

**Hyvä johtajuus ammatillisen toimijuuden tukijana IT-  
alan organisaatioissa**

Sara Keronen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2017

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Keronen, Sara. 2017. Hyvä johtajuus ammatillisen toimijuuden tukijana IT-alan organisaatioissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 87 sivua.**

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia hyvää johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta kahdessa ohjelmistokehittämisen organisaatiossa. Tarkoituksena oli kuvata sitä, millaista hyvä johtajuus on ja miten se ilmenee työntekijöiden näkemyksissä. Tutkimuksen aihe koettiin tärkeäksi, koska johtajuutta ja ammatillista toimijuutta ei ole vielä laajalti tutkittu yhdessä ja toisiinsa linkittyneinä ilmiöinä. Lisäksi tässä tutkimuksessa yhdistettiin monia eri johtajuuden teorioita, millä pyrittiin luomaan laajempi ja kokonaisvaltaisempi ymmärrys johtajuudesta sekä uudistamaan ilmiöstä jo tiedettyä.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus ja se nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin. Tutkimuksen aineisto koostui kahden informaatioteknologian (IT) organisaation kahdeksan työntekijän haastattelusta. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä teemoitellen. Analyysissä käytettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettua mallia, hyvän johtajuuden analyysirunkoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aiempien teorioiden pohjalta on mahdollista rakentaa hyvää johtajuutta kuvaava malli. Tässä tutkimuksessa rakennetun ja käytetyn mallin mukaan hyvä johtajuus sisältää kolme ulottuvuutta: vuorovaikutuksen, työntekijöiden huomioimisen yksilöinä sekä jaetun johtajuuden. Työntekijöiden näkemyksistä oli löydettävissä nämä kolme hyvän johtajuuden ulottuvuutta. Tulosten perusteella hyvän johtajuuden voidaan todeta konkretisoituvan työntekijöille analyysirungon mukaisesti luovuutena ja kokeilemisena, itseohjautuvuutena ja oman työn sisältöön vaikuttamisena, vapautena ja vastuuna, omien mielipiteiden ilmaisuna, omien tavoitteiden, toiveiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaan toimimisena, kehittymisenä, johtajuuden ja vallan jakautumisena kaikkien vastuulle, johtajuuden ilmenemisenä tukiroolina ja edellytysten luomisena työlle sekä vuorovaikutuksena ja yhdessä tekemisenä.

Tutkimuksessa ilmeni myös muita analyysirungon ulkopuolisia johtajuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Siten voidaan todeta, että johtajuus on moninaista ja kontekstisidonnaista, ja se saa erilaisia merkityksiä organisaatioiden vuorovaikutuksessa. Johtajuuden käytäntöjä ja prosesseja myös tarvitaan organisaation toiminnassa riippumatta organisaation johtamiskulttuurista. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtajuuden tapaa tai teoriaa, joka soveltuisi sellaisenaan kontekstista toiseen. Jatkossa tulisi tutkia hyvää johtajuutta eri konteksteissa sekä tarkastella laajemmin useampia johtajuuden teorioita yhdessä.

Asiasanat: johtajuus, leadership, ammatillinen toimijuus, ohjelmistokehittämisen organisaatio, hyvä johtajuus

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>JOHTAJUUS</b> .....	<b>8</b>
	2.1 Johtajuus käsitteenä .....	8
	2.2 Johtajuus nykypäivänä .....	10
	2.3 Johtamistyyli .....	12
	2.3.1 Transformationaalinen johtajuus .....	12
	2.3.2 Eettinen johtajuus .....	16
	2.3.3 Dialoginen johtajuus .....	20
	2.3.4 Jaettu johtajuus .....	22
	2.3.5 Epäjohtaminen .....	26
<b>3</b>	<b>AMMATILLINEN TOIMIJUUS</b> .....	<b>28</b>
	3.1 Ammatillinen identiteetti .....	28
	3.2 Subjektikeskeinen näkökulma ammatilliseen toimijuuteen .....	29
	3.2.1 Ammatillista toimijuutta kuvaavat mallit .....	32
	3.2.2 Ammatillinen toimijuus ja johtajuus nykyisen työelämän muutoksissa .....	35
<b>4</b>	<b>JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN TUKIJANA</b> .....	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>47</b>
	6.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	47
	6.2 Kohdeorganisaatioiden ja aineiston kuvaus .....	49
	6.3 Aineiston analyysi .....	51

<b>7</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>55</b>
7.1	Hyvä johtajuus työntekijöiden kokemana.....	55
7.1.1	Vuorovaikutuksen korostaminen.....	57
7.1.2	Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä .....	60
7.1.3	Jaettu johtajuus .....	63
7.2	Johtajuuden tarve organisaatiossa.....	65
7.3	Yhteenveto.....	68
<b>8</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>70</b>
8.1	Johtajuus on moninaista ja kontekstisidonnaista .....	70
8.2	Hyvä johtajuus ammatillisen toimijuuden tukijana.....	72
8.3	Tutkimuksen käytännölliset hyödyt .....	76
8.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	77
8.5	Tutkimuksen eettisyys.....	79
8.6	Jatkotutkimushaasteet .....	80
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>82</b>

# 1 JOHDANTO

Johtajuuden tutkimus on kasvanut suuresti viime vuosikymmeninä (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, & Hu 2014, 2). Johtajuuden tutkimuksessa (leadership) voidaan painottaa yhdelle henkilölle kohdistunutta johtajuutta (esim. Gronn 2002; Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Memon & Yashkina 2007) ja siten johtajuus onkin perinteisesti ymmärretty hyvin johtajakeskeisenä ilmiönä (Ropo 2011, 201–202). Johtajuudessa vallalla olevat teoriat ja näkökulmat vaihtelevat sen mukaan korostetaanko johtajuudessa esimiehen keskustelevuutta ja henkilöstön osallistumista vai jämäkkää johtajuutta (Järvinen 2008, 16). Johtajuudelle onkin lukuisia erilaisia määritelmiä (Elo & Feldt 2015, 225). Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen ja Lemmetty (2017, 110–111) toteavat, että vallalla olevat johtamisteoriat eivät välttämättä sovi sellaisenaan tiettyyn organisaatioon, vaan jokaisen organisaation tulisi löytää omat johtajuuden tavat ja käytännöt. Siten ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtamisen tapaa menestykseen. Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen (2017 25–26) ovatkin todenneet, että hyvää johtajuutta on hyvin vaikea määritellä, sillä johtamismenetelmät ovat hyvin kontekstisidonnaisia ja johtamisen osa-alueita on vaikea mitata. Juutin (2013, 23–28) mukaan johtajuuden määrittelymisen vaikeus liittyy puolestaan siihen, että johtajuus on ihmisten välistä toimintaa.

Nykypäivän johtajuudessa perinteisen johtajakeskeisen johtamisen sijaan painotetaan vuorovaikutusta, keskustelevuutta ja osallisuutta korostavaa johtajuutta. Tällainen johtajuus on myös yksi tämän hetken johtajuustutkimuksen painopistealueista. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 22.) Organisaatiot ymmärretään jäsenten välisinä vuorovaikutuksen verkkoina, jolloin johtajuus ja johtamiskäytännöt ovat myös sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemeihin organisaatioissa (Ropo, Erikson, Sauer, Lehtimäki, Kesö, Pietiläinen & Koivunen 2005, 18–22). Myös Hujala (2008, 13) tuo esiin vuorovaikutuksen korostumisen nykypäivän johtajuudessa. Johtajuus rakentuu ja kehittyy vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa sekä muotoutuu erilaiseksi ja saa erilaisia muotoja tiettyjen henkilöiden kanssa. Johtajuus on tällöin yhteistä ja

jaettua, ihmisten väliselle toiminnalle eli suhteille perustuvaa toimintaa. (Juuti 2013, 23–24.)

Johtajuuden toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten hierarkioiden madaltuminen sekä henkilöstön ymmärtäminen keskeisenä voimavarana ovat vaikuttaneet vuorovaikutuksen painottumiseen monissa johtajuuden teorioissa (Hujala 2008, 13). Elo ja Feldt (2015, 225) tuovat esiin myös sen, että jatkuvasti muuttuva työ luo uusia vaatimuksia niin työn tekemiselle kuin myös johtajuudelle. Työelämän muutoksien seurauksena myös johtajuudessa tulisi kehittää uusia teorioita (Elo & Feldt 2015, 257–258). Johtajuuden muutos on myös seurausta toimialojen ja organisaatiokäsityksen muutoksesta. Asiantuntijapainotteisempi työ ja yhteistyön korostuminen tarkoittavat muutosta myös johtajuudelle. (Ropo ym. 2005, 18–19.)

Työelämässä työntekijät, työyhteisöt ja organisaatiot kohtaavat nämä jatkuvat muutoksen haasteet, niin työroolien, vastuun, työurien, teknologien kuin myös työkuultuurien osalta (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014b, 202–203). Työntekijöiden osallisuus ja osallistaminen organisaation prosesseihin ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi jatkuvassa muutoksessa sekä kilpailuedun saavuttamisessa (Syvänen ym. 2012, 3). Ammatillisen toimijuuden käsitteellä voidaan vastata nykypäivän työelämän jatkuviin muutoksiin ja haasteisiin (Eteläpelto ym. 2014a, 25–29; Eteläpelto ym. 2014b, 202–203). Toimijuuden käsitteessä voidaan katsoa yhdistyvän työntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä työn tuottavuus, mitkä nähdään olevan nykypäivän työelämän kaksi tärkeää näkökulmaa. Työelämän muutokset ovat merkanneet työntekijän ja työnantajan kannalta erilaisia ja usein myös vastakkaisia asioita. Työntekijän näkökulmasta työn tulisi olla mielekästä ja antoisaa sekä sisältää oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Työnantajan näkökulmasta taas työelämän muutokset vaativat tuottavuuden ja tehokkuuden parannusta sekä johtamis- ja vallankäytäntöjä, jotka tukevat näitä tavoitteita. (Eteläpelto ym. 2014a, 25–29.) Johtamisrakenteet ovat myös yksi ammatillisen toimijuuden esiintymistä määrittävä tekijä organisaatioissa (Collin ym. 2017, 84).

Johtajuuden kenttää on tutkittu laajalti ja monista eri näkökulmista. Johtajuutta voidaan tutkia ihmisten johtamisen tai asioiden johtamisen näkökulmas-

ta (esim. Lämsä & Hautala 2004; Sydänmaanlakka 2009), suhde- ja vuorovaikutusnäkökulmasta (esim. Pearce & Conger 2003; Ropo 2011; Syvänen ym. 2012) tai eri johtajuussuuntauksien näkökulmasta (esim. Ropo 2011). Ammatillista toimijuutta on puolestaan tutkittu muun muassa työssä ja työssä oppimisen yhteydessä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2013; Eteläpelto ym. 2014a; Eteläpelto ym. 2014b; Eteläpelto ym. 2017). Johtajuutta ja ammatillista toimijuutta on jonkin verran otettu huomioon aiemmissa tutkimuksissa. Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen ja Eteläpelto (2014) ovat tarkastelleet toimijuutta ja johtajuutta yhdessä ja tutkineet sitä, mitä on toimijuutta tukeva johtaminen. Collin ym. (2017) puolestaan ovat tarkastelleet ammatillisen toimijuuden, luovuuden ja johtamisen yhteyttä toisiinsa. Ammatillista toimijuutta ja johtajuutta on siis tutkittu jo jonkin verran yhdessä ja toisiinsa linkittyneinä ilmiöinä. Keskeinen kysymys on kuitenkin se, miten työntekijän toimijuutta voidaan tukea (Hökkä ym. 2014, 135). Tässä tutkimuksessa johtajuutta ja ammatillista toimijuutta lähestytään toisiinsa linkittyneinä ilmiöinä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa siitä, millainen johtajuus tukee työntekijän ammatillista toimijuutta. Tavoitteena on tuoda esiin työntekijöiden näkemyksien mukaan työntekijän ammatillista toimijuutta tukevia johtajuuden rakenteita ja käytäntöjä. Tavoitteena on luoda käsitys hyvästä johtajuudesta ammatillisen toimijuuden tukijana.

Hiljattain Leponen (2017) on tutkinut ”hyvää” johtamista ja johtajuuden haasteita kirjallisuuskatsaukseen perustuen. Hyvää johtajuutta työntekijöiden näkökulmasta ei kuitenkaan ole otettu aiemmissa tutkimuksissa huomioon. Myös Collinin ym. (2017, 110–111) mukaan tulevaisuudessa tulisi tutkia niitä vuorovaikutuksen käytäntöjä ja suhteita, missä johtajuus rakentuu. Siten tässä tutkimuksessa hyvän johtajuuden rakentumisen tutkiminen työntekijöiden kokemana koettiin erityisen merkitykselliseksi.

## 2 JOHTAJUUS

### 2.1 Johtajuus käsitteenä

Johtamisen kirjallisuudessa perinteisesti erotetaan toisistaan ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) (Lämsä & Hautala 2004, 206–207; Sydänmaanlakka 2009, 22–25). Lämsä ja Hautala (2004, 206–207) käsitteivät ihmisten johtamisen eli johtajuuden rakentuvan ihmisten välisissä suhteissa. Ihmisten johtamisella eli johtajuudella viitataan leadership-tutkimuksiin, kun taas puhuttaessa asioiden johtamisesta viitataan management-tutkimuksiin. Ihmisten johtamisessa on tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet sekä muutos ja innovaatiot. Johtajuus on vuorovaikutteinen ja prosessimainen suhde johtajan ja johdettavan välillä, missä molemmilla osapuolilla on rooli johtajuuden rakentumisessa. Asioiden johtamisessa puolestaan korostuvat strategiat, rakenteet, järjestelmät sekä vakaus ja ennustettavuus (Lämsä & Hautala 2004, 206–207). Johtajuus ja johtaminen voidaan nähdä toisensa poissulkevinä erillisinä prosesseina, jotka vaativat johtajalta erilaisia taitoja ja persoonallisuuden piirteitä (Yukl 1999, 35).

Sydänmaanlakka (2009, 22–25) ehdottaa, että tämä kahtiajako johtamisen kentässä tulisi kuitenkin kyseenalaistaa. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä enemmänkin yhtenä kokonaisuutena. Tällöin johtaminen voidaan käsitellä yleisenä suunnittelun, organisoinnin, vaikuttamisen, kontrolloinnin, ongelmanratkaisun ja päätöksenteon prosessina. Näitä johtamisen perustehtäviä tulisi toteuttaa niin asioiden, ihmisten kuin myös itsensä johtamisessa. Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite voidaan saavuttaa (Sydänmaanlakka 2009, 23; Juuti 2006, 160–161). Johtajuus on tällöin vuorovaikutussuhde useamman ihmisen välillä sekä toimintaa että prosessi (Juuti 2006, 160–161). Tämä laajempi ja kokonaisvaltaisempi johtamisen prosessi voidaan ymmärtää Sydänmaanlakan (2009, 22–25) mukaan älykkäänä johtajuutena. Älykkäässä johtajuudessa keskeistä on esimiesten ja asiantuntijoi-



den välinen vuorovaikutus, jonka tavoitteena on saavuttaa tietyssä tilanteessa yhteisesti jaettu visio tai tavoite. Älykäs johtaminen on parhaimmillaan dialogin käymistä tiimissä tai organisaatiossa.

