen sekä koko organisaatiota koskettaviin muutostilanteisiin ja niistä selviämiseen. Haastateltavat kertoivat myös kokemusten käsittelyn tärkeys yhdessä, etenkin haastavien tilanteiden kohdalla. Myös tiimien kokemien haastavien tilanteiden läpikäynti oli haastateltaville tärkeää ja sitä myös kerrottiin tapahtuvan jonkin verran.

> --mä tietenki ku ne palautteet tuli, ni nostin ne saman tien esiin ja tietysti otan siitä syyn heti itselleni, koska mä vedän sitä tiimiä, et jos tulee jotain paskaa ni kyl se on sillon mun vika, et turha mun on käydä sättimään, vaikka nämäkin on semmosia todella vastuunsa kantavia konsultteja nää muut tiimiläiset. Totta kai siitä tulee semmonen hetken sättimistauko ja sit ku toivuttiin siitä, ni ruvettiin miettimään porukalla et miten kompensoidaan tää asiakkaalle, et miten toimitaan asiakkaan suuntaan niin, että se asiakas jää tyytyväiseksi. Ja mietittii sit ehdotukset ja näin. (H4)

> Eikä sitä [muutosta] kukaan ollu mitenkään erityisen vahvasti tai äänekkäästi vastustamassa, mut oli paljon kysymyksiä ilmassa. Ja sit yritettiin kerätä mahdollisimman paljon niitä, et mitkä asiat ihmisiä huolestuttaa ja miten niihin vastataan. Ja mitkä itse asiassa on sellaisia ratkaisuja, mihin ei olla edes mietitty vielä, että mitä siinä tilanteessa tapahtuu, jos käy näin tai jos [esihenkilö] toimii näin. Tai jos [työntekijä] toimii jollain tietyllä tavalla, niin mitä siinä tilanteessa tapahtuu. Ni sit niitä ollaan ratkottu ja yritetty puhuu mahollisimman avoimesti, että se sirkus lähtee sit pyörii. (H3)

Reflektoinnin laukaisemisen eräänä kanavana nähtiin lähihenkilö-taso organisaatiossa, jonka kuvattiin olevan etenkin hankalissa henkilökohtaisissa tilanteissa kokemusten pohdinnan tukena. Lähihenkilöiden nähtiin olevan säännöllisesti yhteydessä työntekijöihin sekä kysyvän usein työntekijöiden työtilannetta ja tarjoavan apua erilaisten tilanteiden pohtimiseen. Työntekijät myös kokivat helpoksi olla yhteydessä lähihenkilöönsä hankalista tilanteista.

> -- jokaisella työntekijällä on oma sellainen lähihenkilö, jonka kanssa sit voi jutella tavallaan vähän laajemmista asioista, niinku jaksamisesta tai tiimityksistä tai ylipäätänsä toiveista työnkuvaan tai kehittymiseen tai koulutuksiin tai tällaisiin asioihin liittyen. Ja itse asiassa näille henkilöille on nyt tullut kehityskeskustelut, et sit he myös seuraa sitten sitä puolta. (H1)

> -- siinä [esihenkilötyössä] on aika semmonen keskusteleva ja tietyllä tavalla rakentava ote siinä tekemisessä. Ja just semmonen pyrkimys siihen tuottaa sitä tukee ja apuu, vähän niinku omalla uralla kehittymisessä ja sit myös siihen, et on avoin vuoropuhelu, jos tarvii jotain kysyy, jotain niinku yksityiskohtaisempaa, ni koska vaan pystyy sit sen kysymyksen heittää. (H8)

Haastateltavat kuvasivat myös tilanteita, joissa nähtiin että kokemusten pohdinta yhdessä olisi auttanut organisaatiota pääsemään haastavan tilanteen yli nopeammin, mikäli yhteiselle pohtimiselle ja keskustelulle olisi järjestetty aikaa sekä paikka pohtia tapahtumia ja niiden vaikutuksia organisaatioon. Useampi haastateltava koki, että tällainen nopea hankalienkin asioiden käsittely on hyvin tavanomaista heidän organisaatiolleen ja sen arveltiin tulevan suoraan ylemmän tahon toiveesta mennä pikaisesti eteenpäin haastavissa tilanteissa.

> Et semmoseen mihin me joskus vähän syyllistytään on se, et ajatellaan et nyt ei jäädä mähmäämään ja murehtimaan, vaan mennään eteenpäin, ku joskus pitäis malttaa antaa enemmän aikaa ihmisille julkisesti keskustella niistä tunteista, jotta se asia jotenkin sais vähän kanavaa. (H4)

> No sit ku [vaikea tilanne organisaatiossa] loppu heinäkuun alussa, ni sit sinä syksynä ihmiset koki tosi erikoisena sen, et ajateltiin et sitä ei käsitelty sitä traumaa. Ja mun mielestä [toimitusjohtaja] ihan suoraan sanoki et hän ei haluu mennä siihen, et se niinku oli ja meni, ja [toimitusjohtaja] ei muutenkaan oo semmonen historiaan katsoja ollenkaan, et mitä siitä nyt jauhelee. Mut tosi monella ois ollu tosi kova tarve puhua siitä ja sithän me puhuttiin tietysti keskenään niistä asioista. Et mäki oon useammankin ihmisen kanssa ikään kun

> ollu sitten semmosessa kuuntelijan roolissa ja koittanut palauttaa sitä uskoa yritykseen. (H2)

Haastateltavat kuvasivat myös sitä, kuinka he olivat yksin pohtineet sekä menneitä, nykyisiä kuin tuleviakin tilanteita, mutta vain harvassa haastattelussa ilmeni mikä tämän pohdinnan oli laukaissut. Usein nämä pohdinnat liittyivät esimerkiksi erilaisiin haastaviin tilanteisiin asiakastyössä sekä muutostilanteisiin organisaatiossa.

