

**Ammatillinen toimijuus, organisaatorakenne ja valtuut-  
tava johtajuus ohjelmistokehityksen organisaatioissa**

Joonas Kalliokoski

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2019

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Kalliokoski Joonas. 2019. Ammatillinen toimijuus, organisaatorakenne ja valtuuttava johtajuus ohjelmistokehityksen organisaatioissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 37 sivua.**

Yritykset ovat pyrkineet tehostamaan toimintaansa madaltamalla hierarkioita sekä lisäämällä työntekijöiden valtaa ja vastuuta. Lisääntyvä valta ja vastuu edellyttävät ammatillista toimijuutta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko hierarkioiden madaltaminen ja sitä tutkimusten mukaan tukeva valtuuttava johtaminen yhteydessä ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuuksiin – työssä vaikuttamiseen, työkäytänteiden kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Lisäksi selvitettiin, onko valtuuttavan johtamisen yhteys ammatilliseen toimijuuteen erilainen organisaatorakenteesta riippuen.

Tämän tutkimuksen aineisto koostui kahden organisaatorakenteeltaan erilaisen ohjelmistokehitysyriityksen henkilöstöjen kyselylomakevastauksista (n = 99), jotka on kerätty osana JELMO- ja HeRMO-hankkeita. Aineistoa analysoitiin määrällisin menetelmin käyttäen Studentin t-testiä, Spearmanin korrelaatiokerrointa sekä hierarkkista lineaarista regressioanalyysia.

Tutkimuksessa havaittiin, että hierarkiattomuus ja valtuuttava johtaminen olivat sekä yhdessä että erikseen yhteydessä työssä vaikuttamiseen ja työkäytänteiden kehittämiseen. Yhdessä selittävät muuttujat olivat yhteydessä myös ammatillisen identiteetin neuvotteluun, mutta ainoastaan valtuuttava johtaminen oli yksinään tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä tähän toimijuuden ulottuvuuteen. Jatkoanalyysissa havaittiin, että valtuuttavan johtamisen yhteys työssä vaikuttamiseen oli lähes yhtä vahva sekä hierarkiallisessa että hierarkiattomassa yrityksessä. On huomattavaa, että myös virallisesti hierarkiattomassa yrityksessä valtuuttava johtaminen on vahvasti yhteydessä henkilöstön ammatillisen toimijuuden kokemukseen. Hierarkiattomuus ei siis poista johtajuuden tarvetta.

Asiasanat: ammatillinen toimijuus, valtuuttava johtaminen, hierarkiattomuus

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1	Ammatillinen toimijuus .....	6
1.2	Johtajuus toimijuuden tukena .....	9
1.3	Tutkimuskysymykset .....	14
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>16</b>
2.1	Tutkittavat ja aineistonkeruu .....	16
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	18
2.2.1	Mittarit ja muuttujat.....	18
2.2.2	Aineiston analyysi.....	19
2.3	Eettiset ratkaisut.....	20
<b>3</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>26</b>
4.1	Tulosten tarkastelua .....	26
4.2	Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset.....	29
4.3	Jatkotutkimushaasteet ja käytännön implikaatiot .....	30
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>32</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>36</b>

# 1 JOHDANTO

Työelämä, organisaatiot ja johtajuus ovat jatkuvassa muutoksessa. Kasvavat globaalin kilpailun vaatimukset, tuottavuus- ja tehokkuuspaineet (Alasoini 2010) sekä digitalisaation aiheuttama paine muuttavat työnteon tapoja (Alasoini 2015) pakottaen organisaatioita alati uudistumaan. Kilpailu on johtanut organisaatioissa myös moniin rakenteellisiin muutoksiin (Collin ym. 2017, 11). Organisaatiot etsivät yhä tehokkaampia tapoja organisoida, ja suosituksi ratkaisuksi on noussut hierarkioiden madaltaminen yrityksissä. Itseorganisoituvia organisaatioita määrittelee vallan ja vastuun radikaali jakautuminen johdolta koko henkilöstölle (Lee & Edmondson 2017, 46). Tiedossa ei kuitenkaan ole, lisääkö hierarkioiden häivyttäminen ja vastuun jakaminen työntekijöille heidän kokemustaan vaikutusmahdollisuuksistaan.

Omaan työhön liittyvä lisääntyvä valta ja vastuu edellyttävät ammatillista toimijuutta. Aidolla toimijuudella viitataan työntekijän kuulluksi tulemiseen ja siihen, että hänen mielipiteillään on työssä aidosti merkitystä (Hökkä ym. 2018, 11). Ammatillisen toimijuuden on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työssä oppimiseen ja emotionaalisesti mielekkääseen työhön (Vähäsantanen, Räikkönen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2018). Se on yhdistetty työn tuottavuuden lisäksi myös motivaatioon, hyvinvointiin ja onnellisuuteen (Welzel & Inglehart 2010) sekä luovuuteen (Collin ym. 2017, 101). Ammatillista toimijuutta tarvitaan esimerkiksi ammatillisten identiteettien neuvotteluun sekä työn ja työolosuhteiden kehittämiseen (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2013, 60–62). Jatkuva muutos edellyttää työntekijöiltä ”jatkovaa ammatillista kehittymistä, työssä oppimista ja ammatillisen identiteetin muokkaamista” (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014a, 18) ja tekee siten toimijuuden harjoittamisesta entistä tarpeellisempaa (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014b, 647).

Hökkän ym. (2018, 11) mukaan aito toimijuus viittaa siihen, että työntekijää oikeasti kuunnellaan ja hänen mielipiteensä ovat merkityksellisiä. Liiallinen kontrolli työelämässä voi johtaa toimijuuden kokemuksen tukahtumiseen tai

vain näennäisiksi jääviin toimijuuden mahdollisuuksiin. Täten organisaation johdolla on suuri merkitys henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien tukemisessa ja edistämässä (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 135). Collinin tutkimusryhmän (2017) löydösten mukaan johtajuuden puute voi jopa rajoittaa toimijuutta työssä, kun vaarana on henkilöstön kokemus heitteille jätetyksi tulemisesta.

Yritysten tulisi siis kiinnittää huomiota johtamiseen. Perinteinen käsitys johdon alaisuudessa toimivasta työntekijästä sekä hänen mekaanisesta valvonnasta ja ohjeistamisesta on kuitenkin nykyisessä tietoyhteiskunnassa riittämätön (Teittinen & Auvinen 2014). Nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö ei motivoitu hierarkkisesti ylhäältä alaspäin tulevien ohjeiden kautta. Se kokee usein myös omaavansa paremman ymmärryksen tilanteesta kuin kaukana asiakasrajapinnasta oleva johto. (Laine & Vaara 2011, 30). Monessa tämän päivän johtamismallissa korostuu työntekijöiden vastuuttaminen ja vallan siirtäminen alemmas hierarkiassa. Tässä tutkimuksessa esimiestyötä tarkastellaan valtuuttavan johtamisen näkökulmasta.

Lyhyesti määriteltynä valtuuttavaksi johtamiseksi käsitetään johtamiskäytänteet, joiden tarkoitus on vallan jakaminen alaisille (Vecchio, Justin & Pearce 2010, 531). Valtuuttamisen painotus on ollut työntekijöiden tuottavuuden vaalimisessa (Bartunek & Spreitzer 2006), ja sen onkin havaittu parantavan organisaation tehokkuutta ja sen palveluiden laatua, tehostavan tiimityötä ja vaikuttavan positiivisesti myös työhyvinvointiin. (Lämsä & Päivike 2013, 232). Valtuuttavan johtajuuden on havaittu olevan yhteydessä niin ikään työntekijöiden suoriutumisen parantumiseen sekä työtyytyväisyyteen (Vecchio ym. 2010, 535). Toisaalta on esitetty, että valtuuttavan johtajuuden yhteys työssä suoriutumiseen ei ole ainoastaan positiivinen – vastuun lisääntyminen saattaa nimittäin kuormittaa työntekijää liiaksi ja täten laskea hänen suorituskyykyään (Cheong, Spain, Yammarino & Yun 2016, 610).

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on kaksi suomalaista ohjelmistokehityksen kasvuyritystä, joista Y edustaa perinteistä hierarkiaa ja Z hierarkiat-

tomuutta. Suuri osa ohjelmistokehitysalan työtehtävistä on ohjelmistosuunnittelua ja ohjelmointia, joita tietotekniikan palvelutuotannon lisäksi tehdään myös muilla toimialoilla, kuten automaatio- tai tehdassuunnittelussa. Ohjelmistokehittäjän työ on tietointensiivinen asiantuntijatehtävä, johon kuuluu ohjelmistotuotteiden suunnittelua, toteuttamista ja jo käytössä olevien tuotteiden kehittämistä. Ohjelmistokehitystyön lisäksi se voi pitää sisällään asiakaspalvelua ja kouluttamista. (Collin ym. 2017, 15).