Myöskään Jäppisen, Kiutun ja Pöysä-Tarhosen (2011, 201–202) mukaan johtajuus ei tarkoita samaa kuin johtaminen tai johtaja. Johtajuudella ei myöskään tarkoiteta virkanimikettä, asemaa, arvoa, yksilön kykyä tai toimintaa eli johtamista. Johtajuus liikkuu, muuttuu ja kehittyy kulloistenkin toimijoiden ja olosuhteiden mukaan (Jäppinen, Kiuttu & Pöysä-Tarhonen 2011, 201–202). Useat tutkijat (esim. Juuti 2006; Sydänmaanlakka 2009; Pesonen & Erikson 2011) korostavat johtajuudessa tavoitteellista toimintaa. Johtajuus voidaan ymmärtää työyhteisössä johtajan ja johdettavien tavoitteellisena toimintana. Hyvää johtajuutta voidaan kuvata sellaisten vuorovaikutuskäytäntöjen kautta, missä huomioidaan taloudelliset, yhteisölliset kuin myös yksilöllisetkin tavoitteet. Yrityksen menestykselle työyhteisön uusiutuminen on merkittävä tekijä. Hyvään johtajuuteen tulisikin sisältyä sisäisen motivaation ja sitoutumisen aikaansaamista johdettavissa, jotta luovuus ja uudistumiskyky olisivat mahdollisia. (Pesonen & Erikson 2011, 177–178.)

Johtajaksi voidaan taas kuvailla henkilöä, jolla on määriteltyjä johtamiseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia (Tienari & Meriläinen 2009, 141–143). Johtajuudesta on vaikea kehittää yhtä kokonaisuutta tai käsitteellistä teoriaa (Ropo 2011, 210; Juuti 2013, 25–28). Johtajuus on samaan aikaan sekä hyvin abstrakti, mutta myös konkreettinen ilmiö (Ropo 2011, 210). Johtajuutta tarvitaan, mutta keskeistä olisi painottaa jaettua johtajuutta ja yhdessä tekemisen malleja johtajuudessa (Ropo 2011, 201–202).

Tässä tutkimuksessa tulee ilmi ero johtamisen ja johtajuuden välillä. Tässä tutkimuksessa johtajuuden ajatellaan koostuvan useista eri elementeistä ja sisältävän myös johtamisen piirteitä. Johtajuudella ei kuitenkaan tarkoiteta tässä käsitteenä samaa kuin johtaminen, vaikka käsitteinä johtajuutta ja johtamista käytetäänkin usein rinnakkain. Tämä tutkimus pohjaa edellä esitettyihin Sydänmaanlakan (2009), Ropon (2011) sekä Lämsän ja Hautalan (2004) määrittelyihin johtajuudesta prosessina, joka tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa.

## 2.2 Johtajuus nykypäivänä

Johtajuustutkimuksessa (leadership) johtajuus on vahvasti ymmärretty johtajakeskeisenä ilmiönä. Kuitenkin viime vuosina muuttunut työn luonne ja esimerkiksi moniammatillisuus, tiimityö ja etätyö vaativat myös johtajuudelta muutoksia. (Ropo 2011, 201–202.) Myös organisaatiot käsitetään nykyisin elävinä ja muuttuvina vuorovaikutussuhteiden verkkoina (Pearce & Conger 2003, 21–22). Johtajuustutkimuksen painopiste onkin muuttunut johtajakeskeisestä ajattelutavasta kohti suhdekeskeistä näkökulmaa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus ei ole vain objektiivisesti havainnoitava kohde, vaan se rakentuu subjektiivisesti vuorovaikutuksen kautta. Johtajuutta tarvitaan edelleenkin, mutta perinteisen hierarkkisen ja johtajakeskeisen toiminnan lisäksi on noussut tarpeelliseksi korostaa yhdessä tekemisen malleja ja jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden selkeä kasvu viime vuosina viittaa siirtymistä kohti alais- ja suhdekeskeisiä johtajuuden ilmiöitä. (Ropo 2011, 201–202.)

Keskeisimpiä johtajuuden suuntauksia 2000-luvulla on Ropon (2011) mukaan muutosjohtaminen eli transformationaalinen johtaminen, jaettu johtajuus, eettinen sekä henkinen johtaminen ja autenttinen johtajuus. Tähän tutkimukseen valittuja johtajuuden eri teorioita ja suuntauksia tullaan käsittelemään myöhemmin teoriaosuuden luvussa 2. Johtajuutta ei nähdä enää vain vaikuttamisena (influence) vaan myös kokemuksena (experience). Johtajuuden tutkimus on siten siirtymässä kohti konstruktionistisempaa suuntaa. Johtamistutkimuksen painopiste on viime aikoina kohdistunut esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutussuhteeseen. (Syvänen ym. 2012, 20–22.)

Johtamisessa vallalla olevat muotivirtaukset vaihtelevat sen mukaan korostetaanko johtajuudessa esimiehen keskustelevuutta ja henkilöstön osallistumista vai jämäkkää johtajuutta (Järvinen 2008, 16). Johtajuuden teorit ja näkökulmat ovat myös sidoksissa kulloiseenkin tarkastelun kohteena olevaan kontekstiin (Juuti 2013, 25–28). Erilaisista johtajuuden painotuksista huolimatta johtajuudessa tarvitaan molempia, sekä keskustelua ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, että jämäkkää valtaa eli työntöön johtamista (Järvinen 2008, 16). Johtajuudessa painopisteen voidaan todeta viime vuosina muuttuneen kohti

työntekijän autonomisuutta sekä itseohjautuvuutta, ja sen tukemista johtajuudessa. Voidaan kuitenkin todeta, että autonomisuudesta huolimatta työntekijät odottavat johtajuutta ja jonkinlaista kontrollia työn tekemiselle. Työntekijät kokevat tarpeen aikatauluille, rajauksille, raameille, pelisäännöille ja tavoitteille omassa työssään. (Mäki 2017, 138–139.)

Johtajuudelle ja organisaatiokulttuurille asettaa haasteita ja muutoksia myös tietotyön yleistyminen 1980- ja 1990-lukujen aikana sekä teknologian kasvu. Asiantuntijaorganisaatioita ei voida johtaa samalla tavalla kuin teollisen ajan organisaatioita (Pyöriä 2007, 45–50; Sydänmaanlakka 2009, 15–16). Tietotyön yleistyessä perinteiset johtamisen rakenteet eivät kuitenkaan ole uusiutuneet. Tietotyön johtajuudessa olennaista on innovatiivisen työyhteisön synnyttäminen ja työntekijöiden kokemus työstään sisällöllisesti mielekkäänä ja haastavana. Siten johtajuuden tulee myös olla erilaista verrattuna perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon. Edellä mainitut tekijät ovat myös edellytys työn tuottavuudelle kuin myös työntekijöiden viihtyvyydelle. (Pyöriä 2007, 45–50.)

Myös uusien sukupolvien siirtyminen työelämään tuo muutoksia käsitykseen johtajuudesta, sillä uudet sukupolvet haastavat perinteiset työelämän ja johtajuuden käytännöt. Erityisesti Z-sukupolven siirtyminen työelämään tuo muutoksia käsitykseen työstä, vuorovaikutuksesta ja johtajuudesta. (Tienari & Piekkari 2011, 10–25.) Tienari ja Piekkari (2011, 13–19) määrittelevät Z-sukupolven 1990-luvulla syntyneiksi henkilöiksi. Z on myös symboli uudelle ja muutokselle etenkin johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Z symboloi sitä, että yritysten sekä johtajuuden käytäntöjen tulee muuttua erilaisiin ja uusiin suuntiin, sillä Z-sukupolven henkilöt vaativat uusia, avoimempia ja läpinäkyvämpiä toimintatapoja johtajuudessa. Tienarin ja Meriläisen (2009, 141–143) mukaan uusia ja erilaisia muutoksia johtajuuteen tuo myös työn luonteen muuttuminen ja globalisoituminen, mitkä ovat merkittäviä tekijöitä johtajuuden näkökulmasta. Globaali talouden kehitys ja erityisesti työn luonteen muuttuminen yhä epävarmemmaksi aiheuttavat siten myös haasteita ja uusia vaatimuksia johtajuudelle.

Haasteista ja muutoksista huolimatta johtajuutta kuitenkin tarvitaan, sillä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmenee usein erilaisia ja myös toisilleen

ristiriitaisia näkemyksiä, eikä asioihin usein ole yksiselitteistä vastausta. Erilaisista näkökulmista huolimatta ryhmässä toimivien ihmisten tulisi kuitenkin pystyä sitoutumaan yhteisiin ratkaisuihin ja päätöksiin. (Tienari & Meriläinen 2009, 141–143.) Asiantuntijoiden johtajuudessa keskeistä on se, että esimies antaa työntekijöilleen mahdollisuuden kantaa vastuuta sekä vaikuttaa oman työn sisältöön. Dialogin avulla voidaan turvata se, että työntekijän ja työnantajan tavoitteet kohtaavat. (Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2012, 5.) Sydänmaanlakan (2009, 70) mukaan voidaankin todeta, että johtajuuden eri teorioissa ollaan siirtymässä kohti jaettua johtajuutta eli yksilökeskeisyydestä kohti yhteisökeskeisyyttä.

## **2.3 Johtamistyylit**

### **2.3.1 Transformationaalinen johtajuus**

Transformationaalinen johtajuus on perinteisesti erotettu transaktionaalisesta johtajuudesta. Transformationaalisessa johtajuudessa johtaja inspiroi, stimuloi älyllisesti sekä kohtelee yksilöllisesti johdettavia, kun taas transaktionaalinen johtaja käyttää ehdollista vahvistamista johdettaviin (Bass 1999, 9). Transformationaaliset johtajat kohottavat seuraajien moraalialia ja motivaatiota. Transaktionaalisille johtajille puolestaan on tyypillistä painottaa seuraajien välitöntä omaa etua. (Bass 1999, 9; Yukl, 1999, 36.) Transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtajuuteen usein liitetään myös kolmas johtajuuden tapa: välinpitämätön tai puuttumaton johtaja (*laissez-faire*). Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajuutta vältellään tai sitä ei ole ollenkaan. Tällaiset johtajat välttävät päätöksien tekoa, epäröivät toimia ja eivät ole paikalla, kun heitä tarvittaisiin. (Judge & Piccolo 2004, 755–756.)

Transformationaalinen johtajuus pohjaa Burnsien (1978) näkemukseen transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden eroista (Bass, Avolio, Jung & Person 2003, 207). Transformationaaliset johtajat rakentavat seuraajissa henkilökohtaista ja sosiaalista identifiointia johtajan ja organisaation tavoitteiden kanssa. Transformationaalinen johtaja huomioi seuraajien osallisuuden tunteen, yhteenkuuluvuuden tunteen, sitoutumisen, potentiaalain ja heidän suo-

rituksensa. Transformationaalista johtajuutta voidaan pitää myös tärkeänä edellyttäjänä yhteisöllisen luottamuksen ja potentiaalin luomisessa, mitä vaaditaan ryhmiltä menestymiseen haastavissa tilanteissa. (Bass ym. 2003, 209.) Transformationaalisella johtajuudella viitataan ihmistenvälisiin suhteisiin ja tämän suhteen pohjalta muodostuvaan yhteyteen johtajan ja johdettavien välillä. Tämä yhteys taas nostaa molemmissa sekä johtajassa että johdettavissa motivaatiota ja moraalialia. Näin johtaja voi edesauttaa työntekijöitään saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Transformationaalista johtajuutta voidaan kuvata prosessina, joka muuttaa yksilöä. (Sydänmaanlakka 2009, 42–45.) Tässä prosessissa myös johtaja sekä johdettava asettavat toisensa korkealle sekä kehittyvät moraalisisissa ja motivaatioon liittyvissä asioissa (Lämsä & Hautala 2004, 241–243). Transformationaalinen johtajuus on siis syvälliseen muutokseen pyrkivää johtajuutta, muutoshaluisen ilmapiirin luomista (Lämsä & Hautala 2004, 241–243), missä sekä johtaja että johdettava ovat yhteydessä toisiinsa (Sydänmaanlakka 2009, 42–45).

Bassin (1990, 20–21) mukaan transformationaalinen johtaja on kiinnostunut työntekijöistään sekä luo ja hyväksyy ryhmän tarkoituksen ja toiminnan. Transformationaalista johtajuutta on myös se, kun johtajat kannustavat työntekijöitä katsomaan omaa etuaan laajemmalle ryhmän edun saavuttamiseksi. Sydänmaanlakan (2009, 42–45) mukaan transformationaalisessa johtajuudessa johtajat innoittavat seuraajiaan haasteiden edessä, ymmärtävät heidän tarpeensa ja motiivinsa. Johtaja sopeuttaa toimintansa seuraajien mukaan, toimii muutosagenttina ja on roolimallina seuraajille. Useiden tutkijoiden mukaan (esim. Bass 1990; Bass 1999; Yukl 1999; Judge & Piccolo 2004; Sydänmaanlakka 2009) transformationaalisen johtajan johtamistapoihin kuuluu inspiointi, motivointi ja seuraajien älyllinen stimulointi sekä seuraajien kohtelemisen yksilöinä.

Johtajat voivat saavuttaa nämä transformationaaliselle johtajalle tyypilliset johtamisen tavat eri tavoin. Johtajat voivat esimerkiksi olla karismaattisia tai inspiroida ja kannustaa seuraajiaan sekä ottaa heidät huomioon emotionaalisesti. (Bass 1990, 20–21.) Myös hyvät viestinnälliset taidot ovat olennainen osa transformationaalista johtajuutta. Transformationaalista johtajaa voidaan luonnehtia ennakoivaksi, luovaksi, uusille ideoille avoimeksi sekä karismaattiseksi. Karismaattisuus onkin yksi transformationaalisen johtajan keskeisimmistä pii-

teistä. (Lämsä & Hautala 2004, 241–243). Myös Bass (1990) sekä Sydänmaanlakka (2009) liittävät transformationaaliseen johtajuuteen karisman ja karismaattisuuden. Karismaattisuus voidaankin nähdä yhtenä tekijänä menestyksekkäässä transformationaalisessa johtajuudessa. Karismaattisella johtajalla on valtaa ja vaikutusta työntekijöihin, hän inspiroi ja innostaa sekä keskittyy työntekijöihin yksilöinä. Karismaattinen johtaja kiinnittää huomiota työntekijöiden erilaisuuteen sekä toimii ja johtaa sen mukaisesti. Transformationaalinen johtaja kannustaa ja haastaa työntekijöitään älyllisesti, näyttää uusia tapoja katsoa ongelmia, opettaa ratkaisemaan ongelmia sekä ajattelemaan rationaalisesti.