> Meil oli siinä [asiakastyössä] aika hyvä taustatyö ja siin oli aika hyvät odotukset, mut jotain tapahtu siinä [asiakastyössä] niin, et sieltä tuli erityisesti, joka on meille siis vähän epätyypillistä ehkä, niin tuli yks hirveen, hirveen negatiivinen palaute siitä kokonaisuudesta, ja sit se sai reflektoimaan ehkä itekin sitä. (H4)

> -- mä oon ajatellu et meillä ei ehkä oo sellaista hirveen vahvaa johtamiskulttuuria, mut kyllähän semmonen on aina ollutkin olemassa, et ei se oo mikään uus juttu. Ni ehkä se on hyvä, et me puhutaan siitä ääneen, et se helpottaa mua itse luovimaan tässä omassa työssäni ja organisaatiossani, et no mitä itseasiassa tässä nyt tapahtuu ja kenen vastuulla se on ja kuka sitten loppupeleissä aina ottaa kopin- -. (H3)

Haastateltavat eivät kuitenkaan nostaneet esiin kenenkään toisen henkilön toimintaa, joka olisi laukaissut kokemusten pohdinnan yksin. Sen sijaan useassa haastattelussa kuvattiin, kuinka kokemuksia oli kannustettu pohtimaan yhdessä sekä luotu paikkoja tällaiselle toiminnalle.

4.2 Tulosten yhteenveto

Tutkimusaineistosta kuvatut aktiviteetit vahvistivat monilta osin Raelinin (2016) määritelmää johtamiskäytäntöjen aktiviteeteista. Haastateltavien kuvauksista löytyi sekä toiminnallisen puolen aktiviteetteja runsaasti, että myös johtamisen sosio-emotionaalisen puolen aktiviteetteja. Johtamisaktiviteetit mukailivat pitkälti Raelinin (2016) määrittelemiä aktiviteetteja, eikä analyysissa noussut vahvasti esiin muita aktiviteetteja, jotka olisivat täydentäneet tätä määritelmää.

Taulukkoon 3 on koottu haastateltavien kertomuksissa esiintyneitä johtamisen aktiviteettien yleisimpiä kuvauksia. Taulukossa on esitelty myös kunkin aktiviteetit toimijat sekä millä tasolla kyseistä aktiviteettia ilmenee. Skannauksen aktiviteettia haastateltavat kuvailivat tapahtuvan kolmella eri tasolla; yksilö-, tiimi- sekä organisaatiotasolla. Aineiston perusteella voisi sanoa, että skannauksen aktiviteettia toteutetaan läpi organisaation kaikilla eri tasoilla. Aktiviteetin kuvaukset kuvaavat pääosin arjen työn järjestämistä sekä sen mahdollistamista. Aktiviteetin kuvattiin koostuvan erilaisista työn käytännöistä sekä resurssien järjestämisestä.

Signaloinnin aktiviteettia puolestaan kuvattiin olevan yksilö- ja tiimitasolla, eikä lainkaan organisaation tasolla. Signaloinnin aktiviteetit

kuvattiin liittyvän lähinnä erilaisiin haastavien tilanteiden käsittelyyn sekä projektien läpiviemiseen. Kutomisen aktiviteettia esiintyi koko organisaation läpi kaikilla tasoilla. Kutomisen aktiviteetin kuvauksissa painottuivat viestintä- ja palautetilanteet, ja haastateltavat kokivat juuri nämä aktiviteetit tärkeiksi elementeiksi organisaation toiminnassa. Läpi eri tasojen aineistosta nousi esiin, että kutomisen aktiviteetteja pyritään kehittämään, mutta joissakin ratkaisuissa ei ole haastateltavien mukaan onnistuttu täysin ja ratkaisut ovat luoneet ristiriitoja. Myös vakauttamisen aktiviteettia tapahtuu analyysin mukaan kaikillä tasoilla organisaatiossa ja yleisimmin kuvaukset tästä aktiviteestista keskittyivät nimenomaan palautteenantoon sekä työntekijän työtilanteen pohtimiseen.

Aineiston mukaan kutsumisen aktiviteettejä tapahtuu lähinnä organisaatiotasolla, joskin yksilötasolla kutsumisen aktiviteettejä toivottaisiin tapahtuvan enemmissä määrin. Aktiviteetin kuvaukset käsittelivät enimmäkseen yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon osallistumista. Vapauttamisen aktiviteettiä kuvattiin olevan ainoastaan organisaatio-tasolla, jossa kuvattiin organisaation toiminnan olevan hyvin avointa ja yksittäisten työntekijöiden olevan vapaita järjestämään työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Vapauttamisen ja kutsumisen aktiviteettien kuvaukset ovat hieman ristiriidassa toistensa kanssa, sillä toisaalta työyhteisön koetaan olevan avoin, mutta toisaalta avoimuutta organisaation puolelta toivotaan enemmän. Reflektoinnin aktiviteettia kuvattiin ilmenevän sekä tiimi- että organisaatiotasolla. Kuvaukset tästä aktiviteetista koskivat erilaisten tilanteiden läpikäyntiä sekä yhdessä tiimi- ja organisaatiotasolla että yksin.

TAULUKKO 3 Kohdeorganisaation johtamiskäytäntöjen aktiviteettien tasot, toimijat sekä yleisimmät kuvaukset.

Aktiviteetti	Taso	Toimija(t)	Kuvaus aktiviteetista
Skannaus	Yksilö	Työntekijä	tuo ilmi ajatuksia työn nykytilasta ja tulevaisuudennäkymistä
			ohjaa omia resursseja
	Tiimi	Asiakkuusjohtaja	resurssien tunnistaminen ja ohjaaminen
			tiimin työskentelytavoista päättäminen (mm. Palaverikäytäntö, dokumentointi)
		Tiimin jäsenet	vastuu informaation jakamisesta
		Asiakkuusjohtaja	työtapojen yhteensovittaminen
	Organisaatio	Organisaation jäsenet	riittävien henkilöstöresurssien pohtiminen ja varmistaminen
		Yrityksen johto	resurssien ohjaamisen käytäntöjen kehittäminen
		Toimitusjohtaja	antaa suuntaa sekä yhteiselle tekemiselle sekä yksilöille
		Yksilö	ei välttämättä tartu itseohjautuvasti tehtäviin
Signalointi	Yksilö	Työntekijä	epäonnistumisten käsittely ja avoin kommunikaatio vaikuttaa työntekijöiden väliseen luottamukseen
			odottaa kollegoilta vastuunkantoa tekemistään virheistä
	Tiimi	Asiakkuusjohtaja	huolehtii projektin työvaiheiden oikea-aikaisesta etenemisestä
			haastavasta tilanteesta johtuva kokoonpanon tai tehtävien uudelleenjärjestely
			järjestelee olemassa olevia elementtejä niin, että tiimi toimii ja tuottaa asiakkaalle luvattuja asioita
			tiimiläisten huomion ohjaaminen haastavissa tilanteissa (esim. Epäselvyys ja aikatauluhaasteet)
		Tiimin jäsenet	vuorovaikutus tiimin kanssa epäformaalia
			käyttää aiempia projekteja tavoitteiden määrittämisen pohjana
			palaverissa aikarajan sopiminen tietyn aiheen käsittelyyn
Kutominen	Yksilö	Esihenkilö	säännöllinen keskustelu ja palautteenanto alaisen kanssa antaa suuntaa työlle ja asettaa tavoitteita
		Työntekijä	esihenkilö-tason luominen parantanut palautteen saamista ja tukea, mutta aiheuttanut myös ristiriitoja
		Kollegat	palautteen lisäämiseksi tehty vertaisarviointi koettiin eettisesti hankalana
	Tiimi	Tiimin jäsenet	jakaa tilannekatsauksen työtehtäviin