Kilpin (2015) mukaan työn tuottavuus ei enää synny määrällisesti enemmän tekemisestä, vaan tietotyössä tuottavuus tulee uusista, luovista ratkaisuista. Tällaisesta tietotyöstä ohjelmistokehitys on hyvä esimerkki. Luovuus edellyttää toimijuutta (Collin ym. 2017), joten on tärkeää selvittää, millaiset rakenteet ja käytännöt tukevat tietotyön tekijöiden myönteistä ammatillista toimijuutta.

Sekä hierarkian madaltamisen, että valtuuttavien johtamiskäytänteiden tarkoituksena on vallan ja vastuun siirtyminen työntekijöiden tasolle ja heidän vapautensa lisääminen. On kuitenkin epäselvää, ovatko ne yhteydessä työntekijöiden kokemiin vaikutusmahdollisuuksiin ja ammatilliseen toimijuuteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, ovatko organisaatorakenne ja valtuutettava johtaminen yhteydessä henkilöstön kokemaan ammatilliseen toimijuuteen. Toisena tavoitteena on selvittää, onko valtuuttavan johtamisen yhteys ammatillisen toimijuuden kokemiseen erilaista organisaatorakenteen riippuen.

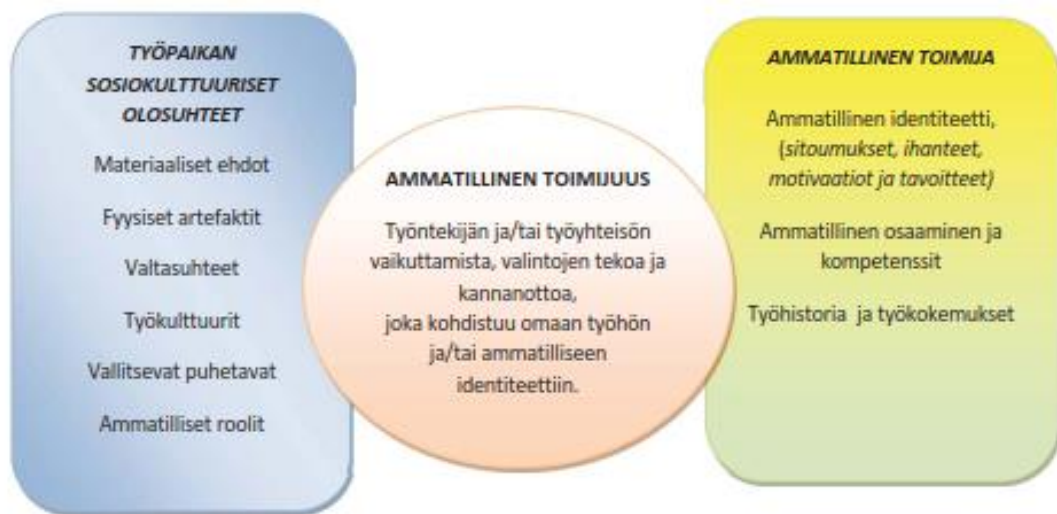
## 1.1 Ammatillinen toimijuus

Ammatillisen toimijuuden keskiössä on toiminnan käsite. Heiskalan (2000, 16) mukaan toiminta koostuu neljästä elementistä, jotka ovat toimija, keinot, päämäärät ja toimintaympäristö. Toimijaa koskee ainakin kaksi oletusta. Ensinnäkin oletetaan, että hän on intentionaalinen eli hän tarkoituksellisesti tavoittelee tiettyjä päämääriä. Lisäksi toimijalta vaaditaan rationaalisuutta niin, että hän kykenee ymmärtämään päämäärän ja keinon suhteen ja osaa valita oikean keinon päämäärän saavuttamiseksi. Koska toiminta ei ole vain päämäärien valintaa, toimijalla on oltava mahdollisuus valita vähintään kahden eri keinon väliltä. Toiminta

tapahtuu aina jossain kontekstissa eli toimintaympäristössä. (Heiskala 2000, 16.) Banduran (1997, 3) mukaan toimijuuden avain on minäpystyvyys: ainoastaan yksilö, joka kokee itsellään olevan valtaa vaikuttaa asioihin myös yrittää vaikuttaa niihin.

Eteläpelto ym. (2013, 60–62) lähestyvät ammatillista toimijuutta subjektikeskeisen sosiokulttuurisen ja elinikäisen oppimisen näkökulmista. Heidän mukaansa ammatillinen toimijuus on työntekijän ja/tai työyhteisön vaikuttamista, valintojen tekemistä ja kantojen ottamista tavoilla, jotka vaikuttavat työhön ja/tai ammatillisiin identiteetteihin. Ammatillinen toimijuus tapahtuu aina tiettyjen sosiokulttuuristen ja materiaalisten puitteiden rajoissa. Se on vahvasti kytköksissä myös yksilön ammatilliseen identiteettiin eli ihmisen käsitykseen itsestään ammatillisena toimijana. Ammatillinen identiteetti käsittää muun muassa yksilön työhön liittyvät arvot ja eettiset sitoumukset, uskomukset ja tavoitteet. Työntekijöiden kokemukset, tiedot ja kompetenssit ovat kehityksellisiä varantoja ja resursseja ammatilliseen toimijuuteen. Työntekijöiden suhde työhönsä rakentuu ajallisesti ja on monitasoinen: diskursiivinen, praktinen ja kehollinen. Ammatillista toimijuutta tutkittaessa yksilöt ja sosiaalinen ovat analyttisesti erillisiä, mutta ne rakentavat vastavuoroisesti toisiaan. Ammatillista toimijuutta tarvitaan ammatillisten identiteettien neuvotteluun sekä työn ja työolosuhteiden kehittämiseen. (Eteläpelto ym. 2013.) Eteläpellon ym. (2014a, 22) subjektikeskeisen sosiokulttuurisen ammatillisen toimijuuden malli on esitetty kuviossa 1. Tämän tutkimuksen teoreettinen perusta ja käsitteistö nojaavat tähän malliin, jonka ulottuvuuksia kuvataan seuraavaksi tarkemmin.

Kuvio 1. Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät (Eteläpelto ym. 2014a, 22).



Vähäsantanen ym. (2018) ovat oman tutkimustyönsä ja muun toimijuuskirjallisuuden pohjalta koostaneet moniulotteisen ammatillisen toimijuuden rakenteen. Heidän mukaansa ammatillinen toimijuus koostuu seuraavista kuudesta ulottuvuudesta.

*Päätösten tekeminen työssä* voi vaikuttaa sekä työntekijän omaan työhön, että yhteisiin työkäytänteisiin. Se voi koskea työn tekemistä, työtehtäviä, yhteisöllisiä käytänteitä ja kulttuureja, käytössä olevia resursseja sekä työn ja organisaation uudistuksia. Päätösten tekemisen kautta työntekijät voivat paitsi vaikuttaa työhönsä, myös edistää oppimistaan ja organisaation kehittymistä.

Toinen ulottuvuus on *kuulluksi tuleminen* työssä. Yksilöt ovat merkityksellisiä toimijoita sosiaalisissa suhteissaan, ja täten toimijuus sisältää työhön liittyvien mielipiteiden, ideoiden ja kannanottojen esittämisen. Aitoon toimijuuteen kuuluu, että nämä teot tulevat huomioiduiksi ja yksilöä kuunnellaan työkontekstissa, jotta hän voi vaikuttaa työkäytäntöihin ja organisaation kehittämiseen.

*Yhteisiin työkäytänteisiin osallistumisena* toimijuus liittyy työssä toimimiseen osallistumisena ja sitoutumisena. Osallistuminen on asioiden kommentoimista, mielipiteiden esille tuomista, yhteistyötä ja osallistumista organisaation kehittämiseen. Osallistumisen aste on suorassa yhteydessä oppimiseen.



Ammatillinen toimijuus on niin ikään muutostoimijuutta, joka voi ilmetä työtapojen kyseenalaistamisena ja problematisointina sekä työkäytänteisiin liittyvinä uusina ideoina ja käytännöllisinä ehdotuksina. Tällöin toimijuus on *työkäytäntöjen uudistamista*. Sen on havaittu olevan tärkeää työkäytänteiden kehittämisessä ja uusien innovaatioiden aikaansaamisessa. Toimijuus on uusien asioiden kokeilemistä työssä.

Ammatillinen toimijuus on myös *ammattillisen identiteetin neuvottelua*. Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan ammattilaisen tavoitteita, mielenkiinnon kohteita, arvoja, eettisiä periaatteita, sitoumuksia työssä sekä tulevaisuuden näkymiä ja suuntaviivoja. Se liittyy ammatilliseen toimijuuteen kahdella tavalla. Ensinnäkin tekoina, jotka ohjaavat työtä identiteetin vastaamaan suuntaan. Toiseksi toimijuus kohdistuu ammatillisen identiteetin rakentamiseen ja uudistamiseen.