Transformationaaliset johtajuuden tavat kohottavat seuraajien motivaatioita ja moraalialia (Bass 1999, 9–10) Transformationaalinen johtaja kohottaa seuraajien kypsyyttä, ottaa huomioon seuraajien ideat, saavutukset ja itsensä toteuttamisen. Tällainen johtaja ottaa huomioon myös muut henkilöt sekä organisaation ja yhteiskunnan (Bass 1999, 11). Autonomisuutta vaaliva transformationaalinen johtajuus on nähty tärkeäksi tekijäksi myös seuraajien työhyvinvoinnille (Bass 1999, 9–10). Transformationaalista johtajuutta voi soveltaa myös tiimeihin ja koko organisaatioon. Tällöin tiimin tai yhteisön jäsenet ottavat toisensa huomioon, stimuloivat toisiaan älyllisesti sekä inspiroivat toisiaan ja samaistuvat yhteisiin tavoitteisiin. Tällaisten tiimien tai yhteisöjen voidaan nähdä suoriutuvan hyvin. (Bass 1999, 11.)

Transformationaalisessa johtajuudessa on osaksi myös eettistä johtajuutta, sillä siinä otetaan huomioon jollakin tavalla johtajuuden moraalinen puoli (Brown & Trevino 2006, 597-598). Eettisiä näkökulmia ovat esimerkiksi yhteisöllisten tavoitteiden hyvyys ja niiden seurausten arviointi (Lämsä & Hautala 2004, 241–243). Transformationaalinen johtajuus voidaan nähdä moraalisenä johtajuutena, koska johtajat inspiroivat työntekijöitään katsomaan oman edun yli ja työskentelemään yhdessä yhteisöllisessä tarkoituksessa. On myös ehdotettu, että transformationaalinen johtaja voi olla joko eettinen tai epäeettinen riippuen johtaja toiminnan takana olevasta motivaatiosta. Autenttinen transformationaalinen johtaja nähdään eettisenä johtajana, koska toiminta perustuu moraalisiin arvoihin, kuten oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen. Tällöin johtaja välittää toiminnassaan myös pakottamista ja manipuloimista. Teennäisen trans-

formationaalisen johtajan motiivit ovat puolestaan enemmän itsekkäitä ja poliittisia. (Brown & Trevino 2006, 597-598.) Eettisesti karismaattinen johtaja on ihanteellinen, innovoiva, älyllisesti stimuloiva ja yksilöt huomioon ottava (Lämsä & Hautala 2004, 241-243).

Eettinen sekä transformationaalinen johtajuus nähdäänkin osaksi limittyneinä toisiinsa, koska molemmat näkökulmat keskittyvät yksilön persoonallisiin ominaisuuksiin. Molemmassa näkökulmissa johtajat huolehtivat toisista ihmisistä, toimivat moraalisten periaatteiden mukaan, pohtivat toimintansa eettisiä seurauksia sekä ovat eettisiä roolimalleja muille. Eettisessä sekä transformationaalisessa johtajuudessa nähdään kuitenkin myös eroja. Eettisessä johtajuudessa painotetaan enemmän eettisiä standardeja ja moraalista johtamista esimerkiksi palkkioin ja rangaistuksin. Eettisessä johtajuudessa johtaja ei aktivoi työntekijöitään niin paljon älyllisesti sekä painota visiota ja arvoja, mitkä ovat tyypillisiä piirteitä transformationaaliselle johtajuudelle. (Brown & Trevino 2006, 597-598.) Eettistä johtajuutta käsitellään ja määritellään laajemmin seuraavassa luvussa (ks. 2.3.2 Eettinen johtajuus).

Transformationaalisella johtajuudella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia niin organisaation tehokkuuteen kuin myös johtajan ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Inspiroiva ja motivoiva johtajan käyttäytyminen eli transformationaalinen sekä karismaattinen johtaminen on yhteydessä tehokkaaseen johtamiseen. Tähän vaikuttavia keskeisimpiä tekijöitä transformationaalisessa johtajuudessa, organisaation uudistamisessa ja työntekijöiden voimaannuttamisessa on todettu olevan suunnittelu, ongelmanratkaisu, selkeys, kehittäminen, tiedottaminen ja tiimien rakentaminen. (Kim & Yukl 1995, 374-375.) Transformationaaliset johtajat nähdään useammin myös kollegoiden ja työntekijöiden mukaan tyydyttävämpinä ja tehokkaampina johtajina kuin transaktionaaliset johtajat. Transformationaalisilla johtajilla on myös parempi suhde muihin esimiehiin ja he myötävaikuttavat enemmän yritykseen, kuin pelkästään transaktionaaliset johtajat. (Bass 1990, 20-21.)

### 2.3.2 Eettinen johtajuus

Eettisen johtajuuden näkökulma pohjaa osaksi kysymykseen hyvästä johtajuudesta. Eettisyys on osa johtajuutta, sillä johtajuuden tarkoitus on vaikuttaa muihin ihmisiin vallan avulla. Siten myös johtajuutta ja johtajuuden eettisyyttä on voitava arvioida. Millainen johtajuus on oikeudenmukaista, hyvää ja oikeaa? Perinteisesti johtajuudessa arvioinnin kohteena on ollut johtajuuden tehokkuus ja sitä on myös paljon helpompi arvioida kuin johtajuuden eettisyyttä. Hyvässä johtajuudessa ei voida kuitenkaan ohittaa etiikkaa ja eettisyyden käsitettä, sillä sanaan hyvä sisältyy eettisiä näkökulmia. (Lämsä & Hautala 2004, 237–241.) Eettisyyden tutkimuksen painopiste onkin nojannut suurelta osin filosofistisiin näkökulmiin (Brown, Trevino & Harrison 2005, 117–118).

Johtajuudessa on aina kyse toiseen ihmiseen vaikuttamisesta (Lämsä & Hautala 2004; Brown, Treviño & Harrison 2005). Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005, 118–120) määritelmä eettisestä johtajuudesta pohjaa Banduran (1986) määritelmään sosiaalisesta oppimisesta. Tämän määritelmän mukaan muiden käyttäytymistä, ja sen seurauksia tarkkailemalla voidaan oppia se, mitä voidaan oppia myös oman kokemuksen kautta. Sosiaalisen oppimisen näkökulman mukaan johtajat vaikuttavat työntekijöidensä eettiseen käyttäytymiseen mallioppimisen kautta. Mallioppimisella tarkoitetaan monia psykologisia prosesseja, kuten havainnoimalla oppimista, jäljittelyä ja samaistumista, mitkä voivat tapahtua oman kokemuksen tai havainnoinnin kautta. Tällainen oppimisen prosessi on tärkeää, kun kohteena on eettinen johtajuus organisaatioissa.

Oppimisprosessissa roolimallit ovat tärkeitä tekijöitä. Työntekijät oppivat roolimallien avulla millaista käytöstä heiltä odotetaan sekä millaisesta käytöksestä palkitaan ja rangaistaan. Johtajilla on puolestaan tärkeä merkitys roolimallina olossa, koska johtajilla on erityinen rooli heidän asemansa sekä statuksensa takia. Lisäksi johtajilla on valta vaikuttaa muiden toimintaan ja toiminnan lopputulokseen. Roolimallina olossa mallihenkilön houkuttelevuus on tärkeä tekijä kanavoimaan havainnoijan huomiota roolimalliin. Roolimalleina eettisten johtajien tulee olla oikeudenmukaisia ja uskottavia sekä heidän käytöksensä tulee olla normatiivisesti sopivaa. Johtajan motiivien tulee myös olla altruistisia it-



sekkäiden sijaan. Tällainen käytös sisältää rehellisyyttä, muiden huomioon ottamista ja työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua sekä kunnioittamista. Tehokas mallintaminen edellyttää myös huomion kohdistumista huomion kohteena olevaan käytökseen. Johtajien ollessa hierarkiatasolla tarkasteltuna korkeammassa asemassa he voivat kohdistaa työntekijöiden huomion viestien tai käytöksen avulla painottamalla tarpeeksi eettisiä näkökulmia ja viestejä organisaatiokontekstissa. Sosiaalisen oppimisen näkökulmasta eettisessä johtajuudessa johtajien tulee myös käyttää hyväksi palkkioita ja rangaistuksia tukeakseen eettisiä viestejä sekä informoimaan työntekijöitä eettisen ja epäeettisen toiminnan seurauksista. Tällä tavoin toteutettu oppimisen vahvistaminen tulee kuitenkin tehdä niin, että se on oikeudenmukaista ja reilua, sillä työntekijät voivat ottaa tästäkin toiminnasta mallia. (Brown, Treviño & Harrison 2005, 118–120; Brown & Treviño 2006, 597–598.)

Eettistä johtajuutta voidaan siis lähestyä Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) sekä Brownin ja Treviñon (2006) mukaan kuvailevasta näkökulmasta käsin, jolloin voidaan paremmin ymmärtää sitä, mikä on luonteenomaista eettiselle johtajuudelle. Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005, 120–121) mukaan eettinen johtajuus ilmenee normatiivisesti sopivana johtamisena, joka ilmenee yksilön toiminnassa ja ihmisten välisissä suhteissa. Tällaista eettistä johtajuutta välitetään kaksisuuntaisen kommunikaation, vahvistamisen sekä päätöksenteon kautta. Normatiivisesti sopiva käyttäytyminen on jätetty määritelmässä epä-määräiseksi, sillä tällainen käyttäytyminen on riippuvainen kulloisestakin kontekstista. (Brown, Treviño & Harrison 2005, 120–121; Brown & Treviño 2006, 595–596.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 237–241) mukaan eettisessä johtajuudessa on puolestaan kolme näkökulmaa. Nämä näkökulmat ovat motiivien näkökulma, keinojen näkökulma ja seurausten näkökulma. Motiivien näkökulmalla viitataan johtajan motiiveihin johtajuudessa sekä motiivien taustalla oleviin johtajan arvoihin sekä niiden hyvyyteen ja oikeellisuuteen. Seurausten näkökulmalla tarkoitetaan johtajuuden toiminnan seurauksia. Eettisyyden mukaan oikeaa olisi se, että seurauksia arvioitaisiin kaikkien osapuolten kannalta ja lopputuloksen hyötyjä verrattaisiin haittoihin. Keinojen näkökulmalla taas viitataan

johtajuudessa käytettyihin vaikuttamisen keinoihin, joissa yleensä avoimuus saa painoarvoa.

Treviño, Hartman ja Brown (2000) määrittelevät eettisen johtajan puolestaan moraalisenä henkilönä ja moraalisenä johtajana. Eettisen johtajuuden voidaan nähdä sisältävän kaksi ulottuvuutta: moraalisen yksilön ja moraalisen johtajan. Näistä kahdesta tekijästä syntyy eettisen johtajuuden maine. Maine on puolestaan olennainen tekijä eettisessä johtajuudessa, sillä sitä ei voi ottaa itseltään selvänä asiana. Johtajien käsitys itsestään eettisenä johtajana ei automaattisesti tarkoita sitä, että työntekijät näkevät tämän samalla tavoin. Eettinen yksilö on perusta eettiselle johtajuudelle. Eettisenä henkilönä olo edellyttää sitä, että ihmiset ajattelevat johtajalla olevan tiettyjä ominaisuuksia, omaavan tietynlaisen käyttäytymisen sekä pohjaavan päätöksenteon eettisiin periaatteisiin. Tiettyillä ominaisuuksilla tarkoitetaan muun muassa rehellisyyttä, luotettavuutta ja suoraselkäisyyttä. Käyttäytymisellä taas viitataan siihen, että johtaja tekee oikeita asioita, huolehtii muista ihmisistä, on avoin sekä eettinen yksilönä. Päätöksentekoprosessin tulee puolestaan pohjata arvioihin, olla objektiivista ja reilua sekä seurata eettisiä päätöksenteon sääntöjä. (Treviño, Hartman & Brown 2000, 130–136.)

Eettinen yksilö on siis edellytys eettiselle johtajuudelle, mutta tämä ei vielä kerro henkilöstölle mitä heidän tulisi tehdä, vaan tähän tarvitaan juuri edellä mainittua eettistä johtajuutta. Eettisen johtajuuden avulla johtajat tekevät eettiset näkökohdat keskeisiksi tekijöiksi johtajuudessa, niin että eettinen viesti saavuttaa työntekijät. Eettisellä johtajuudella voidaan myötävaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen, tyytyväisyyteen sekä jopa mukavuuteen työpäikällä. Eettistä johtajaa seuranneet työntekijät ovat myös itse eettisempiä omassa toiminnassaan. (Treviño, Hartman & Brown 2000, 130–136.)

Johtamistyyleistä transformationaalinen johtamistyyli on yksi tunnetuimpia eettisen johtajuuden näkökulmia (Lämsä & Hautala 2004, 237–241). Eettinen johtajuus ja transformationaalinen johtajuus ovat linkittyneinä toisiinsa, sillä transformationaalisen johtajuuden perusta on moraalisisissa näkökulmissa (Bass & Steidlmeier 1999, 182; Brown & Trevino 2006, 595–597). Tällöin eettisessä johtajuudessa nähdään kolme osa-alueetta, jotka ovat johtaja moraalisenä henkilö-

nä, johtajan eettisten arvojen oikeellisuus sekä eettisten valintojen ja toimintojen moraalisuus, minkä mukaan johtajat ja työntekijät toimivat (Bass & Steidlmeier 1999, 182). Eettinen ulottuvuus on johtajalle erityisen tärkeää, sillä johtajalla on potentiaalia vaikuttaa työntekijöiden ja organisaation käyttäytymiseen ja toimintaa. Eettisten johtajien tulee olla vastaanottavaisia ja avoimia sekä omata tiettyjä piirteitä, kuten suoraselkäisyys, rehellisyys sekä luotettavuus. Eettistä johtajuutta voidaan luonnehtia muista ihmisistä huolehtimisena ja arvoperustaisena johtajuutena, mitkä voidaan liittää juuri transformationaaliseen johtajuuteen. (Trevino, Brown & Hartman 2003, 20–22.)

Eettinen johtajuus sisältää kuitenkin myös transaktionaalisen johtajuuden piirteitä, kuten proaktiivista vaikuttamista työntekijöihin palkkioiden ja rangaistusten muodossa (Trevino, Brown & Hartman 2003, 20–22). Tällöin työntekijöitä motivoidaan johtajan lupauksilla, rohkaisuilla ja palkkioilla tai heidän toimintaansa korjataan negatiivisella palautteella, moitteilla tai kurinpidolla. Voidaan todeta, että transaktionaalisen sekä transformationaalisen johtajuuden osa-alueisiin liittyy eettisiä ulottuvuuksia. (Bass & Steidlmeier 1999, 182–187.)

Eettisellä johtamistyyllillä on todettu olevan yhteys organisaatiokulttuuriin. Suomalaisten johtajien on todettu arvioivan omaa johtamistyyliänsä melko eettiseksi itsearvioinnin perusteella. Myönteinen johtajien itsearviointi omasta johtamistyylistään lisäsi myönteistä kuvaa myös organisaatiokulttuurin eettisyydestä. Eettinen johtamistyyli kannustaa läpinäkyvään toimintaan ja kulttuuriin, missä läpinäkyvyys on myös yksi johtajan toiminnan tarkkailun väline. Eettinen johtaminen kannustaa myös organisaatiokulttuurissa keskustelevuuteen eettisistä aiheista. Keskustelukulttuurin luomisessa ja siihen vaikuttamisessa johtajalla on tärkeä rooli. Johtajan tulisi olla helposti tavoitettavissa sekä luoda resurssit ja puitteet eettisiä asioita käsitteleville keskusteluille. Keskustelukulttuurin luominen organisaatioissa on tärkeää, sillä vuorovaikutuksen avulla eettisiä ristiriitoja ja ongelmia voidaan ratkaista. (Kangas, Lämsä, Huhtala & Feldt 2011, 104–108.) Eettinen kommunikaatio ja vahvistus myös myötävaikuttavat johtajan eettisiin viesteihin. Eettinen johtajuus liittyy positiivisesti harkitsevaan käyttäytymiseen, reiluun keskustelevuuteen ja johtajan rehellisyyteen. Eettinen johtajuus on yhteydessä affektiiviseen luottamukseen johtajassa

sekä tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan ja halukkuuteen raportoida ongelmista johdolle. (Brown, Treviño & Harrison 2005, 129–130.)