			tukevat ongelmanratkaisussa
			haastavissa tilanteissa yhteenkokoontuminen ja ongelmanratkaisu ja
			purkupalaverissa käydään läpi oppien paikat
		Asiakkuusjohtaja	pyytää tilannekatsauksia tiiminjäseniltä
			kutsuu palaverin päätteeksi kokoon purkupalaverin
	Organisaatio	Yrityksen johto	antaa työyhteisölle tilannekatsauksen koko organisaation tilanteesta
			ei ole luotu tarpeeksi vuorovaikutuksen paikkoja, luottamus ja merkityksen tunne kärsinyt organisaatiossa
			avoin viestiminen organisaatiota koskevista asioista merkityksellistä luottamuksen rakentamiseksi
		Organisaation jäsenet	saavat osallistua koko organisaatiota koskevaan keskusteluun
		Toimitusjohtaja	vaikuttaa organisaatiossa merkittävästi yhteisöllisyyden tunteeseen
Vakauttaminen	Yksilö	Esihenkilö	hankalien henkilökohtaisten tilanteiden tuki
			käy säännöllisesti läpi alaisten työtilannetta ja tarjoaa apua
		Työntekijä	pohtii itsenäisesti menneitä, nykyisiä ja tulevia tilanteita
	Tiimi	Asiakkuusjohtaja	palautteenanto tiimille antaa tiimin toiminnalle suuntaa
	Organisaatio	Organisaation jäsenet	palautteenanto koetaan yhteisenä toimintatapana, muttei ole kulkeutunut käytäntöön
Kutsuminen	Yksilö	Työntekijä	toivoo selkeämpää kommunikointia osallistumisen mahdollisuuksista
	Organisaatio	Yrityksen johto	kannustaa jäseniä osallistumaan yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon
		Organisaation jäsenet	ei toimivia toimintatapoja erilaisuuden ja sivuun vetäytyneiden mukaan kutsumisessa
Vapauttaminen	Organisaatio	Organisaation jäsenet	työyhteisö on avoin ja työntekijät vapaita ilmaisemaan halukkuutensa projekteihin
			kaikki työt tehdään kaikille avoimissa kanavissa
		Yrityksen johto	kannustaa työntekijöitä tarttumaan epäkohtiin ja kehittämään niitä
Reflektointi	Tiimi	Tiimin jäsenet	haastavien tilanteiden läpikäynti tärkeää
	Organisaatio	Organisaation jäsenet	kannustetaan pohtimaan yhdessä yhteistä suuntaa, toimintatapoja ja muutostilanteita
			koettiin, että katavampi vaikeiden tilanteiden käsittely olisi auttanut pääsemään tilanteesta yli nopeammin
		Yrityksen johto	luo paikkoja yhteiselle pohdinnalle

Yhteenvedon perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation johtamiskäytäntöjen toiminnallisen puolen aktiviteettien voidaan nähdä tapahtuvan pääosin yksilö- ja tiimitasolla, kun taas sosio-emotionaalisen puolen aktiviteetit painottuvat selvästi organisaatiotasolle.

Vaikka tutkijoiden (Brass, 2000; Schneider, 2002; Raelin, 2011) mukaan nykyajan projektimuotoisissa töissä myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät saattavat osallistua johtamisen aktiviteetteihin osallistumalla projektityöskentelyyn, niin tällaista ei esiintynyt aineistossa lainkaan. Organisaation ulkopuoliset sidosryhmät kuvattiin antavan projekteille esimerkiksi aikarajan ja osallistuvan joihinkin palavereihin, mutta ulkoiset sidosryhmät kuvattiin haastatteluissa lähinnä passiivisina osapuolina johtamisen aktiviteettien näkökulmasta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään tutkimuskysymysten mukaisesti millaisia johtamiskäytäntöjä kohdeorganisaatiosta löytyy sekä analysoida millaisia toimijoita johtamiskäytäntöihin liittyy ja missä johtamista tapahtuu. Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa Leadership-as-practice -ilmiön ymmärtämistä asiantuntijaorganisaation kontekstissa tarkastelemalla organisaatiossa työskentelevien kuvauksia johtamisen käytännöistä. Tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, miten johtamista syntyy asiantuntija-organisaatiossa.

Johtamiskäytäntöjen tutkimus nojaa vahvasti yhteiseen toimijuuteen, joka ilmenee sosiaalisen kanssakäymisen kautta (Raelin, 2016). Tutkijat kuvaavat työelämän muuttuneen yksilöön keskittyvästä rakenteesta verkostoituneeseen talouteen, jota he nimittävät post-byrokraattiseksi (Heckscher, 1994). Tällainen post-byrokraattinen rakenne on edellytyksenä johtamiskäytännöille, jotka eivät ole yksilöstä riippuvaisia, vaan syntyvät toiminnasta (Raelin, 2016). Aineiston perusteella kohdeorganisaation toiminnassa on paljon samankaltaisuuksia tämän tutkijoiden kuvaaman ”post-byrokraattisen” rakenteen kanssa, jossa toiminta perustuu tiimi- ja projektityöskentelyyn. Tätä yhdessä työskentelyä ohjaa joustavat yhteisen päätöksenteon prosessit ja työskentelyn tuloksena tietoa välitetään hyvin laajalle sidosryhmä-ketjulle (Swan, Scarbrough & Newell, 2010). Aineiston perusteella työ kohdeorganisaatiossa on vähemmän rutiininomaista ja työntekijöillä on enemmän valtaa oman työnsä ja aikataulunsa suunniteluun ja työ on itseohjautuvaa, mikä vastaa täysin Raelinin (2016) kuvausta nykyajan työelämästä.