Viimeinen ulottuvuus on *uran rakentaminen*. Ammatillinen toimijuus on yhteydessä uran suunnitteluun ja sen rakentamiseen. Uraa koskevilla päätöksillä voidaan edistää uraa tai sitoutua vahvemmin nykyiseen työhön, mutta niin ikään ottaa uusia urasuuntia ja irtisanoutua nykyisestä työstä.

Koska ammatillinen toimijuus on sidoksissa kulloiseenkin ympäristöön, myös johtamisella on vaikutusta siihen. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan johtamismalleja, jotka teoreettisesti voisivat tukea työntekijöiden ammatillista toimijuutta.

## 1.2 Johtajuus toimijuuden tukena

Johtajuustutkimuksessa johtaminen erotetaan usein kahteen eri käsitteeseen – asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on jälkimmäinen, joten jatkossa johtajuus-sanalla viitataan leadership-tyyppiseen ihmisten johtamiseen. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Juuti 2006, 160–161; Lämsä & Päivike 2013, 206;

Robbins 2016, 214). Keskeistä sille ovat osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet sekä muutos ja innovaatiot (Lämsä & Päivike 2013, 207).

Johtajuuden tutkimuksessa johtajuus on usein ymmärretty johtajakeskeiseksi ilmiöksi. Nykyisen työelämän ilmiöt, kuten tiimityö, asiantuntijatyö tai verkostossa työskentely kuitenkin edellyttävät johtajuuden siirtymistä pois perinteisistä hierarkioista ja johtajakeskeisyydestä. (Ropo 2011, 201). Perinteinen johto voi esimerkiksi olla liian kaukana toiminnoista, jotta se voisi tuntea niitä, jolloin johdon tekemät päätökset voivat estää yritystä vastaamasta asiakkaiden tarpeisiin onnistuneesti (Juuti 2013, 13). Ropon (2011, 201) mukaan virallisesti nimettyjä esimiehiä tarvitaan edelleen, mutta organisaatioissa tulisi omaksua yhdessä tekemisen malleja ja jaettua johtajuutta, jossa alaisia osallistetaan päätöksentekoprosessiin.

Hökkän ym. (2014, 2017) mukaan toimijuutta tukevalle johtajuudelle oleellista piirteitä ovat johtajuuden jakaminen, johtamisen fokuosoiminen identiteettien tukemiseen ja oppimiseen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, johtajaidentiteetin tuunaaminen sekä tunteiden huomioinen johtamisessa. He esittävät, että tällaisen johtajuuden kehittäminen voi esimerkiksi voimaannuttaa henkilöstöä ja tukea sekä henkilöstön että johdon vastuunottoa työstään, edistää työhyvinvointia ja tukea organisaatiota muutoksissa. Tällaisiksi toimijuuden tukemiseen soveltuvia johtajuuden malleja voisivat olla esimerkiksi transformationaalinen johtajuus (esim. Bass 1990, 1999), epäjohtaminen (Tienari & Piekkari 2011), jaettu johtajuus (esim. Harris 2008) ja valtuuttava johtaminen (esim. Ciulla 2004), jotka esitellään tässä alaluvussa. Näitä malleja voi olla kuitenkin vaikea nähdä täysin erillisinä, sillä ne jakavat keskenään samankaltaisia piirteitä. On myös huomattava, että tietyt teoreettiset johtamisen mallit ja tavat eivät välttämättä sovi kaikkiin organisaatioihin, vaan niiden on löydettävä oman tilanteensa mukaiset mallit johtajuuteen (Collin ym. 2017, 110–111).

### *Transformationaalinen johtajuus*

Transformationalisen johtajuuden määrittelyyn voi aloittaa erottamalla sen transaktionaalisesta johtajuudesta. Bassin (1999, 2008) mukaan transaktionaalinen johtajuus on keppiä ja porkkanaa -johtajuutta, jossa esimies palkitsee alaisia hyvästä työstä ja rankaisee epäonnistumisista. Se siis perustuu johtajan ja alaisen väliseen vaihtosuhteeseen, jonka päämääränä on tyydyttää molempien välittömät edut (Bass 1999, 2008). Transformationaalinen johtaja (tai muutosjohtaja) sen sijaan keskittyy ylempien tarkoituksien esilletuomiseen ja pyrkii saamaan alaisensa työskentelemään yhteisen hyvän puolesta (Bass 2008).

Muutosjohtajuuteen kuuluvat tunteet, arvot, etiikka, standardit ja pitkän aikavälin tavoitteet. Siihen liittyvät myös alaisten motiivien arvioiminen, heidän tarpeidensa tyydyttäminen ja heidän yksilöllisyytensä huomioonottaminen. (Northouse 2016, 161.) Bassin (1990, 21) mukaan muutosjohtaja pyrkii herättämään työntekijöidensä mielenkiinnon ryhmän yhteistä tehtävää ja tavoitteita kohtaan, ja näin kiinnittämään heidän huomionsa yhteiseen hyvään vain omien etujensa sijaan. Muutosjohtaja pyrkii inspiroimaan ja stimuloimaan alaisiaan älyllisesti kohottaakseen heidän moraaliaan ja motivaatiotaan (Bass 1999, 9–11).

### *Epäjohtaminen*

Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan juuri työelämään astuneiden ”milleniaalien” sukupolvi kaipaa työltään merkityksiä. He eivät sitoudu yritykseen kepin ja porkkanan avulla. Samaa peräänkuuluttavat Tienari ja Piekkari (2011), joiden tarkastelemaa sukupolvi Z:ta voidaan pitää jonkinlaisena synonyymina milleniaaneille. Z on paitsi yhden sukupolven tunnus myös symboli uudelle. Z:n maailma on yhä nopeampi ja sen ihmiset lyhytjännitteisempiä ja arvaamattomampia. Yritysten ja yhteisöjen muutokset saattavat lähteä yllättäviin suuntiin, kun uudet ihmiset ja uudet näkemykset haastavat vanhat toimintatavat – perinteinen kontrolli kohtaa avoimuuden ja läpinäkyvyyden. Nuoret tekijät haluavat tasa-arvoa,

avoimuutta ja läpinäkyvyyttä eivätkä siedä hierarkioita. Johtamisesta ei kuitenkaan voida luopua, sillä jonkun on aina oltava vastuussa päätöksenteosta. Johtaminen pitää piilottaa. (Tienari & Piekkari 2011, 13–23.)

Tienari ja Piekkari (2011) tarjoavat vastaukseksi epäjohtamista, joka on perinteisen sankarijohtajuuden vastakohta. Sille on ominaista erilaisuuden ymmärtäminen ja taitava käsitteleminen, kulttuurien lukutaito ja pluralismi. Epäjohtaminen on räätälöitävä aina kulloisenkin kontekstin mukaan ja se kiteytyy kehyksiin ja vapauteen. Epäjohtaja rakentaa kehykset sopimalla johdonmukaisesti tavoitteista, luomalla puitteita ja mahdollistamalla. Samalla epäjohtaminen on vastuun ja vallan jakamisena sovittujen kehyksien puitteissa tapahtuvaa vapauttamista. (Tienari & Piekkari 2011, 23–25.)

Esimies-alaisuuhteet ovat enenevässä määrin epäselviä ja muuttuvia. Tällöin liiallinen johtaminen ja päämääröinti voi johtaa uteliaisuuden ja intohimon häviämiseen. Kun hierarkioita ei ole, tarvitaan johtajuutta joka olisi kollektiivista toimintaa – johtajuutta jota tehdään yhdessä ja joka on läsnä kaikkialla. (Tienari & Piekkari 2011, 104.)

### *Jaettu johtajuus*

Juuti (2013, 13) esittää perinteisen johtajakeskeisyyden olevan syy monille organisaatioiden ongelmille, sillä nykyiset työelämän olosuhteet edellyttävät toista lähestymistapaa – johtajuuden jakamista. Harrisin (2008) mukaan jaetun johtajuuden (distributed leadership) käsitteestä on esitetty monenlaisia ja keskenään ristiriitaisiakin määritelmiä. Tutkimuskirjallisuuden perusteella jaetussa johtajuudessa on samoja elementtejä esimerkiksi osallistavan ja demokraattisen johtajuuden käsitteiden kanssa. Sillä on usein tarkoitettu kaikenlaista siirrettyä (devolved), jaettua (shared) tai hajautettua (dispersed) johtajuutta. Jaetun johtajuuden ytimessä on ajatus siitä, että johtajuus ei ole yksilön omaisuutta vaan pikemminkin dynaaminen organisaation entiteetti. (Harris 2008, 173–174.)