On myös havaittu, että sekä johtotason johtajilla että lähiesimiehillä on vaikutus työntekijän eettiseen toimintaan. Lähiesimiesten toiminta vaikuttaa eniten työntekijöihin, sillä heidän kautta työntekijät näkevät organisaation arvot. (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes & Salvador 2009, 7–11.) Eettisen johtajuuden on myös todettu olevan yhteydessä minäpystyvyyden kokemukseen, organisaatioon identifioitumiseen ja kuulumiseen sekä johtaja-työntekijä vaihtokauppaan (LMX). Nämä puolestaan ovat positiivisesti yhteydessä työntekijän suoritukseen. Näiden lisäksi sosiaalisen identiteetin teoria yhdessä sosiaalisen oppimisen teorian kanssa selittää monimutkaista eettisen johtajuuden ja työntekijän suorituksen välistä suhdetta. (Walumbwa, Mayer, Wang & Workman 2011, 16–18.)

### **2.3.3 Dialoginen johtajuus**

Yksi näkökulma johtajuuden tarkasteluun on dialoginen johtajuus. Uusimman johtamistutkimuksen mukaan johtamisen nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa ihmisten välillä (Syvänen ym. 2012, 20–22). Uusien johtajuuden näkemysten mukaisesti ymmärtävä ja dialoginen näkökulma johtajuuteen parantavat tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Yliruka & Karvinen-Niinikoski 2013, 193). Johtamisen rakentuminen vuorovaikutuksessa tarkoittaa prosessia esimiehen ja alaisen välillä. Työelämän muutosten ja uusiutumisen seurauksena yhteisöllisyyden, yhteistoiminnallisuuden sekä dialogisen johtamisen piirteet ovat korostuneet. Johtamistutkimuksen painopiste on viime aikoina kohdistunut esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutussuhteeseen. (Syvänen ym. 2012, 20–22.) Keskeisimpiä dialogisen johtajuuden piirteitä ovat ymmärtävä vuorovaikutus, kuunteleminen ja erilaisten työntekijäryhmien tasavertainen osallistuminen organisaation aktiviteetteihin. Dialogisen johtajuuden tarkoitus on rohkaista koko henkilöstöä käyttämään ja kehittämään osaamistaan tukevia innovatiivisia käytäntöjä. (Yliruka & Karvinen-Niinikoski 2013, 193.)

Johtajuudessa ja sen rakentumisessa työyhteisön vuorovaikutuksessa keskeinen tekijä on ollut se, miten avainhetket rakentavat dialogista johtajuutta. (Collin ym. 2017, 85–88.) Avainhetkillä (critical event) tarkoitetaan puheessa tai vuorovaikutuksessa ilmenevää tekoa tai hetkeä, mikä käynnistää, sytyttää hii-puvan tai lopettaa dialogin kokonaan (Erkkilä 2012, 28). Dialogisen johtajuuden rakentumisen voidaan ymmärtää tapahtuvan työyhteisön vuorovaikutuksessa, missä avainhetkillä on merkittävät rooli dialogisen johtajuuden käynnistämisessä tai edistämisessä. Dialogiseen johtajuuteen sisältyy myös yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista, mikä on pohja päätöksien ja päätelmien teolle. Dialogisen johtajuuden rakentuminen on koko työyhteisöä koskettava prosessi. Johtamisen kannalta tarkasteltuna tämä tarkoittaa sitä, että johtaja ei voi yksinään luoda dialogista johtajuutta. Johtaja voi kuitenkin edistää dialogin syntymistä tekemällä avainhetkiä, joiden pohjalta dialoginen johtajuus voi rakentua. (Collin ym. 2017, 85–88.)

Organisaatiot, kuten yhteisöt ja hallitukset ovat panostaneet dialogisiin käytäntöihin yhä enemmän (Schein 1993, 40–43). Tulevaisuuden johtajan tulisi aktiivisella osallistumisella tehdä oikeita asioita parhaalla mahdollisella keinolla ja lopputuloksella (Yliruka & Karvinen-Niinikoski 2013, 194). Dialogilla onkin havaittu olevan hyötyjä sekä johtoryhmälle että organisaatiolle (Erkkilä 2012, 217). Dialogi nähdään tärkeänä tekijä, koska ympäristön muutoksien takia organisaatiot kohtaavat yhä suuremman tarpeen nopeammalle oppimiselle. Kasvavan teknologian, organisaation rakenteiden ja mallin muutoksien takia organisaatiot muuttuvat kohti tietopohjaisempaa jaetun tiedon mallia. Myös organisaation tehokkuus on kasvavassa määrin riippuvainen kommunikaatiosta eri organisaation yksiköiden välillä. Siten myös organisaation oppiminen edellyttää organisaation eri yksiköiden ajatusmallien jakamista. Dialogin voidaan siis sanoa helpottavan ja luovan uusia mahdollisuuksia päteville kommunikaatiolle. Nykypäivän työelämässä ongelmien ratkaisu ryhmässä on yhä kasvamaan päin, joten dialogiset taidot nousevat yhdeksi tärkeimmistä taidoista työelämässä. Jokaisen ryhmän, jonka tarkoituksena on ratkaista ongelma, tulisi aloittaa dialogista. Tämä helpottaa rakentamaan riittävän yhteisöllisen pohjan ja yhteisen luottamuksen omien mielipiteiden kertomiselle. Siten dialo-

gin voidaan todeta olevan välttämätön edellytys ja pohja tehokkaalle ryhmän toiminnalle. (Schein 1993, 40–43.)

Kommunikaatio-ongelmat voidaankin nähdä syynä sille, etteivät osallistujat kykene muodostamaan eivätkä ratkaisemaan ongelmia yhteisellä ja rakentavalla tavalla. Etenkin ryhmien toiminnassa, jossa ratkaisu riippuu osallistujien yhteisestä käsityksestä ongelmaan, yhteinen ajatteluprosessi olisi tärkeä tekijä. (Schein 1993, 40–43.) Organisaation johtoryhmä voi edesauttaa dialogin syntymistä, sillä johdolla on merkittävä rooli koko organisaation toiminnalle. Dialogia voidaan tarkastella sisältönä, jolloin se koostuu edellytyksistä, periaatteista ja säännöistä dialogissa sekä dialogissa syntyvistä asioista. Johtoryhmässä dialogin syntymisessä huomio on avainhetkissä. Avainhetket nähdään olevan dialogin keskeisin tekijä, minkä jälkeen dialogin on mahdollista jatkaa. Dialogiin johtavan avainhetken voi synnyttää tavanomaisesta tai totutusta poikkeaminen, tunteiden herättäminen, asian onnistunut muotoileminen ja oikeat sanavalinnat, asioiden pelkistäminen, erilaisten näkökulmien esitys sekä ehdotusten tekeminen väärällä hetkellä. Organisaation toiminnassa ihmisten kutsuminen dialogiin on noussut merkittäväksi tekijäksi. Edellä mainitut kuusi avainhetken synnyttävää asiaa voidaan ymmärtää dialogiin kutsumisena. (Erkkilä 2012, 217–221.)

Tärkeä dialogista johtajuutta määrittävä tekijä on myös valta. Dialogisen johtajuuden mukaan, valta nähdään olevan kaikilla työyhteisön jäsenillä, ei vain johtajalla. Johtaja voi tukea työntekijöiden ammatillista toimijuutta antamalla heidän ilmaista näkemyksiään ja arvostamalla sekä käyttämällä niitä päätöksenteon pohjana. Siten työntekijät pystyvät vallan kautta vaikuttamaan organisaation päätöksiin ja toteuttamaan omaa ammatillista toimijuuttaan. (Collin ym. 2017, 92–93.)

#### **2.3.4 Jaettu johtajuus**

Juuti (2013, 13–18) näkee perinteisen johtajakeskeisen toiminnan olevan organisaatiossa keskeinen syy moniin ongelmiin. Nykyisen työelämän haastavat ja muuttuvat tilanteet vaativat johtajuuden jakamista perinteisen johtajakeskeisen johtajuuden sijaan (Gronn 2002, 423–425; Juuti 2013, 13–18). Myös Harris,

Leithwood, Day, Sammons ja Hopkins (2007) näkevät yhteyden organisaation muutoksen ja kehittymisen sekä jaetun johtajuuden käytäntöjen välillä. Johtajuuden tutkimuksessa painotus on ollut johtajakeskeistä ja tutkimus on kohdistunut esimerkiksi esimiehen ominaisuuksiin tai persoonallisuuteen. Tällaista ajattelutapaa voidaan kuitenkin pitää liian kapea-alaisena, sillä johtajuudessa on kyse myös muustakin kuin johtajasta ja hänen toiminnastaan. (Juuti 2013, 23–24.) Jaetussa johtajuudessa organisaation sosiaaliset toimijat ovat mukana rakentamassa johtajuutta (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277). Jaettu johtajuus kyseenalaistaakin vain yhdelle henkilölle kuuluvan johtajuuden (Pearce & Conger 2003, 22).

Jaettu johtajuus on saanut melko uutena ilmiönä jo monia merkityksiä sekä suoraan että epäsuoraan kirjallisuuden perusteella (Woods, Bennet, Harvey & Wise 2004, 439–442). Jaettu johtajuus onkin ollut kiinnostuksen kohteena johtajuuden tutkimuksessa. Käsitteenä jaettu johtajuus saa kuitenkin monia määritelmiä ja merkityksiä. Käsitteeseen liitetään myös kilpailevia ja toisilleen ristiriitaisia tulkintoja. Jaettua johtajuutta käytetään usein kuvaamaan kaikenlaista siirrettyä (devolved leadership), jaettua (shared leadership) tai levitettyä (dispersed leadership) johtajuutta. (Harris 2008, 173; Harris ym. 2007, 338–340.) Spillanen (2005, 143–149) mukaan taas jaetusta tai levitetystä johtajuudesta (distributed leadership) käytetään synonyymien mukaisesti myös käsitteitä jaettu johtajuus (shared leadership), tiimijohtajuus (team leadership) ja demokraattinen johtajuus (democratic leadership). Hän kuitenkin toteaa, että nämä kolme johtajuuden käsitettä eivät ole automaattisesti synonyymejä toisilleen.

Voidaan kuitenkin todeta, että johtajuuden näkökulman muutos on siirtynyt johtajakeskeisyydestä kohti jaettua johtajuutta. Tätä väitettä tukee myös se, että johtajuuden avulla voidaan luoda edellytyksiä kaikille hyvään työelämään. Johtajuus on toisaalta hyvin yhteisöllinen ilmiö, mutta toisaalta se koskettaa myös jokaista työyhteisön yksilöä. Jaettu johtajuus voidaan ymmärtää työntekijöiden ottamisena mukaan organisaation tuloksellisuuden ja työelämän kehittämiseen. (Juuti 2013, 13–18.) Jaettu johtajuus voidaan ymmärtää johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamisena, jolloin johtamisen jakaminen prosessina on hyvin managerialistinen. Johtamisen ajatellaan olevan kokonaisuus, jota on

mahdollista osittaa ja siirtää delegoinnin ja organisoinnin avulla. Jaettu johtajuus voidaan käsittää myös yhdessä tekemisen prosessina, jolloin siihen sisältyy muun muassa kokemusten ja ajatusten vaihtamista, kuuntelemista ja tulkin-tojen tekemistä. Keskeistä on johtajuuden prosessiin osallistuminen. (Ropo ym. 2005, 18–22.) Woods ym. (2004, 439–442) kuvaavat puolestaan jaettua johtajuutta kolmen piirteen avulla. Jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai ver-koston kautta muotoutuvana ominaisuutena. Jaettu johtajuus avaa johtajuuden myös muille ryhmille johtajan lisäksi. Jaettu johtajuus sisältää heidän mukaansa myös näkemyksen, että osaaminen on jaettu monille, eikä vain harvoille.

Jaettu johtajuus rakentuu tavoitteellisen, demokraattisen ja osallistuvan johtajuuden periaatteille, sekä sen voidaan katsoa olevan hyvää ihmisten joh-tamista. Jaetun johtajuuden keskeinen ero perinteisiin johtajaa korostaviin lä-hestymistapoihin on se, että jaetussa johtajuudessa esimiehen roolia ei painote-ta. Jaettu johtajuus on osa kaikkien työyhteisön jäsenten työtä. (Juuti 2013, 48–51.) Monien tutkijoiden (esim. Spillane, Halverson & Diamond 2001; Gronn 2002; Spillane 2005; Harris 2008; Juuti 2013; Pearce, Wassenaar & Manz 2014) mukaan jaetun johtajuuden perusajatus on siis se, että johtajuus ei ole vain yksi-lön ominaisuus. Spillanen (2005, 143–149) mukaan johtajuuden ymmärtäminen vain johtajan ominaisuutena on puutteellista, koska johtajuuden käytäntöihin sisältyy usein monia toimijoita. Johtajuus ei myöskään ole asia, jota tehdään seuraajille, vaan seuraajat ovat tärkeä johtajuutta rakentava tekijä. Johtajuus on siis ryhmän ominaisuus ja ilmiö (Pearce & Conger 2003, 21–22).

Organisaatiot nähdään nykyisin elävinä ja dynaamisina vuorovaikutus-suhteina ja vaikuttamisen verkkoina (Pearce & Conger 2003, 21–22). Jaetun joh-tajuuden mukaisesti siten myös johtajuus tulisi nähdä enemmän muuttuvana ominaisuutena kuin kiinteänä ilmiönä. Johtajuus ymmärretään tällöin dynaa-misena organisaation kokonaisuutena, mikä jakaantuu sivusuunnassa kaikille organisaation jäsenille. Jaettu johtajuus painottaa myös organisaation kaikissa jäsenissä johtajuuden synnyttämistä ja kehitystä. (Harris 2008, 172–175.) Jaettu johtajuus voidaan käsittää dialogisten käytäntöjen luomisena ja yhdessä teke-misenä sekä moniäänisyyden ja erilaisuuden kohtaamisena. Jaetussa johtajuudessa olennaista on ottaa huomioon ihmisten erilaiset tavoitteet ja tulkinnat se-



kä erilaiset kokemukset ja näkemykset asioista. Myös työhön liittyvien vakiintuneiden käytäntöjen ja käsitysten tunnistus ja kohtaaminen sekä vuorovaikutuksessa tunteiden ja kehollisuuden tiedostaminen ovat olennaisia tekijöitä. (Tienari & Meriläinen 2009, 150–151.) Myös vuorovaikutuksen molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus nähdään ensisijaisena tekijänä, jotta jaettua johtajuutta syntyy (Spillane 2005, 143–149).