Tutkijoiden mukaan itsenäisen luonteen omaavissa tiimi- ja projektipohjaisissa töissä ylhäältä alaspäin tulevaa johtamista ei tarvita, sillä perinteinen johtaja vain hankaloittaisi tiedon kulkua sekä työn etenemistä. Sen

sijaan johtoportaan tulisi tarjota tukea ja työkaluja, jotta työ voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti. (Brass, 2000; Schneider, 2002; Raelin, 2011.) Haastateltavien kuvaukset kohdeorganisaation toiminnasta voidaan nähdä vahvistavan tätä aikaisempaa tutkimustietoa tältä osin, sillä haastateltavat kuvasivat esimerkiksi asiakkuusjohtajan tehtävää niin, että hänen tulee vain varmistaa, että kaikki projektin osat tulevat tehtyä, mutta asiakkuusjohtajan tehtävä ei ole olla jokaisessa osassa itse mukana tekemässä sitä.

Crevani ym. (2007) kuvaavat, että tällaisessa nykyajan "post-byrokraattisessa" työelämässä myös johtaminen on laajalle levinnyttä ja monipaikkaista. Aineiston perusteella voitaisiin kuitenkin todeta, että vaikka muutoin kohdeorganisaation toiminta muistuttaa pitkälti "post-byrokraattista" kuvausta ja esimerkiksi valta päättää oman työn tekemisen tavoista on siirtynyt johtajilta työntekijöille, ei päätöksenteko ole kuitenkaan monipaikkaistunut yhtä vahvasti. Haastateltavien kuvaukset päätöksentekoprosesseista olivat ristiriitaisia toisten kertoessa, että päätöksentekoon voi osallistua kuka tahansa, kun taas toiset kuvasivat päätöksenteon tapahtuvan johtoryhmän tai toimitusjohtajan toimesta. Osalle haastateltavista ei ollut selvää, millä tavoin päätöksentekoon voi osallistua, kun taas osa piti itsestään selvänä kuka päätöksiä tekee ja missä niitä tehdään. Tutkijoiden mukaan yleensä valta ja johtajuus monipaikkaistuvat ja leviävät laajemmalle sen seurauksena, kun muukin työ monipaikkaistuu ja saa "post-byrokraattisia" piirteitä (Crevani ym. 2007). Vaikka kohdeorganisaation rakenne on pitkään ollut samanlainen kuin se on nyt, voiko olla niin, että muutosprosessi on vielä johtamisen ja päätöksenteon osalta kesken? Työelämän rakenteellinen muutos on vielä verrattain uusi ilmiö ja olemme tottuneet siihen, että hierarkiassa ylempänä olevat ovat vastuussa päätöksenteosta, jolloin tottuminen vähemmän hierarkkiseen sekä avoimempaan organisaatiorakenteeseen voi kestää pitkän aikaa. Laaja-alainen ja monipaikkainen päätöksenteko vaatii siihen osallistuvilta sekä halua osallistua, että kiinnostusta päätösten vaikutuksesta yhteiseen päämäärään (Crevani ym., 2007). Tällöin voi olla niin, että vaikka organisaatio itsessään mahdollistaisi laaja-alaisen ja monipaikkaisen päätöksenteon, voi työntekijän olla vaikea sisäistää sitä, mikäli aiemmat kokemukset hierarkkisista organisaatioista rajoittavat työntekijän kokemusta vaikuttamisen mahdollisuuksista.

Erikssonin ja Lehtimäen (2018) mukaan myös prosessilähtöisessä johtajuuden mallissa päätöksenteko jää vastuunkantajaksi nimetylle johtajalle, vaikka prosessiin osallistuisikin monia eri tahoja. Myös Raelinin (2016) ja Jordanin ym. (2013) mukaan johtaminen voi pohjautua yksittäisten "merkityksen antajien" toimiin, jotka kumpuavat yksilön asiantuntemuksesta. Nämä yksilöt voivat olla keitä tahansa tiimin jäseniä, joilla on tarkkaa tietoa muiden narratiiveista, näkökulmista ja päättelymalleista. Tätä näkökulmaa tukee myös tämän tutkielman aineisto, sillä haastateltavien mukaan kohdeorganisaatiossa luodaan erilaisia keskustelun paikkoja sekä mahdollisuuksia osallistua yhteiseen päätöksentekoon, mutta silti itse päätöksiä tekee useimmiten joko asiakkuusjohtaja, johtoryhmä tai toimitusjohtaja. Eriksson ja Lehtimäki (2018) toteavat, että vaikka näin onkin päätöksenteon osalta, on työntekijöiden

mieltymyksillä, tavoitteilla ja mielipiteillä paljon painoarvoa sekä merkitystä organisaatioissa.

Toisin kuin Alvesson ja Sveningsson (2003) kuvaavat tutkimuksessaan, tämän tutkimuksen mukaan suuri osa perinteisenä nähdyistä johtamisen aktiviteeteista suorittaa ns. keskijohto, eli tämän tutkimuksen tapauksessa asiakkuusjohtaja. Haastateltavien kuvausten perusteella kohdeorganisaatiossa merkittävä osa johtamisen aktiviteeteista tapahtuu asiakkuusjohtajan toimesta, mutta haastatteluissa tämä painotus ei tullut asiantuntijoiden kerronnassa esiin. Voi siis olla, että kohdeorganisaatiossa ei välttämättä ole tunnistettu tätä johtamisen painottumista juuri tälle työntekijäryhmälle.