Ropon ym. (2005, 19–20) mukaan jaettua johtajuutta voi tarkastella kahdelta kannalta. Ensinnäkin voidaan ajatella johtajuutta kokonaisuutena, jonka osateh-

tävät ja -vastuut ovat delegoitavissa. Tällöin tavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen. Toisaalta jaettu johtajuus on yhteistä tekemistä – kokemuksen jakoa ja ajatusten vaihtoa. Jakamisen tavoitteena on tehdä edes joistain näkökannoista tulkinnoista ja ajattelutavoista yhteisiä. Tätä ajatusta edustavat niin ikään Tienari ja Piekkari (2011, 107), joille jaetussa johtajuudessa huomio on vuorovaikutuksessa – johtajuus on yhdessä tekemisessä ja yhteisessä kokemuksessa, ei yksilön kykyinä ja taitoina. Lähestymistapoja yhdistää se, että hyvällä johtajalla ei ole tarvetta nousta tiedollisesti alaistensa yläpuolelle. Oleellisempaa yhdessä tekemisen prosesseissa on itsensä likoon laittaminen, halu neuvotella ja heittäytyä prosessiin. (Ropo ym. 2005, 20).

### *Valtuuttava johtajuus*

Valtuuttavan johtajuuden tarkoitus on saada alaiset kehittämään itsensä kontrollointia, kannustaa heitä päätöksentekoon ja vastuuttaa heitä toimimaan itsenäisesti (Liu, Lepak, Takeuchi & Sims 2003, 133). Valtuuttaminen (empowerment) edellyttää ainakin yhtä seuraavista: johtaja auttaa alaista tunnistamaan jo heillä olevan vallan, palauttaa heillä joskus olleen vallan tai antaa heille täysin uutta valtaa (Ciulla 2004, 60).

Lämsän ja Päiviken (2013, 233–234) mukaan valtuuttamisen ytimessä on ajatus siitä, että ihmisten täytyy saada tuntee työnsä sekä merkittäväksi että miellyttäväksi. Keskeistä sille on esimiesten ja alaisten välisten raja-aitojen purkaminen, luottamus, motivaatio ja itsenäinen päätöksenteko. Johtaja edistää tietoisesti ja tarkoituksellisesti organisaation kannalta mielekkäällä tavalla sekä omaa että alaistensa voimantunnetta, alaistensa työnteon vapausasteita, valtaa ja vastuuta. Alaisen tai alaisten vapauden lisääntymisellä on vaikutus myös tahoihin, jotka ovat suhteessa heihin. Kun työntekijä tekee itsenäisemmin päätöksiä kuin aikaisemmin, päätöksentekovaltaa on siirtynyt esimieheltä työntekijälle. (Lämsä & Päivike 2013, 233–234.)

Amundsen ja Martinsen (2014, 487–488) esittävät, että valtuuttavat johtajat vaikuttavat alaistensa autonomisuuteen kolmen keskenään yhteydessä olevan

prosessin kautta: jakamalla valtaa ja formaalia vastuuta, motivoimalla heitä työskentelemään autonomisesti sekä tukemalla heidän autonomisen työskentelynsä edellyttämien kykyjen kehittämistä.

### *Johtajuus toimijuuden tukena*

Ammatillinen toimijuus näkyy työssä esimerkiksi työntekijöiden autonomiana sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksina (Collin ym. 2017). Muun muassa näitä ilmiöitä yllä esiteltyt johtamisen mallit pyrkivät tukemaan. Hökkän ja tutkimusryhmien (2014, 2018) esittämistä toimijuutta tukevan johtamisen piirteistä esitellyissä johtamismalleissa kiinnitetään huomiota ainakin johtajuuden jakamiseen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Näitä piirteitä on löydettävissä niin ikään valtuuttavasta johtamisesta (esim. Amundsen & Martinsen 2014; Lämsä & Päivike 2013), jonka näkökulmasta esimiestyötä tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Tämän perusteella voidaan odottaa, että valtuuttava johtaminen tukee ammatillista toimijuutta.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, ovatko hierarkiaton organisaatorakenne ja esimiesten valtuuttavat johtamiskäytännöt yhteydessä työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemuksiin, kuten aiemman tutkimustiedon valossa voisi olettaa. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on selvittää, ovatko sekä organisaatorakenne että valtuuttava johtaminen yhteydessä ammatilliseen toimijuuteen. Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää, muuntaako organisaatorakenne valtuuttavan johtamisen ja ammatillisen toimijuuden välistä yhteyttä eli onko valtuuttavan johtamisen yhteys ammatilliseen toimijuuteen erilainen hierarkialtaan erilaisissa organisaatioissa.

Tarkasteltavana on kaksi yritystä Y ja Z. Y on organisaatorakenteeltaan perinteisen hierarkkinen, kun taas Z edustaa hierarkiattomuutta. Z:ssä ei ylintä joh-

toa lukuun ottamatta ole esimiehiä. Näitä yrityksiä kuvataan tarkemmin seuraavassa Tutkimuksen toteuttaminen -luvussa, jossa kerrotaan tämän tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä ratkaisuista.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Tutkittavat ja aineistonkeruu

Tutkimuksessa tarkastellaan kahden organisaatorakenteeltaan toisistaan eroavan ohjelmistokehitysorganisaation työntekijöitä sekä esimiehiä. Tämä tutkimus on toteutettu itsenäisesti, mutta sen aineisto on kerätty osana kahta eri tutkimushanketta.

Yritys Z on nuori ja nopeasti kasvava ohjelmistoalan yritys, jonka toiminnan osa-alueita ovat muun muassa verkkopalvelut, tietojärjestelmät, mobiilisovellukset sekä konseptointi- ja käyttöliittymäsuunnittelu. Noin 250 hengen yrityksessä ei ylintä johtoa lukuun ottamatta ole lainkaan virallisia hierarkioita. Asiakasprojekteista vastaavat vapaaehtoiset projektinvetäjät, joilla ei kuitenkaan ole virallisia henkilöstövastuita. HR-johtaja vastaa henkilöstöstä, mutta osa HR-vastuista kuuluu mentoreille ja uravalmentajille. Yritys Z:n aineisto on kerätty JELMO-hankkeen (Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa) puitteissa alkuvuodesta 2016.

Yritys Y on lähes 30 vuotta sitten perustettu teknologia-alan organisaatio, joka koostuu useista operatiivisista yhtiöistä. Yhteensä henkilöstöä on yrityksessä noin 300. Näistä operatiivisista yhtiöistä on edustettuna kaksi, joista ensimmäisen toimialaa ovat automaatio-, sähkö-, prosessi- ja tehdassuunnittelu ja toisen informaatioteknologia. Niitä yhdistää samankaltainen hierarkia, jokaisella yrityksen työntekijällä on nimetty esimies ja työskentely tapahtuu usein tiimeissä, joiden toiminnasta vastaavat projektipäälliköt. Projektipäälliköillä ei kuitenkaan ole virallista esimiesasemaa, vaan HR-esimiehet vastaavat yrityksen henkilöstöasioista. Yritys Y:n aineisto on osa JELMOa seurannutta HeRMo-hanketta (Ettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä). Sen aineisto on kerätty syksyllä 2017.



Molemmista yrityksistä aineistoa kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Hankkeiden tutkijat lähettivät sovitusti yritysten yhteyshenkilöille linkin Webropol-kyselytyökalulla luotuun sähköiseen kyselyyn, jonka yhteyshenkilöt jakoivat eteenpäin yritysten henkilöstöille. Kyselylomake koostui viidestä osiosta – vastaajien taustatietojen lisäksi kysymykset koskivat omaa työyhteisöä ja toimijuutta työssä, työhyvinvointia, luovuutta ja esimiestyötä.

Kyselylomake lähetettiin yhteensä 480 työntekijälle (300 yrityksestä Y ja 180 yrityksestä Z). Yritys Y:n kyselylomakkeeseen vastasi lähes 97 henkilöstön jäsentä. Tässä tutkimuksessa huomioitiin vain kahden toimipisteen eli operatiivisten yhtiöiden ”pääkonttorien” vastaukset (n = 61, 20 % kyselylomakkeen saajista). Nämä toimipisteet olivat henkilöstömäärältään selkeästi muita toimipisteitä suurempia, joten niiden henkilöstöjen vertailu yrityksen Z henkilöstön kanssa koettiin mielekkääksi. Yrityksen Z kyselyyn vastasi 38 henkilöä (21 % kyselylomakkeen saajista). Tutkimuksen aineisto koostuu siis kaiken kaikkiaan 99 työntekijän vastauksista. Puuttuvan tiedon takia tutkittavien määrä vaihteli analyysien välillä organisaation Z kohdalla. Tarkka tutkittavien määrä ilmoitetaan kunkin analyysin tulosten raportoinnin yhteydessä.