Jaettu johtajuus käsitetään siis enemmänkin johtajuuden käytäntöinä, kuin johtajan roolina tai toimintana. Jaetussa johtajuudessa johtajuuden käytännöt ovat seurausta vuorovaikutuksesta ja tilanteista ihmisten kanssa, eivätkä johtajan tiedoista ja taidoista. (Spillane 2005, 143–149.) Jaetun johtajuuden perusta voidaan ajatella olevan sosiaalisissa prosesseissa, koska organisaatioissa ihmisten toiminta perustuu sosiaalisiin prosesseihin (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277). Johtajuus nähdään tilanteeseen sidonnaisena, mihin vaikuttavat organisaation rakenne ja materiaaliset tekijät, kuten organisaation käytännöt (Spillane, Halverson & Diamond 2001, 25–27). Johtajuudessa vuorovaikutus kohdistuu myös tilanteisiin, jotka sisältävät erilaisia tapoja ja rakenteita. Johtajuuden näkökulmasta olennaisia ovat ne tilanteet ja käytännöt, mitkä muodostavat johtajuutta. (Spillane 2005, 143–149.) Nämä tekijät voidaan nähdä määrittävinä tekijöinä johtajuuden käytännöille, mutta ne eivät kuitenkaan suoraan vaikuta tai määritä sellaisenaan johtajuutta. Johtajuutta määrittää myös ympäröivä tilanne. Johtajuuden käytännöt ilmenevät johtajien, seuraajien ja tilanteen välisessä vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksen kautta. (Spillane, Halverson & Diamond 2001, 25–27.) Jaettu johtajuus voidaan ymmärtää siis suhteellisena prosessina ja jaettuna ilmiönä, mikä tulee esiin eri tasoilla organisaatiossa ja on riippuvainen sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Pearce & Conger 2003, 21–22).

Gronnin (2002, 429–431) mukaan jaettu johtajuus voi ilmetä kolmella tavalla: spontaanina yhteistyönä, intuitiivisina työsuhteina sekä institutionaalisina käytäntöinä. Spontaanissa yhteistyössä yksilöt erilaisine taitoineen ja tietoineen organisaation eri tasoilta yhdistävät osaamisensa työtehtävää varten. Intuitiivinen työsuhte kehittyy ajan kuluessa, kun kaksi tai useampi organisaation jäsen tukeutuvat toisiinsa muodostaen tiiviin työsuhteen. Institutionaalisilla

käytännöillä tarkoitetaan tiimejä ja ryhmiä niiden tyypillisessä muodossa. (Gronn 2002; Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Memon & Yashkina 2007)

Juutin (2013) mukaan taas jaettu johtajuus määrittyy hyvän työilmapiirin aikaansaamisena ja ylläpitämisenä, tehtäviin ja tavoitteisiin sitoutumisena sekä joustavana toimintana. Jaetun johtajuuden perusajatuksen mukaan nämä asiat ovat jokaisen työntekijän vastuulla. (Juuti 2013, 48–51.) Jaettu johtajuus tekeekin mahdolliseksi sen, että henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa vastuuta ja siten hyödyntää paremmin omaa potentiaaliaan (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277). Harris (2008, 172–175) tuo myös esiin sen, että jokaisella organisaation jäsenellä on johtajuuden taitoja, joita tullaan tarvitsemaan tiettyinä ajankohtana. Jaetun johtajuuden ei ole myöskään tarkoitus poistaa organisaatioissa formaaleja johtajuuden rakenteita. Jaetussa johtajuudessa painotetaan, että johtajuuden sivu- ja pystysuunnassa olevien prosessien välillä on yhteys. Johtajuuden rakentumisessa formaalin johtajuuden omaavat henkilöt ovat avainhenkilöitä toteuttamaan jaetun johtajuuden käytäntöjä.

### 2.3.5 Epäjohtaminen

Uusien sukupolvien siirtyminen työelämään haastaa perinteiset työelämän ja johtajuuden käytännöt. Erityisesti Z-sukupolven siirtyminen työelämään tuo muutoksia niin käsitykseen työstä, vuorovaikutuksesta kuin myös johtajuudesta. Z voidaan määritellä symboloimaan uutta, erilaista, muutosta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä uudenlaista vuorovaikutusta. Z-sukupolven tuomien muutoksien seurauksena myös johtajuuden tulee muuttua mukana. Uusi sukupolvi haastaa johtajuuden, sillä johtajuuden tulisi olla yhä avoimempaa, läpinäkyvämpää, tasa-arvoisempaa sekä inhimillisempää eikä perustua perinteisiin hierarkioihin. Z-sukupolvi vaatii vuorovaikutuksessa uusia ideoita ja ajatuksia tukevaa ajattelutapaa sekä informaation tehokasta kierrättämistä ja saatavuutta. (Tienari & Piekkari 2011, 10–25.)

Organisaatioiden toiminnassa johtajuutta tulee kuitenkin väistämättä olla, sillä päätöksiä on tehtävä. Johtajuuden kohde, toimintaympäristö ja vuorovaikutuksen muodot tulevat kuitenkin muuttumaan uusien sukupolvien seurauksena. Tähän muutokseen voidaan vastata epäjohtamisella, jolla viitataan johta-

juuden piilottamiseen uusien sukupolvien siirtyessä työelämään. Epäjohtamisen voidaan käsittää olevan perinteisen sankarijohtajuutta korostavien näkökulmien vastakohta, missä korostuu erilaisuuden ymmärtäminen ja erilaisuuden taitava käsittely johtajuudessa. Epäjohtaminen on kulttuurien lukutaitoa, pluralismia sekä avoimuutta. Epäjohtajuus voidaan määritellä kahteen sanaan: kehykset ja vapaus. Kehyksillä viitataan tavoitteiden sopimiseen, työn tekemisen puitteiden luomiseen ja mahdollisuuksien antamiseen. Samaan aikaan työssä tulisi kuitenkin olla vapautta eli sopivassa suhteessa vastuuta ja valtaa työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tienari & Piekkari 2011, 10–25.)

Voidaan todeta, että Z-sukupolven siirtyminen työmarkkinoille tarkoittaa organisaation perinteisten ja itsestään selvien käytäntöjen haastamista. Z-sukupolvi haastaa organisaatioiden käytäntöjä ja vaatii avoimuutta sekä innovaatioiden sallimista johtajuudessa. Aktiivisen avoimuuden ja innovaatioiden vaatimuksesta syntyy uusi käsitys ja vaatimus siitä, miten yksilöt haluavat tulla johdetuksi. Z-sukupolvelle ei enää riitä perinteinen valtaan ja valvontaan sekä palkkioihin ja rangaistuksiin perustuva johtamistyyli. Z-sukupolven kohdalla johtamisessa olennaista olisi se, miten työntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen. (Tienari & Piekkari 2011, 97–104.)

Tienarin ja Piekkarin (2011, 97–104) mukaan Z-sukupolven tarpeita palvelevassa hyvässä johtajuudessa tärkeää ovat merkitykset, tyytyväisyys, avoimuus sekä reiluus. Työn tulisi olla merkityksellistä työntekijälle. Yhdistämällä tähän hyvä johtajuus myös työntekijä on todennäköisimmin tyytyväinen työhönsä. Uudenlaisessa johtajuuden tavassa korostuu myös perinteisen valvonnan väheneminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Liiallinen valvonta voi kääntyä Z-sukupolven johtajuudessa jopa itseään vastaan. Kyse on enemmän avoimen sekä reilun vuorovaikutukseen perustuvan johtajuuden korostamisesta valvonnan sijaan. Siten myös valvonta ja sen muodot sekä vuorovaikutus saavat uusia merkityksiä ja tapoja. Valvonnassa korostuu yksilöt ja epäsuora valvonta. Työntekijöiden tulee valvoa sekä itseään että muita työntekijöitä. Valvonta on enemmän epäsuoraa valvontaa, jossa vapaus on enää vain näennäistä. Toiminnalle voidaan luoda läpinäkyvät raamit, jotka kuitenkin voivat kääntyä itseään vastaan. Siten myös Z-sukupolven johtajuuteen liittyy ristiriitoja ja jän-

nitteitä. Olennainen tekijä onkin tasapaino avoimuuden ja valvonnan välillä. Selvää on kuitenkin se, että johtajuudessa tarvitaan uusia vuorovaikutuksen tapoja.

Esimies-alaissuhteiden ollessa yhä epäselvempiä, liiallisen johtajuuden aikaansaama vastareaktio työntekijöissä ja päsmäroinnin seurauksena uteliaisuuden ja intohimon lopahtaminen asettavat myös uusia määritelmiä johtajuudelle. Ilman selvää hierarkiaa ja esimies-alaissuhdetta toteuttava johtajuus nähdään kollektiivisena johtajuutena. Johtajuus luodaan ja tehdään yhdessä ja se on läsnä kaikkialla. Jaettu johtajuus onkin kollektiivista johtajuutta, jolloin johtajuudessa huomio kohdistuu vuorovaikutukseen. Jaettu johtajuus haastaa käsityksen johtajuudesta yksilökeskeisenä toimintana ja kohdistuu enemmänkin yhdessä tekemiseen ja kokemiseen. Jaetussa johtajuudessa keskeistä on yhdessä vuorovaikutusprosessissa käytävät tilanteet ja keskustelut sekä niiden pohjalta toimiminen. (Tienari & Piekkari 2011, 104–109.)

## **3 AMMATILLINEN TOIMIJUUS**

### **3.1 Ammatillinen identiteetti**

Ammatillinen identiteetti voidaan ymmärtää yksilön käsityksenä itsestään ammatillisen toimijana, joka perustuu yksilön elämänselviin. Erityisesti muutostilanteissa ammatillista identiteettiä uudelleen neuvotellaan. Tällöin organisaation ja työyhteisön resurssit ovat edellytys identiteetin uudelleen neuvotteluun työn muutosten yhteydessä. (Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen 2011, 148–145.)

Ammatillinen identiteetti voidaan ymmärtää sosio-kulttuurisesta näkökulmasta käsin. Tämä tarkoittaa sitä, että identiteetin kehityksessä otetaan huomioon myös sosiaaliset ja materiaaliset tekijät sekä työpaikan konteksti. Ammatillinen identiteetti on dynaaminen ja suhteellinen ilmiö ja sitä neuvotellaan uudelleen ja rakennetaan suhteessa sosiaalisiin suhteisiin, yhteisöihin sekä yksilön omiin kokemuksiin, kiinnostuksen kohteisiin ja sosiaalisiin mielikuviin.

Myös kulttuuri määrittää yksilön ammatillista identiteettiä. (Eteläpelto ym. 2014c, 646–651.) Ammatillinen identiteetti voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa yksilö toimii aktiivisesti (Vähäsantanen & Billett 2008, 37–38; Eteläpelto ym. 2014c, 653–656). Jotta ammatillista identiteettiä ja työkäytäntöjä voidaan rakentaa, tarvitaan ammatillista toimijuutta (Eteläpelto ym. 2014c, 658).

Ammatillisen identiteetin rakentamisessa käytetään erilaisia strategioita, mistä seuraa erilaisia toimijuuden ilmenemisen muotoja. Identiteetin rakentamiseen ja toimijuuden harjoittamiseen sisältyy yksilön henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet, arvot, resurssit ja kyvykkyys. (Vähäsantanen & Billett 2008, 45–46.) Puolestaan työ ja työpaikka sekä työpaikan diskursseihin osallistuminen ovat ammatillisen identiteetin rakentamisen konteksteja. Ne antavat yksilölle sosiaalisia resursseja sekä mahdollisuuksia osallistua työpaikan sosiaalisiin käytäntöihin, minkä pohjalta yksilön ammatillisen identiteetin neuvottelu ja määrittely tapahtuvat. (Eteläpelto ym. 2014c, 653–656.)

### **3.2 Subjektikeskeinen näkökulma ammatilliseen toimijuuteen**

Aikuiskasvatustieteessä toimijuutta on lähestytty ammatillisen toimijuuden näkökulmasta ja sitä on tutkittu esimerkiksi suhteessa työssä oppimiseen (esim. Eteläpelto ym. 2014a) ja ammatilliseen identiteettiin (esim. Vähäsantanen 2013). Sosiaalitieteissä sekä post-rakenteellisessa perinteessä ja myös kasvavassa määrin sosio-kulttuurisessa näkökulmassa ammatillisen toimijuuden rooli ja ymmärrys ovat kuitenkin kiisteltyjä ja kiistanalaisia. Eteläpellon ym. (2013, 59–62) analyysin perusteella toimijuus voidaan nähdä ontologisesti hyvin eri tavalla eri näkökulmissa. Toimijuus voi olla rationaalista ja tarkoituksenmukaista toimintaa tai se voidaan ymmärtää hyvin väliaikaisesta ja laajasta näkökulmasta. Toimijuuden yksilöllisyyden ja sosiaalisten sekä kontekstuaalisten elementtien suhde puolestaan vaihtelee eri näkökulmissa. Osassa nämä elementit ovat erottamattomasti toisiinsa liittyneinä, kun taas toisessa näkökulmassa nämä ovat täysin erillään toisistaan. Myös oletus kontekstin vaikutuksesta toimijuuteen vaihtelee vahvasta heikkoon eri näkökulmissa.

Ammatillinen toimijuus voidaan ymmärtää subjektikeskeisenä sosiokulttuurisena ilmiönä, missä toimijuus voi kohdistua niin yksilöön kuin myös yhteisöön. Subjektikeskeisyydessä viitataan toimijuuden olevan osa yksilön ammatillista identiteettiä ja osaamista sekä yksilöllistä työhistoriaa. Sosiokulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltuna toimijuudessa keskeistä on toimijan ja työympäristön välinen vuorovaikutussuhde. (Eteläpelto ym. 2014a, 18–24.) Tämän näkökulman mukaan ammatilliseen toimijuuteen liittyy ammatillinen toimija sekä työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet (ks. kuvio 1) (Eteläpelto ym. 2013). Ammatillinen toimijuus nähdään prosessina, joka ilmenee työntekijän tai työyhteisön vaikuttaessa, tehdessä valintoja tai ottaessa kantaa joko työhön tai omaan ammatilliseen identiteettiin. Ammatillinen toimijuus ilmenee yksilön kehityksessä jatkumona, missä perusta on menneisyydessä mutta orientaatio suuntautuu tulevaisuuteen. Ammatillinen identiteetti on vahvasti yhteydessä persoonalliseen identiteettiin eli yksilön omiin kokemuksiin sekä minuuden tunteeseen. (Eteläpelto ym. 2014b, 210–211.) Subjektikeskeisessä näkökulmassa huomioidaankin se, missä prosesseissa subjekti rakentaa ja neuvottelee identiteettinsä asemaa työssä ja miten yksilön subjektiivisuus ja toimijuus tulevat esiin työssä. Työidentiteetin ja ammatillisen subjektiivisuuden pohtiminen ja neuvottelu nähdäänkin olevan yksi keskeinen osa työssä oppimista ja tällainen identiteetin neuvottelu kuvaa myös nykypäivän työn ilmentymistä. Yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta ammatillisen toimijuuden puute on uhka työntekijän terveydelle ja muille elämän osa-alueiden hallinnalle. (Eteläpelto ym. 2013, 59–62.)