Erikssonin ja Lehtimäen (2018) mukaan pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa johtamisen muutos on johtanut siihen, ettei direktio-oikeutta ja päätösvaltaa ole selkeästi kenelläkään, jolloin verkoston tavoitteena saattaa olla vahva itseohjautuvuus. Haastateltavat kuvasivat kohdeorganisaation toiminnan olevan hyvin itse- ja yhdessäohjautuvaa, mutta kohdeorganisaatiossa on selkeästi joillain tahoilla valtaa ohjata toisten tekemistä. Kohdeorganisaatiossa päätösvalta on merkittävästi keskittynyt asiakkuusjohtajalle, johtoryhmälle sekä toimitusjohtajalle, mikä on mielenkiintoinen ristiriita tutkijoiden aiempien löydösten sekä tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kesken.

Haastateltavien kuvausten mukaan kohdeorganisaatiossa kannustetaan kaikkia organisaation jäseniä osallistumaan yhteiseen toimintaa ideoillaan sekä mielipiteillään, mikä osin vahvistaa Raelinin (2016) teoriaa johtamisen aktiviteeteista. LAP -näkökulman mukaan yksilöiden väliset suhteet, joissa johtamista tapahtuu, eivät välttämättä pohjaudu riippuvuussuhteille, vaan päätökset ja toiminta voivat myös pohjautua kollektiiviseen vuorovaikutukseen (Raelin, 2011; Raelin, 2016). Kohdeorganisaatiossa kannustetaan jäseniä osallistumaan yhteiseen keskusteluun sekä haastateltavien mukaan myös päätöksentekoon, eikä päätöksentekoon osallistuminen ole riippuvainen yksilöiden välisestä suhteesta, mutta toisaalta päätösvallan koettiin olevan jollakin muulla, kuin itsellä. Aineiston perusteella ei kyetä toteamaan onko kyse siitä, että organisaatiossa on epäonnistuttu viestinnässä sen suhteen, millä tavoin päätöksentekoon voi osallistua vai onko kyse siitä, että kohdeorganisaatiossa viestitään yhteissestä päätöksentekoprosessista, mutta tämä prosessi ei syystä tai toisesta ole kulkeutunut käytäntöön.

Alvesson ja Sveningsson (2003) ovat myös todenneet tutkimuksessaan, että johtajuus ei välttämättä olekaan niin tärkeää sellaisissa yrityksissä, joiden henkilöstö koostuu pääosin tietotyöläisistä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtamiselle kuitenkin nähdään selkeä tarve ja haastateltavien kerronnassa toistuivat tarve lisätä esimerkiksi signaloinnin, kutomisen sekä kutsumisen aktiviteetteja. Monet johtamisen aktiviteetit nähtiin haastateltavien mukaan myös tärkeiksi esimerkiksi suunnan näyttämiseen sekä oman toiminnan vaikutuksen ymmärtämiseen.

Kuten tutkijat (Raelin, 2014; Raelin, 2016) ovat aiemmin jo todenneet, on toimijuus usein hyvin näkymätöntä arjen rutiineissa, mutta tulee näkyväksi kriisin edessä tai epämääräisissä tilanteissa. Tämä toteamus voidaan vahvistaa

myös tämän tutkimuksen tuloksista, sillä erityisesti kriisi- ja ongelmatilanteissa puutteellisiksi koetut johtamisen aktiviteetit nostettiin haastatteluissa esiin. Mielenkiintoista tässä on se, että näissä tilanteissa aktiviteetteja odotettiin toteutettavaksi erityisesti organisaation johdon puolelta, eikä esimerkiksi kollegojen kanssa käytyä keskustelua tapahtuneesta koettu merkitykselliseksi tapahtuneen käsittelyn kannalta. Tämä merkityksellisyydenanto on myös yksi Leadership-as-practice -suuntauksen tutkimusten mielenkiinnon kohteista (Llewellyn & Spencer, 2009).

Johtamisen tutkimus on haastavaa käytäntöjen näkökulmasta, sillä ilmiö on todella monisyinen sekä eri tilanteissa eri lailla esiintyvä. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä kohdeorganisaatiossa esiintyvistä johtamiskäytännöistä sekä analysoitiin näiden kertomusten pohjalta käytäntöjen toimijuutta. Tutkimusten tulosten mukaan johtamista tapahtuu kohdeorganisaatiossa siis pääasiassa asiakkuusjohtajan toimesta, mutta myös huomattavan usein esimerkiksi tiimin jäsenten, yrityksen johdon sekä yksilön itsensä toimesta. Toimijuutta haastateltavat kuvasivat sekä kollektiivisena, mutta myös lineaarisena, kahdenkeskisenä prosessina, esimerkiksi esihenkilötasolla. Johtamisen aktiviteettien kuvattiin olevan pääasiassa merkityksen antoa, suunnan näyttämistä sekä käytännön asioissa tukemista, kuten oikeiden työkalujen tarjoamista. Haastateltavat kuvasivat työnteon kohdeorganisaatiossa olevan todella keskustelevaa, yhdessä-ohjautuvaa sekä itsenäistä, vaikkakin haastatteluissa nousi tarve myös johdon tuelle. Ymmärrys aiheesta on tärkeää, sillä jatkuvasti muuttuvassa työelämän pelikentässä myös johtamisen näkemysten on muututtava ja vastattava nykyajan vaatimuksiin.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Johtajuuskäytäntöjä tutkittaessa pelkät haastattelut tiedonhankinnan muotona rajoittavat tulkintaa, sillä ne ovat haastateltavan oma tulkinta tapahtuneesta, eikä näin ollen tutkija pääse tarkkailemaan itse tapahtunutta. Haastattelujen lisäksi aineiston keräämiseen olisi voinut myös käyttää havainnointia, jolloin käytäntöjen ilmenemisestä olisi kenties saatu todenmukaisempi kuva. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla hedelmällistä kerätä aineisto havainnoimalla tässä tutkimuksessa kuvattuja käytäntöjä tutkittavassa organisaatiossa sekä verrata niitä haastateltavien kertomuksiin. Mielenkiintoista olisi selvittää toteutuuko tässä tutkimuksessa kuvatut käytännöt sellaisenaan, mukaillen kuvauksia vai ei lainkaan kohdeorganisaation toiminnassa?