Sukupuolijakaumaltaan aineisto oli vino, sillä vastaajista 89 % oli miehiä ja vain 11 % naisia. Tämä on tyypillistä ohjelmistokehitykselle alana, sillä ohjelmistokehityksen parissa työskentelevistä vain joka kymmenes on nainen (Insinööri-lehti 2017). Suurin osa vastaajista ilmoitti suorittaneensa joko ammattikorkeakoulututkinnon (40 %) tai ylemmän yliopistotutkinnon (36 %). Opistotasaisen ammatillisen tutkinnon oli suorittanut 5 %, ammatillisen perustutkinnon 2 % yliopistotutkinnon 6 %, alemman yliopistotutkinnon 2 %, ylemmän korkeakoulututkinnon 3 % ja tohtorin tutkinnon 2 % vastaajista. Kolme vastaajaa (3 %) kertoi suorittaneensa jonkin muun koulutuksen. Aineiston keruun aikaan jotain tutkintoa kertoi suorittavansa kymmenen vastaajaa (10 %).

Valtaosa tutkittavista oli kokoaikaisessa toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa (85 %). Tutkittavista 2 % oli toistaiseksi voimassa olevassa osa-aikaisessa, 8 % määräaikaisessa kokoaikaisessa ja 3 % määräaikaisessa osa-aikaisessa työsuhteessa. Jossain muussa työsuhteessa ilmoitti olevansa kaksi vastaajaa (2

%). Vastaajista 11 % ilmoitti olevansa esimiesasemassa, ja joitain erityisiä vastuu-tehtäviä teki 37 % vastaajista. Yritys Z:n hierarkiattomuus näkyy näissä vastauksissa: vain yksi vastaaja kertoi olevansa esimiesasemassa, kun yritys Y:ssä 10 vastaajaa ilmoittivat olevansa esimiehiä.

Vastaajista 96 % kykeni kertomaan kenet he kokevat lähimmäksi esimiehekseen. 17 % ilmoitti lähimmäksi esimiehekseen projektipäällikön/tiiminvetäjän, 13 % HR-vastaavan, 10 % toimitusjohtajan ja 4 % osastopäällikön. 55 (55 %) vastaajan kohdalla tieto lähimmän esimiehen roolista jäi puuttumaan. Suurimpana syynä oli vastaaminen pelkällä esimiehen nimellä, jonka perusteella ei usein voitu päätellä lähimmän esimiehen roolia yrityksessä. Puuttuvaan tietoon kuuluvista vastauksista osassa kävi myös ilmi, että vastaajan lähiesimies saattoi tilanteesta riippuen olla eri henkilö tai vastaaja ei kyennyt lainkaan nimeämään lähiesimiestään.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### 2.2.1 Mittarit ja muuttujat

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin soveltuvien osien taustatietoja, toimijuutta ja esimiestyötä koskevia kysymyksiä. Ammatillista toimijuutta mitattiin Vähasantasen tutkimusryhmän (2018) suunnitteleman validoidun ammatillisen toimijuuden mittarin avulla, joka ottaa huomioon käsitteen moniulotteisen rakenteen. Aiemmin esiteltyjen kuuden ammatillisen toimijuuden ulottuvuuden pohjalta rakennettu 17 väittämää käsittävä mittari (Liite 1) mittaa ammatillista toimijuutta kolmessa eri ulottuvuudessa: vaikuttamisena työssä (6 väittämää, esim. voin osallistua asioiden valmisteluun yksikössäni), työkäytäntöjen kehittämisenä (7 väittämää, esim. kysyn ja kommentoin aktiivisesti yksikössäni) ja ammatillisen identiteetin neuvotteluna (4 väittämää, esim. voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti). Väitteisiin vastattiin 5-portaisella Likertin asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Ulottuvuuksista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat, joiden Cronbachin alfa -kertoimet olivat seuraavat:

vaikuttaminen työssä .89, työkäytäntöjen kehittäminen .85 ja ammatillisen identiteetin neuvottelu .86.

Valtuuttavan johtamisen mittari (Liite 2) sisälsi kolme väittämää (esim. miten usein lähin esimiehesi rohkaisee sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?) (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2000) ja näistä muodostetun keskiarvosummamuuttujan valtuuttava johtaminen Cronbachin alfa oli .85. Näihin väitteisiin vastattiin kuusiportaisella asteikolla (1 = Erittäin harvoin tai ei koskaan, 2 = Melko harvoin, 3 = Silloin tällöin, 4 = Melko usein, 5 = Hyvin usein tai aina, 9 = Ei sovi). Valtuuttavaa johtamista koskevat kysymykset sisälsivät Ei sovi -vaihtoehdon (9), sillä hierarkiattomassa yrityksessä työntekijän voi olla hankala vastata esimiestä koskeviin kysymyksiin, jos yrityksessä ei ole virallisia esimiehiä. Vehkalahden (2014, 36) mukaan tällaiset ”en osaa sanoa” -vastaukset eivät kuulu varsinaiseen asteikkoon, joten ne on otettava huomioon analyysivaiheessa. Tässä tutkimuksessa nämä vastaukset on huomioitu koodaamalla ne puuttuviksi tiedoiksi, jolloin analyysissä ovat mukana vain arvot 1–5 saaneet vastaukset.

Aineistoon luotiin myös kaksi uutta muuttujaa: organisaatorakenne ja yhteisvaikutus. Organisaatorakenne määritettiin kaksiportaiseksi dummy-muuttujaksi (0 = hierarkiallinen, 1 = hierarkiaton), jossa yrityksen Y henkilöstön vastaukset edustavat hierarkiallista ja yrityksen Z hierarkiatonta yritystä. Yhteisvaikutus kuvaa organisaatorakenteen ja valtuuttavan johtajuuden yhteistä vaikutusta selitettäviin muuttujiin.

### **2.2.2 Aineiston analyysi**

Tämän tutkimuksen analyysit suoritettiin SPSS 24 -ohjelmistolla. Webropolista yritysten aineistot tallennettiin SPSS-ohjelmalle sopivaan muotoon ja yhdistettiin yhdeksi aineistoksi. Ennen yhdistämistä yritysten aineistot yhdenmukaistettiin poistamalla niistä tämän tutkimuksen kannalta tarpeettomat muuttujat.

Tämän jälkeen luotiin keskiarvosummamuuttujat ja tarkasteltiin niiden reliabiliteettia ja normaalijakautuneisuutta. Tarkastelussa havaittiin, että muuttujat vaikuttaminen työssä ja ammatillisen identiteetin neuvottelu olivat vinoja niin,

että paljon havaintoja sijoittuu positiiviseen häntään. Näille muuttujille suoritettiin logaritminmuunnos Metsämuurosen (2006, 693) suosituksen mukaisesti. Muunnoksen jälkeen nämä muuttujat vielä käännettiin niin, että suurempi arvo vastasi positiivista tulosta kuten muissakin muuttujissa. Analyysi suoritettiin muuttujien vaikuttaminen työssä ja ammatillisen identiteetin neuvottelu tapauksessa sekä alkuperäisille että muunnetuille keskiarvosummamuuttujille. Koska näiden tuloksissa ei havaittu eroa, päädyttiin raportoimaan alkuperäisten keskiarvosummamuuttujien tulokset.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin kahden riippumattoman otoksen t-testiä ja hierarkista lineaarista regressioanalyysia. T-testillä tarkasteltiin, onko yrityksissä eroa valtuuttavan johtamisen suhteen. Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan regressioanalyysin avulla, jossa selitettävänä muuttujina olivat ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksia kuvaavat vaikuttaminen työssä, työkäytäntöjen kehittäminen ja ammatillisen identiteetin neuvottelu, jotka analysoitiin erikseen. Selittävinä muuttujina olivat organisaatorakenne, valtuuttava johtaminen sekä organisaatorakenteen ja valtuuttavan johtamisen yhteisvaikutus. Yhteisvaikutus kuvaa organisaatorakenteen ja valtuuttavan johtajuuden yhteistä vaikutusta selitettäviin muuttujiin. Ensimmäisellä askeleella analyysin selittäjiksi lisättiin organisaatorakenteen ja valtuuttavan johtamisen omavaikutukset. Toisella askeleella analyysiin lisättiin selittäjäksi muuttuja yhteisvaikutus. Regressioanalyysissa oletetaan, että selittävät muuttujat eivät korreloi toistensa kanssa liikaa eli ne eivät ole multikollineaarisia. Toinen regressioanalyysiin liittyvä oletus on, että muuttujien jäännökset ovat normaalisti jakautuneita ja niiden hajonta on tasainen. (Metsämuuronen 2006, 679.) Näiden oletusten tarkastettiin toteutuvan ennen raportointia.