Toimijuuden neuvottelu tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa, joka sisältää ammatillisen toimijuuden rajoitteita sekä resursseja (Eteläpelto ym. 2014b, 210–211). Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työpaikan materiaaliset tekijät, fyysiset työvälineet, valtasuhteet sekä vallitsevat työpaikan toimintakäytännöt. Nämä tekijät määrittelevät ammatillista toimijuutta, joko rajoittaen tai tukien sitä. Sosio-kulttuurisista tekijöistä etenkin viralliset sekä epäviralliset valtasuhteet ovat merkittävä ammatillisen toimijuuden harjoittamista määrittävä tekijä. (Eteläpelto ym. 2014a, 18–24.) Myös epävirallinen vallankäyttö, kuten puhetavat ja vuorovaikutus ovat osa toimijuutta (Eteläpelto ym. 2014b, 202). Toimijuudessa val-

ta onkin olennainen edellytys, sillä jonkin aikaansaamiseksi yksilö tarvitsee valtaa. Vallan puute nähdään taas toimijuuden puutteeksi. Valta voi siis olla sekä resurssi että rajoittava tekijä toimijuudelle ja siten valtarakenteet tulee myös huomioida tarkasteltaessa toimijuutta. (Eteläpelto ym. 2014b, 205–206.)

Ammatillinen toimijuus voidaan liittää siis työssä oppimiseen eli yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden uusiutumiseen (Eteläpelto ym. 2014a, 18–24). Käsite liitetään myös elinikäiseen oppimiseen, sen haasteisiin sekä nykypäivän työmarkkinoihin ja niiden epävakaisuuteen. Etenkin aikuisten oppimisessa ja aikuiskoulutuksessa painotetaan ammatillista toimijuutta. (Eteläpelto ym. 2013, 46–47.) Elinikäisen oppimisen ja toimijuuden korostus on johtanut myös entistä enemmän tutkimaan aikuisten oppimista työssä (Billett 2006). Työssä oppimisen teorioissa on keskitytty työpaikan resursseihin ja ympäristön muodostumiseen eli niihin tekijöihin, jotka houkuttelevat työntekijöitä osallistumaan. Nämä tekijät voidaan nähdä välittöminä sosiaalisina avustuksina työssä oppimiseen. Kuitenkin myös yksilön toimijuus, subjektiivisuus sekä tavoitteellisuus ovat osa sitä, miten työntekijät tulkitsevat ja osallistuvat työpaikan tarjoamiin oppimisen mahdollisuuksiin ja tilaisuuksiin. Oppiminen nähdäänkin olevan seurausta sekä sosiaalisista että yksilöön kohdistuvista tekijöistä. Yksilöiden tulee myös aktiivisesti analysoida sosiaalisia käytäntöjä, kuten normeja ja vaatimuksia oppimisessa, jotta työntekijät voivat vastata uusiin haasteisiin työssä. Siten voidaan ajatella, että työpaikat ovat riippuvaisia työntekijöiden toimijuudesta. (Billett 2006, 232–233.)

Yleisesti toimijuudella voidaan sanoa tarkoitettavan aktiivisuuden, aloitteellisuuden, osallisuuden kokemuksia, joita yksilö kokee omasta työstään ja elämän hallinnastaan. Käsitteellä viitataan myös todellisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Ammatillinen toimijuus ilmenee siten esimerkiksi uusien työkäytäntöjen tai työskentelytapojen ehdotuksina sekä ammatillisen identiteetin uudelleenneuvotteluna. (Eteläpelto ym. 2014a, 18–24.) Toimijuutta on kuitenkin myös esimerkiksi toimimatta jättäminen, vetäytyminen tai odottaminen. Vastarinta ja toimiminen vastoin institutionaalisia odotuksia, ymmärretään myös toimijuutena. (Vanhalakka-Ruoho 2014, 197–198.) Yhteiskunnallisella tasolla toimijuus nähdään puolestaan yhdistävän taloudelliset näkökulmat ja yksilöiden hyvin-

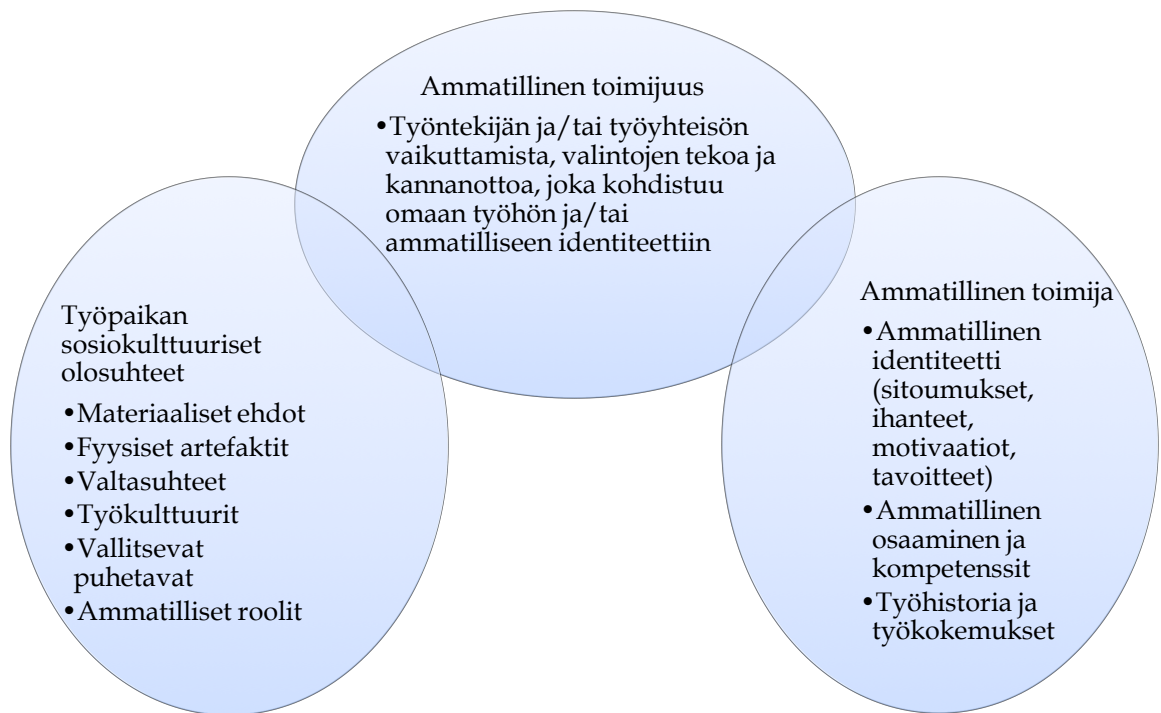
voinnin. Ammatillista toimijuutta tarvitaan, jotta yksilö voi suunnitella omaa elämäänsä ja tehdä oikeita päätöksiä pitkällä tähtäimellä etenkin suhteessa koulutukseen, työhön ja muihin elämän osa-alueisiin. Näitä elämän osa-alueita tulisi myös ylläpitää toimijuuden avulla. (Eteläpelto ym. 2013, 46–47.)

Ammatillisen toimijuuden tarkastelu subjektinäkökulmasta viittaa siis siihen, että sosiokulttuurinen konteksti heijastuu myös yksilön ajatteluun, toimintaan ja oppimiseen. Sosiokulttuurinen konteksti sekä yksilön oppimisen ja identiteetin rakennus nähdään myös toisiaan vastavuoroisesti rakentavina tekijöinä. Toimijuuden tarkastelussa tulisikin kiinnittää huomio niin sosiokulttuurisiin tekijöihin kuin myös subjektin tulkintoihin ja merkityksenantoihin kulttuurista. (Eteläpelto ym. 2014b, 206–208.)

### **3.2.1 Ammatillista toimijuutta kuvaavat mallit**

Eteläpelto ym. (2013, 62) määrittelevät subjektikeskeisen sosio-kulttuurisen ammatillisen toimijuuden seuraavien seitsemän kohdan avulla. Ammatillista toimijuutta käytetään, kun yksilö tai yhteisö tekee valintoja, vaikuttaa tai ottaa kantaa tavalla, joka vaikuttaa ammatilliseen identiteettiin. Ammatillinen toimijuus ilmenee aina tiettyä tarkoitusta varten tietyissä sosio-kulttuurisissa ja materiaalisissa ehdoissa, jotka rajoittavat tai antavat resursseja ammatillisen toimijuuden ilmenemiseen. Ammatillinen toimijuus on yhteydessä yksilön työhön liittyvään identiteettiin, sisältäen muun muassa eettiset sitoumukset, motivaation ja tavoitteet. Lisäksi yksilön kokemukset, tieto ja osaaminen toimivat kehityksellisinä käyttömahdollisuuksina ja resursseina ammatillisen toimijuuden käyttöön työssä. Ammatillisen toimijuuden tutkimuksessa yksilö ja sosiaaliset tekijät nähdään analyttisesti erillisinä, mutta yhdessä olennaisina osina toisilleen. Yksilöllä on diskursiivinen, käytännöllinen sekä luonnollinen suhde omaan työhön. Ammatillista toimijuutta tarvitaan kehittämään yksilön työtä ja työyhteisöjä sekä luomaan aloitteellisuutta luovuuteen. Eteläpelto ym. (2013) ovat koonneet yhteen ammatilliseen toimijuuteen liittyvät ammatillisen toimijan sisältämät tekijät sekä työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet, millä molemmilla on merkitys yksilön ammatilliseen toimijuuteen (ks. kuvio 1).





KUVIO 1. Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät (Eteläpelto ym. 2013)

Vähäsantanen (2013, 89–92) puolestaan määrittelee ammatillisen toimijuuden kolmen tärkeän näkökohdan avulla. Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan tällöin, että yksilö vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä sisältää työn ehtoihin ja sisältöön vaikuttamisen ja neuvottelun sekä uudistamisen niin organisaatio- kuin yhteisötasollakin. Lisäksi ammatillisessa toimijuudessa ymmärretään, että yksilö tekee valintoja ja päätöksiä koskien sitä, miten hän työskentelee ja toimii yksilötasolla. Tällöin voidaan puhua yksilön työhön liittyvästä toimijuudesta. Toisen ammatillista toimijuutta määrittelevän tekijän mukaan toimijuus ymmärretään varoina yksilön sitoutumisessa koulutuksellisiin uudistuksiin. Tämä sisältää sen, että yksilö ottaa aseman kohti uudistusta ja sitoutuu tähän. Tällainen ammatillinen toimijuus ymmärretään uudistuksiin sitoutuvana toimijuutena. Kolmas tapa ymmärtää ammatillinen toimijuus on identiteetin näkökulmasta. Tällöin tarkoitetaan sitä, että yksilö pohtii ja neuvottelee omaa ammatillista identiteettiään, mikä johtaa subjektin identiteetin jatkuvuuteen tai muutokseen. Ammatillista toimijuutta ei tulisi ymmärtää vain muutoksena vaan myös pysyvyytenä, jolloin se voidaan käsittää toimijuuden vahvana ilmenemisen muotona. Tällöin yksilö vastustaa oman identiteettinsä muutosta, vaikka se olisi päin-

vastainen sosiaaliseen ympäristöön nähden. Kokonaisuudessaan ammatillinen toimijuus tulisi ymmärtää monitahoisena ja suurelta osin yksilön mukaan vaihtelevana ilmiönä.

TAULUKKO 1. Ammatillisen toimijuuden kuusi ulottuvuutta ja ulottuvuuksien kuvaukset (Vähäsantanen ym. 2017)

Ammatillisen toimijuuden ulottuvuus	Kuvaus ammatillisen toimijuuden ulottuvuudesta
Päätösten tekeminen työssä	Päätöksien tekemisellä tarkoitetaan sekä työntekijän omaan työhön, että yhteisiin työkäytäntöihin liittyviä päätöksiä. Ne koskevat työn tekemistä, työtehtäviä, yhteisöllisiä käytänteitä ja kulttuureja, työn käytössä olevia resursseja sekä työn ja organisaation uudistusta. Päätöksien teko mahdollistaa työhön vaikuttamisen sekä oppimisen ja organisaation kehittymisen.
Kuulluksi tuleminen työssä	Yksilöt ovat merkityksellisiä toimijoita sosiaalisissa suhteissa. Toimijuus sisältää työhön liittyvien mielipiteiden, ideoiden ja kannanottojen ilmaisun. Aidossa toimijuudessa nämä tekijät huomioidaan ja yksilöä kuunnellaan, sillä silloin yksilö voi vaikuttaa työn käytäntöihin ja organisaation uudistamiseen.
Yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen	Toimijuus liittyy työssä osallistumiseen ja sitoutumiseen eli asioiden kommentoimiseen, mielipiteiden esittämiseen, yhteistyöhön ja organisaation kehittämiseen. Osallistuminen työtoimintoihin ja käytäntöihin on linkittynyt suoraan oppimiseen.
Työkäytäntöjen uudistaminen	Ammatillinen toimijuus on työkäytäntöjen muutosta eli muutostoimijuutta, joka tulee ilmi työtapojen kyseenalaistamisena ja problematisointina, uusina ideoina ja käytännöllisinä ehdotuksina. Muutostoimijuus on tärkeää uusien innovaatioiden ja työkäytäntöjen kehittämisessä. Ammatillinen toimijuus on siis oppimisen lisäksi myös uuden kokeilemistä työssä.

TAULUKKO 1. Ammatillisen toimijuuden kuusi ulottuvuutta ja ulottuvuuksien kuvaukset (Vähäsantanen ym. 2017)

Ammatillisen toimijuuden ulottuvuus	Kuvaus ammatillisen toimijuuden ulottuvuudesta
Ammatillisen identiteetin neuvottelu	Ammatillinen identiteetti (tavoitteet, mielenkiinnon kohteet, arvot, eettiset sitoumukset ja periaatteet sekä tulevaisuus) on yhteydessä ammatilliseen toimijuuteen tekojen kautta, jotka ohjaavat toimintaa kohti ammatillista identiteettiä tai toimijuus rakentaa ja uudistaa ammatillista identiteettiä. Erityisesti muutoksissa ammatillista identiteettiä muokataan vastaamaan muutoksia.
Uran rakentaminen	Ammatillinen toimijuus on yhteydessä urasuunnitteluun ja uran rakentamiseen. Uraa koskevat päätökset voivat edistää uraa tai sitouttaa vahvemmin nykyiseen työhön sekä koskettaa uuden urasuunnan ottamista tai irtisanoutumista nykyisestä työstä.

Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen, Hökkä ja Eteläpelto (2017) lähestyvät ammatillista toimijuutta kuuden eri ulottuvuuden avulla (ks. taulukko 1). Nämä kuusi ulottuvuutta ovat: päätösten tekeminen työssä, kuulluksi tuleminen työssä, yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen, työkäytäntöjen uudistaminen, ammatillisen identiteetin neuvottelu ja uran rakentaminen. Näiden kuuden ulottuvuuden pohjalta voidaan ammatillisella toimijuudella viitata siihen, että asiantuntijat tekevät valintoja ja päätöksiä, vaikuttavat ja neuvottelevat työhön liittyvistä asioista, urasta kuin myös ammatillisesta identiteetistä. (Vähäsantanen ym. 2017, 16–18.) Tässä tutkimuksessa ymmärrys ammatillisesta toimijuudesta nojaa Vähäsantanen ym. (2017) määritelmään. Tässä tutkimuksessa sovelletaan heidän malliaan, joka käsittää ammatillisen toimijuuden ilmenevän kuutena ulottuvuutena.