Ajankäytöllisistä syistä tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain yhden viestintä-alan yrityksen työntekijöiden kuvauksia johtamiskäytännöistä. Tellis (1997) on arvostellut tapaustutkimusta sen vuoksi, ettei sen tulokset ole yleistettävissä, mutta johtamiskäytäntöjen tutkijoiden mukaan näin ei ole tarkoituksenakaan, sillä täysin samaa käytäntöä ei voi kuitenkaan olla, sillä tilanne, konteksti ja toimijat eivät ole koskaan täysin identtiset (Raelin, 2019; Kempster ym., 2016). Tämän takia tapaustutkimus on myös perusteltu

vaihtoehto tutkia johtamiskäytäntöjä. Mielenkiintoista olisi kuitenkin selvittää eroavatko kuvaukset eri viestintä-alan yritysten välillä vai kuvaako tämän tutkimuksen tulokset viestintä-alan työntekijöiden kokemuksia laajemminkin, jos yrityksia tutkittaisiin samoilla aineiston keräys- ja analyysimenetelmillä?

Tämän tutkimuksen yhtenä rajoitteena voidaan myös pitää tutkijan kokemattomuutta. Tutkijan kokemattomuudella on Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan vaikutus koko tutkimusprosessiin, jonka myötä tutkimuksen luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa. Vaikka tässä tutkimuksessa on pyritty valitsemaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset menetelmät tutkusilmiön kannalta sekä tulkitsemaan tuloksia mahdollisimman vapaasti ilman aiempia olettamuksia, on otettava huomioon ettei tutkimuksen tuloksia voida pitää täysin objektiivisena totuutena, mikä ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimuksen tavoitteenakaan. Kuitenkin tutkimuksen tulosten tulee olla toistettavissa aineiston kontekstissa, ja tähän on tutkimuksessa pyritty.

5.3 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusprosessiin liittyy olennaisesti tutkimuseettisten kysymysten huomiointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimusetiikka on kaikessa tutkimuksessa avainasemassa ja tutkimuksen eettisyyteen on kiinnitettävä huomiota. Kun tutkimuskohteena on ihmiset, perustuu tutkimuksen eettinen pohja ihmisoikeuksille. Tutkimusta tehtäessä tutkijan vastuulla on huolehtia, että tutkimukseen osallistuva tietää tutkimuksen tavoitteen, menetelmät sekä mahdolliset riskit. Tutkimuksen tulee olla luottamuksellinen sekä anonyymi, ellei tutkimukseen osallistuvan kanssa toisin sovita. Tutkimukseen osallistumisesta voi kieltäytyä ja tutkimukseen osallistuva voi jättäytyä pois tutkimuksesta koska tahansa. Hyvän tieteellisen käytännön on määritellyt yhdessä Tutkimuseettinen neuvottelukunta sekä suomalainen tiedeyhteisö. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on käytetty validiteetin ja reliabiliteetin kriteereitä, joilla kuvataan tutkimuksen oikeellisuutta sekä toistettavuutta. Oikeellisuudella viitataan siihen, ovatko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset oikeita suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Nämä perinteiset luotettavuuden arvioinnin kriteerit eivät kuitenkaan sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin, vaan laadullisessa tutkimuksessa arviointi käsittää koko tutkimusprosessin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksen toteutuksessa keskeisemmässä osassa kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä tutkijan valinnat tutkimusprosessissa ohjaavat merkittävästi prosessin suuntaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on otettava huomioon johdonmukaisuus, teoreettinen yleistettävyys sekä siirrettävyys. Laadullinen tutkimus on kuitenkin aina kuvaus tietystä ilmiöstä, tietyssä ajassa sekä kontekstissa, jolloin tutkimus ei sellaisenaan ole siirrettävissä esimerkiksi toiseen

aikaan, mutta sen tulokset ovat jossain määrin yleistettävissä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 65-68.)

Tutkimuksen luotettavuus on yhteydessä tutkimuksen etiikkaan. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuutta ei aina voida mitata samoilla välineillä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla kaikki tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti sekä avoimesti, jolloin tutkimuksen läpinäkyvyydellä pyritään luotettavuuteen. Luotettavuuden arvioinnissa tutkijan tulisi pohtia tutkimuksen tarkoitusta, tutkijan omaa asemaa sekä suhdetta tutkittavaan kohteeseen, sekä tarkastella aineistonkeruuseen, analysointiin sekä raportointiin liittyviä seikkoja. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 140--141; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä esimerkiksi triangulaatiolla, jota johtamiskäytäntöjen tutkijat myös suosittelevat (Kempster ym., 2016). Triangulaatio tarkoittaa useamman eri teorian, tutkijan, tutkimusmenetelmän tai aineistoryhmän käyttämistä, ja sillä pyritään saamaan useampia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön, jolloin se ei sitoudu vain yhteen näkökulmaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Nämä tutkimuseettiset kysymykset olen pyrkinyt huomioimaan tarkasti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät on tarkoin valittu, joita käyttämällä on pyritty saamaan vastaus tutkittaviin kysymyksiin. Haastattelukutsujen ohessa on lähetetty kaikille haastateltaville sekä tiedote tutkimuksesta että Jyväskylän yliopiston hyväksymä tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin tutkimuksen tietoturvallisuuteen sekä tutkimusetiikkaan liittyvistä toimista. Haastateltavien tietojen käsittelyssä on pyritty noudattamaan erityistä huolellisuutta sekä takaamaan haastatteluun osallistuvien anonymiteetti. Tätä tutkimusta tehdessä osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin sekä haastattelukutsussa että haastattelutilanteen alussa. Haastattelussa kerrottiin osallistujalle, että haastattelu on täysin anonyymi sekä luottamuksellinen keskustelu, jonka haastateltava voi halutessaan keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Haastateltavilta kerättiin haastattelussa vain tutkimuksen kannalta tarvittavat yhteystiedot ja haastattelutilanteessa pyrittiin keräämään vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Litterointivaiheessa haastatteluista häivytettiin henkilö- ja organisaatiotiedot ja haastattelut nimettiin pelkillä koodeilla (esim. H1, H2, H3). Sekä haastateltavien että kohdeorganisaation tiedot on pyritty yleistämään niin, ettei niitä voi yhdistää tiettyyn henkilöön tai yritykseen. Litteraatit, haastateltavilta kerätyt esitiedot sekä muut yhteystiedot hävitetään tietoturvallisesti pro gradun valmistuttua.