### 2.3 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen tekijä on sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta (Helin, Jäppinen, Launis, Spoofo & Varantola 2012). JELMO- ja HeRMo-hankkeiden puitteissa aineistoista

on tehty asianmukaiset tietosuojailmoitukset, ja niitä säilytetään turvallisessa paikassa niin, että vain asianosaisilla on pääsy niihin. Tutkimusta tehtäessä on pidetty huoli siitä, että tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti on turvattu, ja tutkija on hävittänyt käytössään olleen aineiston tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

### 3 TULOKSET

Sekä hierarkiallisessa että hierarkiattomassa yrityksessä johtamiskäytänteet koettiin melko valtuuttaviksi (keskiarvo = 3.52, keskihajonta = 0.97, n = 99). Studentin t-testillä havaittiin kuitenkin, että yrityksen Z työntekijät arvioivat johtamiskäytänteitä valtuuttavammiksi (keskiarvo = 4.10, keskihajonta = 1.01, n = 31) kuin yrityksen Y työntekijät (keskiarvo = 3.23, keskihajonta = 0.82, n = 61). Ero osoitautui riippumattomien otosten t-testillä tilastollisesti erittäin merkitseväksi ( $t(90) = -4.44, p < 0.001$ ). Tämän analyysin efektikoon ( $d = 0.95$ ) todettiin ylittävän Cohenin (1988, 26) käsityksen suuresta efektikoosta ( $d = 0.80$ ), jonka perusteella hierarkiattomassa yrityksessä Z valtuuttava johtaminen sai myönteisempiä arvioita kuin yrityksessä Y.

Tutkimuksessa selvitettiin ovatko sekä organisaatorakenne että valtuuttava johtaminen yhteydessä ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuuksiin. Toinen tavoite oli saada selville, onko valtuuttavan johtamisen yhteys ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuuksiin erilaista organisaatorakenteen mukaan. Keskiarvosummamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja niiden väliset korrelaatiot on esitetty taulukossa 1. Regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 1. Keskiarvosummamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset Pearsonin korrelaatiokertoimet yrityksittäin.

Yritys	Valtuuttava johtaminen		Vaikuttaminen työssä		Työkäytäntöiden kehittäminen		Ammatillisen identiteetin neuvottelu	
	Y n = 61	Z n = 31	Y n = 61	Z n = 38	Y n = 61	Z n = 38	Y n = 61	Z n = 38
Keskiarvo	3.23	4.10	3.83	4.80	3.69	4.33	3.89	4.47
Keskihajonta	0.82	1.01	0.64	0.38	0.61	0.58	0.70	0.72
Valtuuttava johtaminen	1	1						
Vaikuttaminen työssä	.58***	.65***	1	1				
Työkäytäntöjen kehittäminen	.25	.32	.52***	.30	1	1		
Ammatillisen identiteetin neuvottelu	.48***	.437*	.70***	.63***	.32*	.37*	1	1

\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.001$ . Puuttuvan datan vuoksi valtuuttavan johtamisen tunnusluvuissa ja korrelaatiokertoimissa yrityksen Z n = 31.

Regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella organisaatorakenne ja valtuuttava johtaminen olivat yhteydessä työssä vaikuttamiseen ( $F(2, 89) = 69.50$ ,  $p < 0.001$ ), työkäytäntöjen kehittämiseen ( $F(2, 89) = 16.75$ ,  $p < 0.001$ ) ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun ( $F(2, 89) = 21.76$ ,  $p < 0.001$ ) (Taulukko 2.) Ne selittivät 61 % työssä vaikuttamisen, 27 % työkäytäntöjen kehittämisen ja 33 % ammatillisen identiteetin neuvottelun vaihtelusta. Sekä organisaatorakenteella että valtuuttavalla johtamisella oli työssä vaikuttamisen ja työkäytäntöjen kehittämisen tapauksessa tilastollisesti merkitsevä omavaikutus, eli selittävät muuttujat olivat yksinään yhteydessä selitettävään muuttujaan ilman toisen selittävän muuttujan

vaikutusta. Ammatillisen identiteetin neuvottelun kohdalla ainoastaan valtuuttavalla johtamisella oli merkitsevä omavaikutus. Mitä myönteisemmistä valtuuttavista johtamiskäytänteistä tutkittava raportoi, sitä myönteisemmin hän koki voivansa vaikuttaa työhönsä, osallistua työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluunsa. Hierarkiattoman organisaation työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä, osallistua työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun enemmän kuin hierarkisen yrityksen työntekijät.

Taulukko 2. Lineaarisen hierarkisen regressioanalyysin tulokset organisaatiorakenteen ja valtuuttavan johtamisen yhteydestä ammatilliseen toimijuuden eri ulottuvuuksiin (n = 92).

	Vaikuttaminen työssä			Työkäytäntöjen kehittäminen			Ammatillisen identiteetin neuvottelu		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Askel 1:		0.60	0.51***		0.26	0.27***		0.31	0.33***
Organisaatiorakenne	0.44***			0.35***			0.17		
Valtuuttava johtaminen	0.48***			0.27**			0.48***		
Askel 2:		0.64	0.05***		0.26	0.01		0.31	0.001
Organisaatiorakenne	1.31***			0.02			0.04		
Valtuuttava johtaminen	0.69***			0.20			0.45***		
Yhteisvaikutus	-1.00***			0.37			0.15		

\*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin; R<sup>2</sup> = sovitettu selitysaste;  $\Delta R^2$  = selityksen muutos.

Toisella askeleella havaittiin, että selittävien muuttujien yhteisvaikutus ei ollut yhteydessä työkäytäntöjen kehittämiseen tai ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Kuten ensimmäisellä askeleella, havaittiin valtuuttavan johtamisen omavaikutuksen olevan tilastollisesti merkitsevä ammatillisen identiteetin neuvottelun kohdalla. (Taulukko 2.)

Organisaatiorakenne, valtuuttava johtaminen ja uutena muuttujana näiden yhteisvaikutus olivat yhteydessä työssä vaikuttamiseen ( $F(2, 89) = 55.92, p <$



0.001), jonka vaihtelusta selittäjät selittivät 64 % (Taulukko 2). Koska organisaatiorakenteen ja valtuuttavan johtamisen yhteisvaikutuksen havaittiin olevan yhteydessä työssä vaikuttamiseen, selvitettiin yhteisvaikutusta tarkemmin suorittamalla regressioanalyysi yrityksille erikseen. Tällöin havaittiin, että valtuuttavan johtamisen yhteys työssä vaikuttamiseen oli hieman vahvempi hierarkiallisessa ( $\beta = 0.58, p < 0.001$ ) kuin hierarkiattomassa ( $\beta = 0.56, p < 0.001$ ) yrityksessä.

Kiinnostavaa tuloksissa on se, että organisaatiorakenne ja valtuuttava johtaminen olivat yhteydessä kaikkiin ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksiin, mutta työssä vaikuttamisen kohdalla niiden selitysaste oli huomattavasti suurempi kuin työkäytänteiden kehittämisen ja ammatillisen identiteetin neuvottelun kohdalla. Mielenkiintoista on myös valtuuttavan johtamisen ja työssä vaikuttamisen yhteys, joka oli sekä hierarkiallisessa että hierarkiattomassa yrityksessä lähes yhtä vahva. Muun muassa näistä tuloksista keskustellaan pohdinnassa.

## 4 POHDINTA

### 4.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hierarkiaton organisaatorakenne ja valtuuttavat johtamiskäytänteet yhdessä ovat yhteydessä kaikkiin kolmeen ammatillisen toimijuuden ulottuvuuteen. Valtuuttavan johtamisen yhteys kaikkiin ammatilliseen toimijuuden ulottuvuuksiin tuki Hökkän ym. (2014, 136) käsitystä siitä, että johtamiskäytänteistä esimerkiksi osallistumisen ja vaikuttamisen edistäminen sekä vastuun ja tuen antaminen tukevat henkilöstön toimijuutta.

Collinin tutkimusryhmän (2017) huoli siitä, että esimiehettömyys voisi olla jopa toimijuutta rajoittava tekijä näyttäisi tämän tutkimuksen tulosten perusteella olevan turha. Tähän viittaa niin ikään se, että hierarkiattomuuden omavaikeus ilman valtuuttavien johtamiskäytänteiden huomioonottamista oli tilastollisesti merkitsevä työssä vaikuttamiseen ja työkäytäntöjen kehittämiseen. Osaltaan tätä yhteyttä selittänee se, että itseohjautuvuutta painottavissa organisaatioissa panostetaan paljon rekrytoinneissa onnistumiseen, jotta palkattavan henkilön sopivuus organisaatioon olisi mahdollisimman varmaa (Janhonen, Henttonen & Heilmann 2015, 4). Paljon vapautta ja vastuuta työltään toivovat siis oletettavasti hakeutuvat näitä tarjoaviin yrityksiin, jolloin tällaisen pääasiassa vapaudesta ja vastuusta pitävän henkilöstön myönteinen kokemus vaikutusmahdollisuuksista näkynee myös tilastoissa. Toisaalta organisaatorakenteella ei ollut omavaikutusta ammatillisen identiteetin neuvottelun kohdalla.