### 3.2.2 Ammatillinen toimijuus ja johtajuus nykyisen työelämän muutoksissa

Nykyisessä työelämässä vallitsee monia muutoksia, jotka ovat seurausta työn pitkän ajan kehityksestä, globalisaatiosta ja pidemmän ajan muutostrendeistä.

Keskeinen teema työelämän muutoksissa on ollut kustannusten leikkaaminen ja toiminnan tehostaminen. Usein nämä ja monet muut muutokset kohdistuvat suurelta osin henkilöstöön ja henkilöstön toimintaan. (Juuti & Salmi 2014, 16–2.) Työelämän epävakaisissa olosuhteissa yksilöiden tulisi rakentaa heidän työuraansa yhä vähenevien sosiokulttuuristen resurssien puitteissa (Eteläpelto ym. 2013, 59–62). Jatkuvien muutoksien seurauksena yleinen vaade työelämässä on ollut se, että työntekijöiden tulee sitoutua useisiin uriin ja luoda uudelleen heidän ammatillista identiteettiään moneen kertaan työuran aikana (Billett 2006, 1–2). Myös Juuti ja Salmi (2014, 16–20) tuovat esiin sen, että työelämässä vallitsee yksilöllisten urien vaatimus, joka on johtanut työvoiman pirstaloitumiseen ja siten entistä liikkuvampaan työvoimaan. Nykyisessä työelämässä voidaan sanoa painottuvan jatkuva muutosprosessi, pirstaleisuus, epävarmuus ja yksilöllisen kilpailun korostuminen. Työelämässä voidaan sanoa vallitsevan paradoksaalinen muutoskierre, joka on seurausta siitä, että usein työntekijät vastustavat muutoksia. Tähän vastustamiseen puolestaan vastataan kehittämällä yhä uudenlaisempia muutosprosesseja korkeammilla tavoitteilla. Työntekijät puolestaan kokevat jatkuvassa muutoskierteessä elämänsä epävarmaksi.

Ammatillisen toimijuuden tarve tulee esiin etenkin erilaisissa muutostilanteissa, joissa työntekijän tulee muokata käsityksiään itsestä ammatillisena toimijana. Tämä tarkoittaa muun muassa sen käsittelyä, kuka työntekijä on, mihin hän kuuluu työssään ja ammatissaan sekä millaisiin tavoitteisiin, ihanteisiin ja eettisiin normeihin yksilö sitoutuu. Yksilöiden lisäksi myös työorganisaatioiden ja työyhteisöjen käytäntöjen kehittäminen on olennaista organisaation oppimiselle ja tehokkaalle toiminnalle. (Eteläpelto ym. 2017, 6–7.) Työuran rakentamiseen tarvitaan käsitteellisiä välineitä, jotka liittyvät yksilöön ja hänen toimijuuteensa, sillä organisaation prosesseihin keskittyvä näkökulma voi alistaa yksilöt näihin prosesseihin. Yksilöt tulisi nähdä kehollisina ja inhimillisinä toimijoina, jotka omistavat yksilöllisen elämänhistorian kokemuksineen ja pätevyyksineen. Nämä kokemukset ja osaaminen voidaan nähdä tärkeinä resursseina nykyhetkessä toimimiselle ja tulevaisuuden tavoitteiden suunnittelulle. (Eteläpelto ym. 2013, 59–62.)

Työ tulisi ymmärtää myös yksilön näkökulmasta ja siitä käsin, mikä on työn ja työelämän perusta. Sekä yksilön sosiaalistuminen työhön, että yksilön merkityksellisyyden löytäminen itsestään ovat yksilön kannalta tyydyttäviä tekijöitä. Voidaan nähdä, että sosiaalisen ympäristön paine ja yksilön ammatillinen toimijuus ovat linkittyneinä toisiinsa. Työn nähdään olevan tärkeä yksilön käsitykselle itsestään. Työpaikka ja sosiaalisen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet työntekijälle sekä työntekijöiden sitoutuminen näihin mahdollisuuksiin ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yksilön toimijuus ja sitoutuminen sosiaaliin käytäntöihin nähdään moninaisina, monimutkaisina osittain myös päällekkäisinä ilmiöinä. (Billet 2006, 1-8.) Työpaikan tarjoamien mahdollisuuksien ja yksilön toimijuuden välisestä suhteesta eli suhteesta toimijuuden ja rakenteiden välillä käydäänkin sosiaalitieteissä jatkuvaa keskustelua (Hitlin & Elder 2007, 170; Billett 2008, 233).

Työelämän muutokset ovat merkinneet työntekijän ja työnantajan kannalta erilaisia ja usein myös vastakkaisia asioita. Työntekijän näkökulmasta työn tulisi olla mielekästä ja antoisaa sekä sisältää oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Työnantajan näkökulmasta taas työelämän muutokset vaativat tuottavuuden ja tehokkuuden parannusta sekä johtamis- ja vallankäytäntöjä, jotka tukevat näitä tavoitteita. (Eteläpelto ym. 2014a, 25-29.) Näiden haasteiden lisäksi työpaikan viralliset ja epäviralliset valtasuhteet sekä työkuulttuurit ja niiden luomat ammatilliset roolit voivat olla muutoksien esteenä. Muutosten onnistuminen tarkoittaa siten sekä työntekijän että johtajan ammatillisen identiteetin työstämistä. Johtamisen kannalta organisaatioiden muutoksissa onnistuminen ja työntekijöiden toimijuuden tukeminen tarkoittavat uudenlaista, työntekijöitä osallistavaa ja heidän identiteettiensä ymmärtämiseen perustuvaa johtajuutta. (Eteläpelto ym. 2017, 6-7.)

Organisaation muutoksessa, jossa tulee huomioida työntekijöiden ammatillisen toimijuuden vahvistaminen kuin myös organisaation kehittyminen, tarvitaankin uudenlaista tapaa hahmottaa johtajuus. Johtajuuden tulisi olla työntekijöitä osallistavaa sekä perustua työntekijöiden työidentiteetin ymmärrykseen. Nykyiset työyhteisöjen kehittämisen mallit, kuten tulosjohtaminen, eivät ota tarpeeksi huomioon työntekijöiden ja työyhteisöjen moninaisen tuen tarvet-

ta kehittymisessä. Siten työntekijöiden toimijuuden ja ammatillisen identiteetin kysymykset ovat jääneet esimerkiksi johtamisen kehittämisen sekä työn organisoimisen varjoon. (Eteläpelto ym. 2014a, 18–21.) Uudenlaisien työelämän kehittämismallien tulisi keskittyä tukemaan sekä yksittäistä työntekijää että organisaation uusiutumista. Tällaisten mallien tärkeänä tekijänä on dialogisen työ-kulttuurin kehittäminen ja yhteistoiminnallisuuden korostaminen. (Eteläpelto ym. 2014a, 18–21.) Juutin ja Salmin (2014, 16–20) mukaan muutokset johtajuudessa ovatkin merkinneet johtajien tiukan ohjauksen vähenemistä ja työntekijöiden itsenäisen toiminnan ja toimijuuden lisäämistä.

Johtajuutta ja valtaa jakamalla voidaankin lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja oman työn kehittämistä sekä johtaa tuottavuuden ja työssä jaksamisen parantumiseen (Eteläpelto ym. 2014a, 25–29). Myös dialogista johtamista tarkastelleen tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että dialogisen johtamisen avulla voidaan yhdistää niin organisaation kuin työntekijöidenkin tarpeet (Syvänen ym. 2012, 3). Myös Collin ym. (2017, 84) ovat todenneet, että erilaisilla johtamisrakenteilla on merkitys siihen, miten ammatillinen toimijuus tulee esiin organisaatioissa. Eteläpellon ym. (2014a, 25–29) mukaan ammatillisen toimijuuden kautta voidaan siis parantaa niin työntekijän vaikutusmahdollisuuksia kuin myös vastata työelämän muutostaasteisiin ja parantaa työn laatua ja organisaation tehokkuutta.

## **4 JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET AMMATIL- LISEN TOIMIJUUDEN TUKIJANA**

Edellä on esitelty vallalla olevia johtajuuden eri teorioita sekä käsitelty ammatil-  
lista toimijuutta ja esitelty sitä kuvaavia malleja. Tässä tutkimuksessa tarkoituk-  
sena oli tutkia johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta ja siten joh-  
tajuuden ja ammatillisen toimijuuden määritelmistä on muodostettu yksi yhteis-  
nen määritelmä (ks. kuvio 2), joka pohjautuu taulukkoon 1 ja 2. Johtajuuden ja  
amatillisen toimijuuden määritelmistä muodostettiin yksi yhtenäinen määri-  
telmä, jotta johtajuutta ja ammatillista toimijuutta olisi helpompi käsitteellistää

yhdessä ja toisiinsa linkittyneinä ilmiöinä. Yhtenäinen määritelmä johtajuudesta ja ammatillisesta toimijuudesta tässä tutkimuksessa luo perustan tutkimuksen analyysille ja siten koko tutkimuksen tuloksille. Yhtenäinen määritelmä johtajuuden ja ammatillisen toimijuuden teorioista kuvastaa tässä tutkimuksessa käsitystä hyvän johtajuuden ideaalista. Seuraavaksi käydään läpi se, miten tämä hyvän johtajuuden määritelmä on rakentunut.

TAULUKKO 2. Johtajuuden ulottuvuudet ja niiden sisältö

Johtajuuden ulottuvuus	Ulottuvuuden sisältö
Vuorovaikutusprosessi ja vuorovaikutuksen korostaminen johtajuudessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uusia ideoita ja ajatuksia tukeva ajattelutapa (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Informaation tehokas kiertäminen ja saavutettavuus (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Keskusteleavuus (Kangas ym. 2011; Brown, Treviño &amp; Harrison 2005)</li> <li>- Eettinen kommunikaatio (Brown ym. 2005)</li> <li>- Dialogisten käytäntöjen luominen (Tienari &amp; Meriläinen 2009)</li> <li>- Tilanteiden ja keskustelujen pohjalta päätöksien teko (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Vastavuoroinen ja molemminpuolinen vuorovaikutus (Spillane 2005)</li> <li>- Avainhetket (Collin ym. 2017; Erkkilä 2012)</li> <li>- Hyvät viestinnälliset taidot (Lämsä &amp; Hautala 2004)</li> </ul>
Esimerkillinen johtajan toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oikeudenmukaisuus (Brown &amp; Treviño 2006)</li> <li>- Rehellisyys (Brown &amp; Treviño 2006)</li> <li>- Karismaattisuus (Bass 1990)</li> <li>- Roolimallina olo (Brown, Treviño &amp; Harrison 2005; Brown &amp; Treviño 2006)</li> <li>- Työntekijöiden tukeminen &amp; näkemysten arvostaminen (Collin ym. 2017)</li> <li>- Johtaja moraalisenä henkilönä (Treviño, Hartman &amp; Brown 2000)</li> <li>- Johtajan eettisten arvojen oikeellisuus (Bass &amp; Steidlmeier 1999)</li> <li>- Normatiivisesti sopiva käytös &amp; johtajuus (Brown, Treviño &amp; Harrison 2005; Brown &amp; Treviño 2006)</li> <li>- Avoimuus (Lämsä &amp; Hautala 2004; Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Läpinäkyvyys (Kangas ym. 2011)</li> <li>- Tasa-arvoisuus (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> </ul>

TAULUKKO 2. Johtajuuden ulottuvuudet ja niiden sisältö

Johtajuuden ulottuvuus	Ulottuvuuden sisältö
Johtajuus jaettuina prosesseina ihmisten välisissä suhteissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtajuutta tehdään yhdessä (Juuti 2013)</li> <li>- Ilmenee yksilön toiminnassa ja ihmisten välisissä suhteissa (Spillane, Halverson &amp; Diamond 2001)</li> <li>- Tieto on jaettua (Gronn 2002)</li> <li>- Valta kaikilla työyhteisön jäsenillä (Collin ym. 2017)</li> <li>- Johtajuus toimintana ja käytäntöinä (Spillane 2005)</li> <li>- Johtajuus yhteistä ja kaikkien vastuulla (Juuti 2013)</li> <li>- Johtajuus on ryhmän ominaisuus (Woods ym. 2004)</li> <li>- Johtajuus on prosessi (Sydänmaanlakka 2009)</li> <li>- Jaetun vision muodostus (Sydänmaanlakka 2009)</li> </ul>
Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulttuurien lukutaito (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Merkityksellisyys (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Inhimillisyys (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Erilaisuuden ymmärrys ja erilaisuuden taitava käsittely (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Pluralismi (Tienari &amp; Piekkari 2011)</li> <li>- Työntekijöiden huomioiminen yksilöllisesti (Bass 1999)</li> <li>- Erilaisuuden kohtaaminen (Tienari &amp; Meriläinen 2009)</li> <li>- Erilaisten kokemusten, näkemysten, tulkintojen ja tavoitteiden huomioiminen (Tienari &amp; Meriläinen 2009)</li> <li>- Identiteettiä rakentavaa (Eteläpelto ym. 2017)</li> <li>- Mielekäs ja haastava työn kokemus (Pyöriä 2007)</li> </ul>

Tässä tutkimuksessa johtajuuden ja ammatillisen toimijuuden yhtenäisen määritelmän tarkoitus oli kuvastaa aiempaan teoriaan pohjaten sitä, millaista hyvän johtajuuden tulisi olla. Koska tutkimuksen näkökulmana oli yhdistää johtajuus ja ammatillinen toimijuus sekä tarkastella johtajuutta työntekijöiden näkökulmasta, päädyttiin johtajuutta tarkastelemaan ammatillisen toimijuuden näkökulmasta myös tässä määritelmässä. Hyvän johtajuuden määritelmän rakentamisen perusajatuksena oli ammatillinen toimijuus suhteessa johtajuuteen, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johtajuutta. Hyvän johtajuuden määritelmä pohjautuu edellä esitettyihin johtajuuden ja ammatillisen toimijuuden eri teorioihin.



Käsitys ja määritelmä hyvästä johtajuudesta perustuu eettisen johtajuuden teoriaan ja käsitykseen hyvästä johtajuudesta. Johtajuuteen voidaan nähdä liittyvän eettinen näkökulma, sillä johtajuudessa on aina kyse jollakin tapaa toisiin ihmisiin vaikuttamisesta vallan avulla (esim. Lämsä & Hautala 2004; Brown, Treviño & Harrison 2005). Eettinen johtajuus pohjautuu osaksi ajatukseen hyvästä johtajuudesta ja siihen, millaista on hyvä johtajuus. Sanaan hyvä sisältyy eettisiä näkökulmia ja siten, hyvässä johtajuudessa ei voida ohittaa etiikkaa ja eettisyyden käsitettä. (Lämsä & Hautala 2004, 237–241.) Eettisyys on johtajalle myös tärkeä ominaisuus, sillä johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöihin ja organisaation toimintaan (Trevino, Brown & Hartman 2003, 20–22).