LÄHTEET

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. Human Relations, 56(12), 1435–1459. https://doi.org/10.1177/00187267035612001

Bateson, G. (1972). Steps to an Ecology of Mind. San Francisco: Chandler.

Boal, K. B. & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. The Leadership Quarterly 18: 411-428. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.008

Boden, D. (1994). The Business of Talk: Organizations in Action. Cambridge, UK: Polity.

Brass, D. (2000). Social capital and organizational leadership. Teoksessa S. J. Zaccaro & R.J. Klimoski (toim.), The Nature of Organizational Leadership (s. 132-152). Jossey-Bass.

Brookfield, S. (1990). Using critical incidents to explore learners' assumptions. Teoksessa J. Mezirow (toim.), Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning (s. 177–193). Jossey-Bass. LINKKI

Bryman, A., & Bell, E. (2003). Business research methods. Oxford: Oxford University Press.

Caroll, B. (2016). Leadership as identity: A practice-based exploration. In J. Raelin (Ed.), Leadership-as-practice theory and application (pp. 91- 109). New York, NY: Routledge.

Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. Leadership, 4(4), 363-379.

Chell, E. (2005). Critical incident technique. Teoksessa Catherine Cassell & Gillian Symon (toim.) Essential guide to qualitative methods in organizational research. London: SAGE, 45–60.

Chell, E. (1998). Critical incident technique. Teoksessa G. Symon & C. Cassell (toim.), Qualitative methods and analysis in organisational research: A practical guide (2nd edition) (s. 51–72). Sage Publications.

Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. Organization Studies 27(5): 635–655.

Chia, R. & MacKay, B. (2007). Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice. Human Relations, 60, 217-242. http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075291

Clarke, N. (2018). Relational Leadership: Theory, Practice and Development (1st. ed.). Routledge.

Collis, J. & Hussey, R. (2003). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students (2nd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6(3), 104–124

Crevani, L. & Endrissat, N. (2016). Mapping the Leadership-as-Practice Terrain: Comparative elements. Teoksessa Leadership-as-Practice: Theory and Application. https://doi.org/10.4324/9781315684123

Crevani, L. (2015). Relational leadership. Teoksessa Leadership: Contemporary critical perspectives. Noudettu osoitteesta http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mdh:diva-28962

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorf, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. International Journal of Leadership Studies 3(1): 40-67.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorf, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interaction. Scandinavian Journal of Management 26: 77-86.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2008). Leadership as a collective construction: Re-conceptualizing leadership in knowledge-intensive firms [Paper presentation]. The 24th colloquium of the European Group for Organization Studies (EGOS), Amsterdam, Netherlands.

Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. Human relations, 64(11), pp.1425-1449.

Dachler, H. P. & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D. M. Hosking, H. P. Dachler, & K. J. Gergen (Eds.), Management and organization: Relational alternatives to individualism (pp. 1–29). Aldershot: Avebury

Davies, B. (1991). The concept of agency: A feminist poststructuralist analysis. Social Analysis: The International Journal of Social and Cultural Practice 30: 42-53.

Denis, J.-L., Langeley, A. & Rouleau, L. (2005). Rethinking leadership in public organizations, in E Ferlie and L E Lynn, and C Pollit (eds) The Oxford Handbook of Public Management, pp. 446-467. Oxford: Oxford University Press.

Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2010). The practice of leadership in the messy world of organizations. Leadership 6(1): 67–88.

Dess, G. G. & Picken, J. C. 2001. Changing roles: Leadership in the 21st century. Organizational Dynamics 28(3), 18–34.

Edvardsson, B. & Roos, I. (2001). Critical incident techniques. Towards a framework for analyzing the criticality of critical incidents. International Journal of Service Industry Management 12 (3), 251–268.

Endrissat, N., & von Arx, W. (2013). Leadership practices and context: Two sides of the same coin. Leadership, 9(2), 278–304. https://doi.org/10.1177/1742715012468786

Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (2018). Johtaminen ja työelämä. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Utti (toim.), Työelämän perustietoa (s. 217-227). Duodecim.

Eriksson. P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 : Metodin valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (s. 27-51). PS-Kustannus.

Fairhurst, G.T. (2009). Considering context in discursive leadership research. Human Relations 62(11): 1607–1633.

Feldman, M. S., & Rafaeli, A. (2002). Organizational routines as sources of connections and understandings. Journal of Management Studies, 39(3), 309–332.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51(4), 327–358.

Ford, P. (2006). Discourses of leadership: Gender, identity, and contradiction in a UK public sector organization. Leadership 2: 77–99.

Foucault, M. (1972). The Archaeology of Knowledge and the Discourse on Language. London: Tavistock Publications

Gottschalk, P. (2014). Knowledge management strategy in professional service firms. Advances in Management, 7(3), 16–22.

Greenwood, R & Empson, L. (2003). The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? Organization Studies, 24: 909 –933.

Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R. & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. Organization Science, 16: 661– 673.

Greenwood, R., Suddaby, R. & McDougald, M. (2006). Introduction. Research in the Sociology of Organizations: Professional Service Firms, 24: 1–16.

Gregory, S. (2010). 'Purchasing prostitutes in Paris': An exploration of the influence of ethics on the decisions of managers. PhD Thesis, Lancaster University.

Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In C Heckscher and A Donnellon (eds) The Post-bureaucratic Organization, pp. 14-62. Thousand Oaks, CA: Sage

Hoffjann, O., Hoffstedde, K., & Jaworek, F. (2021). Ready for the unexpected: theoretical framework and empirical findings on communication consulting. Journal of Communication Management, 25(1), 1–17. https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JCOM-10-2019-0139

Hoffmann, J., Steiner, A. & Jarren, O. (2008). "Unravelling the muddle of services and clients: political communication consulting", International Journal of Strategic Communication, Vol. 2 No. 2, pp. 100-14.

Hosking, D.M. (2000). Ecology in mind, mindful practices. European Journal of Work and Organizational Psychology 9(2): 147–158.

Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative health research, 15(9), 1277–1288.

Hughes, H. (2012). An expanded critical incident approach for exploring information use and learning. Library and Information Research 36(112), 72–95.

Johansen, W. (2017), "Understanding and practicing crisis consulting", Journal of Communication Management, Vol. 21 No. 2, pp. 106-123.