Collinin ym. (2017, 110) mukaan johtajuus ei ole organisaatioissa tai hierarkioissa. Niin ikään tämän tutkimuksen tulosten perusteella hierarkiattomuus ei yksiselitteisesti tarkoita sitä, että yrityksessä ei olisi johtajuutta. Tähän viittaa ensinnäkin se, että lähes kaikki vastaajat (96 %) kykeni nimeämään lähimmän esimiehensä. Toisaalta esimiehen merkityksellisyydestä kertovat selittävien muuttujien yhteydet ammatillisen identiteetin neuvotteluun: ainoastaan yhdessä valtuuttavan johtamisen kanssa organisaatorakenteen todettiin olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Valtuuttavan

johtamisen omavaikutus taas oli ilman organisaatorakennettakin tilastollisesti merkitsevä jokaisen ammatillisen toimijuuden ulottuvuuden kohdalla.

Vielä vahvemmin esimiehen merkityksestä kertoo regressioanalyysin jatkoanalyysi, jolloin havaittiin valtuuttavien johtamiskäytänteiden yhteyden työssä vaikuttamiseen olevan erilaista hierarkiattomassa ( $\beta = 0.56$ ) ja hierarkiallisessa ( $\beta = 0.58$ ) yrityksessä. Tilastollisesta merkitsevyydestään huolimatta ero organisaatorakenteiden välillä on hyvin pieni. Vaikka toinen yrityksistä oli virallisesti hierarkiaton, myös sen tapauksessa yhteys lähiesimiehen valtuuttavien johtamiskäytänteiden ja työssä vaikuttamisen kohdalla oli vahva. Tätä selittänee osittain se, että työntekijät eivät välttämättä koe heidän virallisen esimiehensä olevan heidän lähiesimiehensä, vaan lähiesimiehenä saatetaan pitää esimerkiksi projektipäällikköä tai tiiminvetäjää. Kilpin (2015) mukaan mikään kommunikaatio ei ole valtaneutraalia, vaan jokainen vuorovaikutussuhde on valtasuhde. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella virallisesti esimieheittämissä organisaatioissa on johtajuutta, jolla on vahva yhteys työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kokemuksiin. Herää kysymys, saavatko nämä ”epäviralliset” lähiesimiehet tukea roolinsa hoitamiseksi tai ovatko he edes tietoisia tästä merkityksellisestä roolistaan.

Tulosten perusteella hierarkiattomuus ja valtuuttava johtaminen selittävät huomattavasti suuremman osan työssä vaikuttamisen (61 %) kuin työkäytäntöjen kehittämisen (27 %) tai ammatillisen identiteetin neuvottelun (33 %) vaihtelusta. Vaikka kaikkia selitysasteita voidaan pitää vahvoina, erot ulottuvuuksien välillä ovat suuria.

Ammatillisen toimijuus työssä vaikuttamisena painottaa yksilön kokemia vaikutusmahdollisuuksia työssään. Vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät työntekijöiden vapaus ja vastuu, joiden lisäämiseen valtuuttavalla johtamisella (esim. Amundsen & Martinsen 2014) ja hierarkiattomuudella pyritään. Kun organisaatio tarjoaa työntekijöille vastuuta ja vapautta, he myös kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Ei siis ole yllättävää, että yrityksen hierarkiatto-

muus ja valtuuttavat johtamiskäytänteet vaikuttaisivat selittävän jopa suurimman osan ammatillisesta toimijuudesta silloin kun se ymmärretään vaikutusmahdollisuuksien kokemisena.

On nähtävissä, että yksilön aktiivisuus erottaa työkäytänteiden kehittämistä ja työssä vaikuttamista. Työkäytäntöjen kehittämiseen sisältyvät yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen ja työkäytäntöjen uudistaminen edellyttävät yksilön aktiivista toimintaa – osallistumista ja sitoutumista työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen (Vähäsantanen ym. 2017). Hierarkiattomuus ja valtuuttavat johtamiskäytänteet voivat tarjota työntekijälle mahdollisuuksia työssä vaikuttamiseen, mutta näiden mahdollisuuksien käyttäminen edellyttää yksilön aktiivista osallistumista työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. Tämä kenties selittää eroa selitysasteen vahvuudessa – työntekijä voi kokea, että hänelle tarjotaan työssään mahdollisuuksia vaikuttaa, mutta on työntekijästä kiinni, käyttääkö hän näitä mahdollisuuksia aktiivisesti.

Selittävien muuttujien yhteys ammatillisen identiteetin neuvotteluun jäi selkeästi heikommaksi kuin työssä vaikuttamiseen. Ammatillisen identiteetin neuvottelussa kohtaavat esimerkiksi työntekijän mahdollisuudet toimia arvonsa mukaisesti ja edistää työssä uraansa (Vähäsantanen ym. 2017). Näihin liittyviä valintoja yksilö tekee luultavasti jo ennen tietyn yrityksen palvelukseen hakeutumista – esimerkiksi jo päätös hakeutua tietylle alalle pakottaa yksilön pohtimaan omia arvojaan, jotta hän pystyisi tulevalla urallaan toimimaan niiden mukaisesti. Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän tavoitteita, eettisiä periaatteita, mielenkiinnon kohteita ja tulevaisuuden näkymiä (Brown, Kirpal & Rauner 2007), jolloin ammatillinen toimijuus tekoina ohjaa työntekijää tätä identiteettiä vastaavaan suuntaan. Voidaan siis ajatella, että tämän ammatillisen toimijuuden ulottuvuuden kohdalla vastuu ammatillisesta toimijuudesta on enemmän työntekijällä itsellään kuin yrityksen tarjoamilla mahdollisuuksilla. On niin ikään huomattava, että organisaatorakenne yksinään ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Tätä selittänee se, että organisaatorakenne tuskin on suoraan yhteydessä

työn sisältöön, johon ammatillisen identiteetin neuvotteluun liittyvät asiat, kuten työntekijän eettiset periaatteet ja mielenkiinnon kohteet, liittyvät.

## 4.2 Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä sen menetelmällisyys – toimijuutta työelämässä on tutkittu aikaisemmin määrällisin menetelmin vain vähän (ks. esim. Goller 2017; Pyhältö 2015). Tässä tapauksessa regressioanalyysin avulla saatiin tietoa organisaatorakenteen ja valtuuttavien johtamiskäytänteiden yhteydestä ammatillisen toimijuuden kokemuksiin, joka tuki aiemmin laadullisin menetelmin saatuja tuloksia (esim. Hökkä ym. 2014).

Ehkä tärkein tutkimuksen rajoittava tekijä on aineiston pieni koko ( $n = 99$ ). Voidaan olettaa, että suuremmalla aineistolla regressioanalyysin toisella askeleella työkäytäntöjen kehittämisen kohdalla oltaisiin saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia. Rajoittavana tekijänä voidaan pitää myös sitä, että tutkimuksessa oli mukana vain kaksi yritystä, sillä tutkimuksella ei voida ottaa huomioon mahdollisia yrityskohtaisia ammatillisen toimijuuden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa keskityttiin hierarkia- ja johtamisnäkökulmiin, vaikka esimerkiksi työpaikan ilmapiirin voisi ajatella olevan yhteydessä ammatilliseen toimijuuteen.

Johtajuuden kaltaisen ilmiön tilastollinen mittaaminen väistämättä yksinkertaistaa ilmiötä. Keskiarvot eivät syvällisesti kerro siitä, mitä mieltä työntekijät ovat johtamiskäytännöistä tai miten johtamisen ja ammatillisen toimijuuden yhteys näkyy heidän arjessaan. Lisäksi tutkimuksessa käytetyn valtuuttavan johtajuuden mittarin sisältöä voidaan pitää suppeana, sillä se sisälsi vain kolme esimiehen aktiivisuutta valtuuttavissa johtamiskäytännöissä mittaavaa väittämää. Itseohjautuvan työntekijän voi olla vaikea vastata tällaisiin ”kuinka usein esimiesi” -kysymyksiin, jos esimiehellä on vain vähän roolia hänen arjessaan.

### 4.3 Jatkotutkimushaasteet ja käytännön implikaatiot

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että hierarkiattomuus ja valtuuttavat johtamiskäytänteet ovat yhteydessä ammatilliseen toimijuuteen, mutta tämä tutkimus olisi hyvä toteuttaa uudestaan suuremmalla ja useampia yrityksiä kattavalla aineistolla. Selvittämättä jäi, minkälaisissa konteksteissa hierarkiattomuus ja valtuuttava johtaminen tukevat ammatillista toimijuutta. Tätä voisi lähteä tarkastelemaan useita kooltaan erilaisia hierarkiallisia ja hierarkiattomia yrityksiä vertailemalla. Hierarkiattomuuden ja valtuuttavien johtamiskäytänteiden yhteyttä ammatilliseen toimijuuteen voisi tarkastella myös työkokemuksen määrän suhteen. Tämän voisi huomioida tuomalla analyysiin selittäväksi tekijäksi esimerkiksi työuran pituuden.

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistäminen hierarkiattomuuden, valtuuttavien johtamiskäytänteiden ja ammatillisen toimijuuden yhteyksien tutkimisessa voisi tuottaa tarkempaa näkemystä siitä, miten organisaatorakenne ja esimiestyö näkyvät työntekijöiden arjessa ja miten he kokevat niiden vaikuttavan heidän ammatilliseen toimijuuteensa. Hedelmällistä olisi myös päästä tarkastelemaan erityisesti hierarkiattomuuden yhteyttä ammatilliseen toimijuuteen pitkittäistutkimuksena, jos löytyisi organisaatio, jossa ammatillista toimijuutta voitaisiin mitata ennen ja jälkeen organisaatorakenteen muutoksen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että hierarkiattoman yrityksen henkilöstö kokee myönteisempää ammatillista toimijuutta kaikilla ammatillisen toimijuuden osa-alueilla. Siitä huolimatta johtajuus ja sen tarve eivät häviä mihinkään, vaikka viralliset esimiesroolit organisaatiosta on poistettu. Edes hierarkiallisessa yrityksessä työntekijät eivät aina koe lähimmäksi esimiehekseen heidän virallista esimiestään, vaan organisaatorakenteesta riippumatta lähimpänä esimiehenä pidetään usein jotain muuta henkilöä, kuten projektipäällikköä tai tiiminvetäjää. Ei kuitenkaan ole selvää tiedostetaanko näiden epävirallisten esimiesten merkitys yrityksissä ja tarjotaanko heille tässä roolissa toimimiseen resursseja ja tukea. Organisaatorakenteesta riippumatta valtuuttavat johta-

miskäytänteet näyttävät olevan yhteydessä myönteisiin ammatillisen toimijuuden kokemuksiin. Esimiesasemassa toimivien kannattaa siis jakaa valtaa ja vastuuta työntekijöilleen, mutta lisäksi motivoida heitä kohti autonomisempaa työskentelyä ja tukea heitä tällaisen työskentelyn vaatimien kykyjen kehittämisessä.

Hierarkiattomuus ja valtuuttavat johtamiskäytänteet eivät voi tarkoittaa sitä, että yksittäinen työntekijä jätetään täydellisesti oman onnensa nojaan. Yrityksistä tulee löytyä sellaisia tahoja ja prosesseja, joiden puoleen työntekijällä on mahdollisuus ongelmatilanteissa kääntyä. Ammatillisen toimijuuden on havaittu olevan yhteydessä moniin myönteisinä pidettyihin työelämän ilmiöihin, kuten luovuuteen, työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Pidetään siis huolta siitä, että työntekijöiden toimijuudella on mahdollisuus kukoistaa!

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2, 26–37.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. 2013. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 487–511.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman cop.
- Bartunek, J. M. & Spreitzer, G. M. 2006. The interdisciplinary career of a popular construct used in management: Empowerment in the late 20th century. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 255–273.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 9–32.
- Bass, B. M. 2008. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and applications* (4. ed.). New York: Free Press.
- Brown, A., Kirpal, S. & Rauner, F. 2007. *Identities at work*. Dordrecht: Springer.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J. & Yun, S. 2016. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), 602–616.
- Ciulla, J. B. 2004. *Ethics, the heart of leadership*. Westport (Conn.): Praeger.
- Cohen, D. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* 2. p. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.



- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuoksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014a. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 17-31.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014b. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billet, C. Harteis & H. Gruber (toim.), International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning. Dordrecht: Springer, 645-672..
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. Educational Research Review 10, 45-65.
- Goller, M. 2017. Agency at work: A quantitative study on professional development of geriatric nurses. Väitöskirja. University of Paderborn.
- Harris, A. 2008. Distributed leadership: according to the evidence. Journal of Educational Administration 46 (2), 172-188.
- Heiskala, R. 2000. Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Helin, M., Jäppinen, S., Launis, V., Spoof, S. K. & Varantola, K. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet - kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen

- vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 121–144.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Mahlakaarto, S., Paavola, V. & Rossi, M. 2018. Kohtaa – osallista – edistä (KOE!): Toimijuusjohtamisen askeleet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Insinööri-lehti. 2017. Ohjelmistoala kutsuu naisia. Viitattu 11.2.2019. Saatavissa: <https://insinööri-lehti.fi/uutiset/ohjelmistoala-kutsuu-naisia/>
- Janhonen, M., Henttonen, K. & Heilmann, P. 2015. Ketterien kasvuyritysten henkilöstöjohtaminen – alustavia tutkimushavaintoja. Työelämän tutkimuspäivät 5.–6.11.2015, Tampere.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kilpi, E. 2015. Luova tietotyö ja johtaminen. Viitattu 2.3.2019. Saatavilla: <https://vm.fi/documents/10623/1238425/Esko%20Kilpi.pdf/e0922adc-4e75-4993-9662-1f01e9b9177a>
- Laine P-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle. Teoksessa Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro Oy, 29–42.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37 (1): 35–58.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. 2003. Matching leadership styles with employment modes: Strategic HRM perspective. *Human Management Resource Review*, 13, 127–152.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Northouse, P. G. 2016. Leadership: Theory and practice (Seventh edition, international student edition.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Pyhälto, K., Pietarinen, J. & Soini, T. 2015. Teachers' professional agency and learning – From adaption to active modification in the teacher community. *Teaching and Teachers: Theory and Practice* 21 (7), 811–830.
- Robbins, S. P. 2016. *Essentials of organizational behavior*. Harlow: Pearson Education.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19 (2) 17–26.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. 2010. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 530–542.
- Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Finn Lectura.
- Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2018. A Novel Instrument to Measure the Multidimensional Structure of Professional Agency. *Vocations and Learning*,
- Welzel, C. & Inglehart, R. 2010. Agency, Values, and Well-Being: A Human Development Model. *Social Indicators Research* 97 (1), 43–63.

## LIITTEET

### Liite 1. Ammatillisen toimijuuden mittari

Ammatillisen toimijuuden kolme ulottuvuutta (Vähäsantanen ym. 2018). Vastausasteikko 1-5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

Ulottuvuudet	Väittämät
<i>Vaikuttaminen työssä</i>	<p>Voin osallistua asioiden valmisteluun yksikössäni.</p> <p>Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä.</p> <p>Voin osallistua päätöksentekoon yksikössäni.</p> <p>Mielipiteeni otetaan huomioon yksikössäni.</p> <p>Näkemykseni otetaan huomioon työyhteisössä.</p> <p>Tulen kuulluksi omaa työtäni koskevissa asioissa.</p>
<i>Työkäytäntöjen kehittäminen</i>	<p>Kysyn ja kommentoin aktiivisesti yksikössäni.</p> <p>Tuon aktiivisesti esille omia mielipiteitäni työyhteisössä.</p> <p>Teen aktiivisesti yhteistyötä yksikössäni.</p> <p>Osallistun yksikköni toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Kehitän työskentelytapojani.</p> <p>Teen kehittämisehdotuksia koskien yhteisiä työkäytäntöjä.</p> <p>Kokeilen uusia ideoita työssäni.</p>
<i>Ammatillisen identiteetin neuvottelu</i>	<p>Voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti.</p> <p>Pystyn toteuttamaan ammatillisia tavoitteita työssäni.</p> <p>Voin keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat.</p> <p>Voin työssäni edistää uraani.</p>

**Liite 2. Valtuuttavan johtajuuden mittari**

Valtuuttavan johtajuuden mittari (Elo ym. 2000). Vastausasteikko 1-6 (1 = Erittäin harvoin tai ei koskaan, 2 = Melko harvoin, 3 = Silloin tällöin, 4 = Melko usein, 5 = Hyvin usein tai aina, 9 = Ei sovi).

**Miten usein lähin esimiehesi...**

- 
1. Rohkaisee sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?

---

  2. Rohkaisee sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostain asiasta?

---

  3. Auttaa sinua kehittämään taitojasi?

---