Jordan, T., Andersson, P. & Ringnér, H. (2013). The Spectrum of Responses to Complex Societal Issues: Reflections on Seven Years of Empirical Inquiry. Integral Review 9(1): 34-70.

Kaulio, M. A. (2003). Initial conditions or process of development? Critical incidents in the early stages of new ventures. R&D Management, 33(2), 165–175.

Kempster, S. & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. The Leadership Quarterly 22: 106-120. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.010

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). (2015). Tapaustutkimuksen taito (3. painos). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Haettu osoitteesta https://www.ellibslibrary.com/jyu/9789524956970

Larsson, M. & Lundholm, S.E. (2010). Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. Leadership 6(2): 159–184.

Law, J. (2009). Actor-network theory and material semiotics. Teoksessa Turner BS. (toim.) The New Blackwell Companion to Social Theory, 3. painos. Chichester: Wiley-Blackwell, s. 141–158.

Llewellyn, N. & Spence, L. (2009). Practice as a members' phenomenon. Organization Studies 30(12): 1419–1439.

Malhotra, N., Morris, T. & Hinings, C. R. (2006). Variation in organizational form among professional service organizations. Research in the Sociology of Organizations: Professional Service Firms, 24: 171–202.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. (s. 9–32) Helsinki: Alma Talent.

Mulcahy, D. & Perillo, S. (2011). Thinking management and leadership within colleges and schools somewhat differently: A practice-based, actor-network theory perspective. Educational Management Administration & Leadership 39(1): 122–145.

Norman, I. J., Redfern, S. J., Tomalin, D. A. & Oliver, S. (1992). Developing Flanagan's critical incident technique to elicit indicators of high and low quality nursing care from patients and their nurses. Journal of Advanced Nursing, 17, 590–600.

O'Reilly, D. & Reed, M. (2010). 'Leaderism': An evolution of managerialism in UK public service reform. Public Administration, 88(4), 960–978.

Ospina, S. & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. Administration & Society 42(4): 404-440. DOI: 10.1177/0095399710362723

PALTA. 2020. Palvelualojen työnantajat PALTA ry: n verkkosivut. [viitattu 12.5.2022]. Haettu osoitteesta: https://www.palta.fi/palvelualatsuomessa/

PALTA. 2022. Palvelubarometri. Luettu 12.5.2022. Haettu osoitteesta: https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2022/01/Palvelubarometri-2022.pdf

Pang, A., Frandsen, F., Johansen, W. & Yeo, S. L. (2013). "A comparative study of crisis consultancies between Singapore and Denmark: distant cousins of the same des-tiny?", International Journal of Strategic Communication, Vol. 7 No. 2, pp. 149-164.

Pearce, C. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 1

Pearce, C. & Conger, J. A. (2003). All those years ago. Teoksessa C.L. Pearce & J.A. Conger (toim.), Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (s. 1–18) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. Journal of Counseling Psychology, 52(2), 137–145. doi:10.1037/0022-0167.52.2.137

Pye, A. (1993). 'Organizing as explaining' and the doing of managing: An integrative appreciation of processes of organizing. Journal of Management Inquiry 2(2): 157-168. https://doi.org/10.1177/105649269322006

Raelin, J. (2022). What Can Leadership-as-Practice Contribute to OD?, Journal of Change Management, 22:1, 26-39, DOI: 10.1080/14697017.2021.1946272

Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. Leadership, 7(2), 195-211.

Raelin, J. (toim.). (2016). Leadership-as-practice: Theory and application. Routledge/Taylor & Francis Group.

Raelin, J., Iszatt-White, M. & Robinson, J. (23.2.2022). Using "As-Practice" Approaches to Social Science Inquiry [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=2XA45IoVLMw&t=16s

Raelin, J. (2007). Toward an epistemology of practice. Academy of Management Learning and Education 6(4): 495–519.

Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola, & J. Vuori (toim.), Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? (s. 191–217) Tampere: Tampere University Press.

Röttger, U. & Preusse, J. (2013). "External consulting in strategic communication: Functions and roles within systems theory", International Journal of Strategic Communication, Vol. 7 No. 2, pp. 99-117.

Savaya, R. & Gardner, F. (2012). Critical reflection to identify gaps between espoused theory and theory in use. Social Work 57 (2), 145–154

Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. Organization Science 13(2): 209–220.

Snell, R. S. (1999). Obedience to authority and ethical dilemmas in Hong Kong companies. Business Ethics Quarterly, 9(3), 507–526.

Swan, J., Scarbrough, H. & Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects? Management Learning 41(3): 325-344. https://doi.org/10.1177/1350507609357003

Taloustutkimus. (12.2.2019). Viestinnästä vastaavien päättäjien ja asiantuntijoiden näkemykset viestintätoimistokentästä. https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/viestinnasta-vastaavien-paattajien-ja-asiantuntijoiden-nakemykset-viestintatoimistokentasta.html

Teece, D. J. (2003). Expert talent and the design of (professional services) firms. Industrial and Corporate Change, 12: 895–916.

Tellis, W. (1997). Introduction to case study. The Qualitative Report, 3(2). Haettu osoitteesta: https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss2/4/

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. p.). Helsinki: Tammi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viesti ry. (2022). Viestinnän ala 2021 [sähköinen tutkimusaineisto]. https://viesti.fi/wp-content/uploads/2021/11/viestinnan-ala-2021.pdf

Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfeifer, D., & Jackson, B. (2008). Exploring co-leadership talk through interactional sociolinguistics. Leadership, 4(3): 339-360

von Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. Academy of Management Review, 35(1), 155–174.

von Platen, S. (2015), "The communication consultant: an important translator for communication management". Journal of Communication Management, Vol. 19 No. 2, pp. 150-166.

von Platen, S. (2016), "Struggling with new media and old expertise: Reconstructing the professional role of communication consultancy". International Journal of Strategic Communication, Vol. 10 No. 5, pp. 353-367.

Woods, P. (1993). Critical events in teaching and learning. London: Falmer Press

Wright, D. K. (2013), "Structure and development of the public relations agency industry in the United States: Operational structure, clients, fees, and talent". International Journal of Strategic Communication, Vol. 7 No. 2, pp. 136-148.

Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K. & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 5(4), 382–402.

Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (5th edition). Los Angeles: SAGE.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C. & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior, 39(7), 834–852.