Hyvän johtajuuden määritelmän rakentaminen aloitettiin käymällä läpi aiempaa teoriaa johtajuudesta ja ammatillisesta toimijuudesta. Aiempi teoria kahdesta ilmiöstä toimi perustana määritelmän rakentamiselle. Tarkoituksena määritelmän luomisessa oli rakentaa tiivis, mutta kattava määritelmä johtajuudesta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta sekä yhdistää nämä kaksi ilmiötä toisiinsa. Koska Vähäsantanen ym. (2017) ovat hiljattain tehneet ammatillisesta toimijuudesta sitä kuvaavan mallin, joka sisältää ammatillisen toimijuuden kuvauksia ja piirteitä, päätettiin tätä mallia (ks. taulukko 2) soveltaa myös tässä tutkimuksessa. Siten hyvän johtajuuden määritelmän rakentamisessa johtajuuden ulottuvuudet rakennettiin itse aiemman teorian perusteella ja ammatillisen toimijuuden osalta käytettiin Vähäsantasen ym. (2017) rakentamaa mallia.

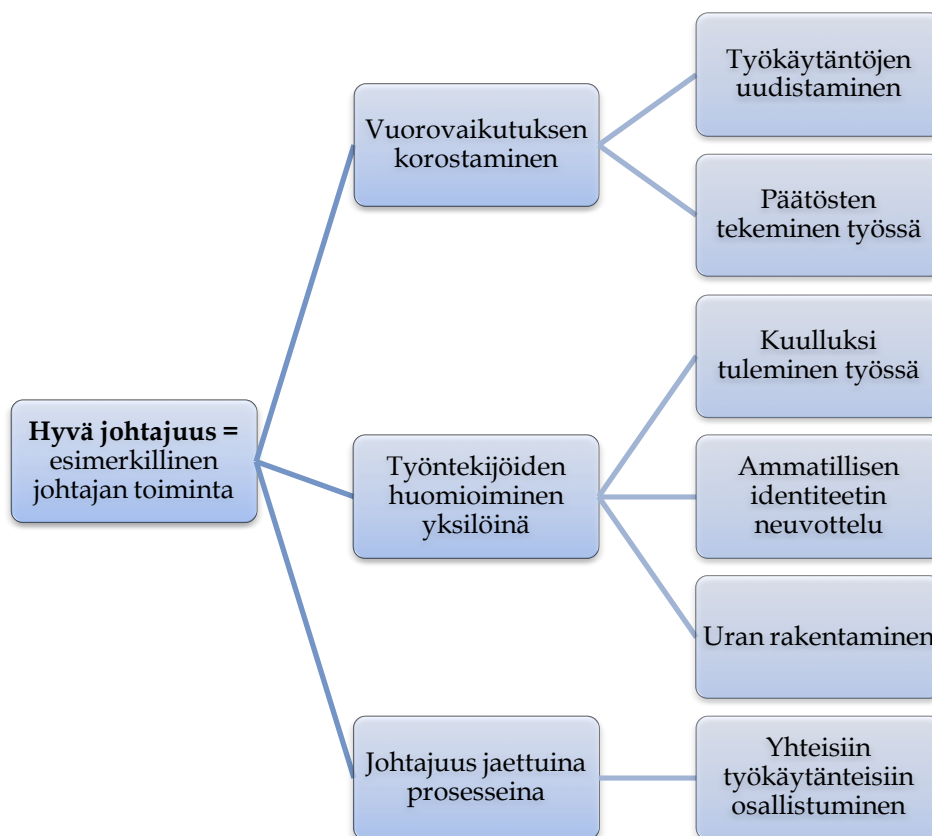
Johtajuuden osalta aiempi teoriatieto toimi ikään kuin aineistona, jota lähdettiin teemoittelemaan. Aiempi teoria johtajuudesta pilkottiin ensin pieniin osiin. Tämä tapahtui niin, että teoriasta etsittiin kutakin johtajuuden ilmiötä kuvaavia piirteitä. Piirteet olivat käytännössä yksittäisiä johtajuutta kuvaavia sanoja tai lauseita. Käytännössä johtajuuden piirteiden etsiminen toteutettiin hyvin tarkalla tasolla ja siten teoria pilkottiin hyvin pieniin ja tarkkoihin osiin. Piirteet, käytännöt ja ilmaisut toimivat aineistona, jota lähdettiin käsittelemään teemoittelun keinoin. Teemoittelussa samankaltaiset ilmaukset yhdistetään samaan teemaan ja tämä kategoria nimetään (Puusa 2011, 122). Käytännössä tämä tapahtui niin, että johtajuuden piirteistä ja käytännöistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja samankaltaiset piirteet ja ominaisuudet yhdistettiin

omaksi teemaksi. Tällä tavoin käytiin läpi koko aineisto ja siten kaikki piirteet, käytännöt ja ilmaisut ryhmiteltiin omiksi teemoiksi. Lopuksi syntyneet teemat nimettiin niiden sisällön mukaisesti. Johtajuuden ulottuvuuksien kategorisointi tapahtui teemoittelun keinoin ja siten on olennaista ottaa myös huomioon se, että kyseessä on tutkijana minun käsitykseni johtajuuden teemojen kategorisoinnista. Puusa (2011, 122) tuokin esiin sen, että kategorioiden luominen on kriittinen vaihe, sillä lopullinen päätös teemoista ja niiden sisällöistä perustuu viime kädessä tutkijan tekemiin tulkintapäätöksiin.

Teemoittelun seurauksena muodostui ensin neljä johtajuutta kuvaavaa ulottuvuutta: vuorovaikutusprosessi ja sen korostaminen johtajuudessa, esimerkillinen johtajan toiminta, johtajuus jaettuina prosesseina ihmisten välisissä suhteissa sekä työntekijöiden huomioiminen yksilöinä. Nämä neljä johtajuuden ulottuvuutta on esitelty taulukossa 2. Esimerkillinen johtajan toiminta sisältää teemoittelun mukaisesti johtajan toimintaa ja johtajaa kuvaavia piirteitä. Eettisen johtajuuden ajatuksen mukaan johtaja on moraalinen henkilö ja siten moraalinen johtaja, jolla on tiettyjä ominaisuuksia ja piirteitä (Treviño, Hartman & Brown 2000, 130–136). Koska hyvän johtajuuden määritelmän perustaksi otettiin käsitys eettisestä johtajuudesta, päädyttiin hyvää johtajuutta ja siten myös hyvää johtajaa kuvaamaan näiden esimerkillisen johtajan toiminnan piirteiden avulla. Näillä esimerkillisen johtajan toiminnan piirteiden avulla pyrittiin käsitteellistämään ja kuvaamaan käsitystä hyvästä johtajuudesta. Esimerkillinen johtajan toiminta -teema otettiin siten lähtökohdaksi ja perustaksi hyvän johtajuuden määritelmälle eli hyvän johtajuuden perustaa voidaan siten tässä tutkimuksessa kuvata tämän teeman piirteiden avulla. Siten hyvän johtajuuden määritelmä koostuu tässä tutkimuksessa kolmesta ulottuvuudesta: vuorovaikutuksen korostamisesta, työntekijöiden huomioimisesta yksilöinä sekä johtajuudesta jaettuina prosesseina.

Tämän jälkeen luotu johtajuuden määritelmä (ks. taulukko 2) yhdistettiin Vähäsantasen ym. (2017) määritelmään ammatillisesta toimijuudesta (ks. taulukko 1). Johtajuuden ja ammatillisen toimijuuden piirteet, käytännöt ja niitä kuvaavat ilmaisut yhdistettiin eli johtajuutta ja ammatillista toimijuutta tarkasteltiin yhdessä. Tällä pyrittiin siihen, että johtajuus ja ammatillinen toimijuus

olisi mahdollista yhdistää mielekkäällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Käytännössä tämä tapahtui niin, että Vähäsantasen ym. (2017) kuvaamat kuusi ammatillisen toimijuuden ulottuvuutta luokiteltiin johtajuuden kolmen ulottuvuuden alle. Ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksia tarkasteltiin ja siten ne luokiteltiin suhteessa johtajuuteen, sillä tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia johtajuutta. Johtajuuden ulottuvuudet toimivat siis yläteemoina, joiden alle ammatillisen toimijuuden teemat luokiteltiin alateemoiksi. Tämän luokittelun tuloksena rakentui johtajuudesta ja ammatillisesta toimijuudesta yhteinen määritelmä hyvä johtajuus. Tämän määritelmä on esitelty kuviossa 2.



KUVIO 2. Hyvän johtajuuden ulottuvuudet ja niiden sisältämät piirteet ammatillisen toimijuuden näkökulmasta

Tässä tutkimuksessa hyvä johtajuus ammatillisen toimijuuden näkökulmasta ymmärretään rakentuvan ja ilmentyvän kolmena ulottuvuutena. Nämä kolme

hyvää johtajuutta kuvaavaa ulottuvuutta ovat: vuorovaikutuksen korostaminen, työntekijöiden huomioiminen yksilöinä ja johtajuus jaettuina prosesseina. Näiden kolmen ulottuvuuden nähdään ilmentävän ja rakentavan hyvää johtajuutta. Hyvän johtajuuden käsitteen perusta on ymmärryksessä esimerkillisestä johtajan toiminnasta. Esimerkillisellä johtajan toiminnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että johtaja toimii oikeudenmukaisesti, rehellisesti, avoimesti ja läpinäkyvästi. Johtaja nähdään roolimallina ja moraalisenä henkilönä, jolla on oikeat eettiset arvot. Johtajan toiminta on työntekijöitä tukevaa ja arvostaa, tasa-arvoista sekä normatiivisesti sopivaa. Nämä esimerkillisen johtajan toiminnan piirteet kuvaavat hyvää johtajuutta ja ovat lähtökohta hyvän johtajuuden kolmelle ulottuvuudelle. Nämä kolme pääulottuvuutta sisältävät hyvää johtajuutta kuvaavia ja määritteleviä piirteitä, jotka ovat ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksia.

Ammatillisen toimijuuden näkökulmasta työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus olla mukana työkäytäntöjen uudistamisessa ja päätösten teossa. Johtajuuden kannalta tämä tarkoittaa vuorovaikutuksen korostamista. Tämä viittaa siihen, että johtaja tukee työntekijöiden uusia ideoita, ajatuksia ja ehdotuksia koskien työntekijän omaa työtä kuin myös yhteisiä työkäytäntöjä. Tämä tapahtuu painottamalla vastavuoroista ja molemminpuolista vuorovaikutusta sekä luomalla avainhetkiä ja dialogisia käytäntöjä. Vuorovaikutuksen korostaminen vaatii hyviä viestinnällisiä taitoja ja informaation tehokasta kierrättämistä ja saavutettavuutta. Vuorovaikutuksen seurauksena johtajan tulee myös tehdä päätöksiä tilanteiden ja keskusteluiden pohjalta.

Työntekijän kuulluksi tuleminen työssä, ammatillisen identiteetin neuvottelu ja uran rakentaminen edellyttävät johtajuudelta taas työntekijöiden huomioimista yksilöinä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus on työntekijän identiteettiä ja urasuunnittelua tukevaa ja rakentavaa sekä huomio työntekijän yksilönä. Johtajan tulee huomioida työntekijöiden erilaiset ideat, mielipiteet ja kannanotot, kokemukset ja tavoitteet sekä tarjota merkityksellisyyden, mielekkyyden ja haastavuuden kokemuksia työssä. Työntekijöiden huomioimiseen yksilöinä liittyy myös se, että johtajan tulee osata ymmärtää, käsitellä ja kohdata erilai-

suutta. Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä viittaa myös kulttuurien lukutaitoon ja moniarvoisuuden korostamiseen.

Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet yhteisiin työkäytänteisiin edellyttävät puolestaan johtajuuden ymmärtämistä jaettuina prosesseina. Tällä viitataan siihen, että johtajuutta tehdään ja se rakentuu yhdessä eli prosessina ihmisten välisissä suhteissa. Johtajuus on tällöin ryhmän ominaisuus, jolloin tieto, valta ja vastuu ovat jaettuja ja siten kaikilla työyhteisön jäsenillä.

## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSY- SYMUKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin johtajuutta suhteessa ammatilliseen toimijuuteen kahdessa IT-alan organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella johtajuutta ja ammatillista toimijuutta yhdessä sekä kuvata sitä, millaisena hyvä johtajuus ilmenee ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Tarkastelun kohteena oli se, millaista hyvä johtajuus on työntekijöiden kokemana ja se, millainen johtajuus tukee työntekijän ammatillista toimijuutta.

Tutkimusongelman asettaminen avaa näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Tutkimusongelman asettaminen tekee myös tutkittavasta ilmiöstä selitettävän ja asettaa ilmiön muotoon, johon on mahdollista saada vastaus. Tutkimusongelma on hyvä muotoilla kysymyslauseena, sillä silloin tutkijan on helpompi erottaa toisistaan aihe ja itse tutkimusongelma. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 42.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset täsmentyivät ja rajaituivat lopulliseen muotoonsa vasta analyysirungon rakentamisen jälkeen aineiston analyysivaiheessa. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten hyvän johtajuuden ulottuvuudet ilmenevät työntekijöiden näkemyksissä?
2. Millaista on hyvä johtajuus työntekijöiden kokemana?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tätä tapaustutkimusta voidaan luonnehtia laadulliseksi sekä lähtökohdiltaan, aineistoltaan että analyysimenetelmiltään. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia ilmiöitä, jotka ovat näkymättömiä, abstrakteja, ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tai ovat aikaan ja paikkaan sidottuja (Pursa & Juuti 2010, 31). Johtajuuden ymmärretään olevan tässä tutkimuksessa tällainen ilmiö. Tarkastelun kohteena tutkimuksessa on ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimintana ja ajatuksina ilmenevät näkemykset hyvästä johtajuudesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan enemmänkin tuoda esiin ihmisten toiminnassa jotakin, mikä on välittömän havainnon ulottumattomissa (Vilkkä 2015, 118–121). Tarkoituksena on siis pyrkiä saavuttamaan tutkittavien näkökulma tutkittavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2001, 68; Pursa & Juuti 2010, 52; Ronkainen ym. 2011, 81–83), jolloin todellisuuden subjektiivinen korostus on olennaista (Pursa & Juuti 2010, 47). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella johtajuutta työntekijöiden näkökulmasta eli tavoitteena on tuoda esiin tutkittavien näkemyksiä hyvästä johtajuudesta. Tämä tapahtuu tutkimalla kahden IT-alan organisaation työyhteisöjen jäsenten välistä vuorovaikutusta työntekijöiden kokemuksilleen antamien merkityksien ja näkemyksien kautta. Näitä merkityksiä ja näkemyksiä analysoidaan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmillä. Siten tämän tutkimuksen voidaan todeta olevan lähtökohdiltaan laadullinen tutkimus.

Strategialtaan tämä tutkimus tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tapaukset voivat olla henkilöitä, ryhmiä, organisaatioita tai esimerkiksi kulttuureja (Patton 2015, 534–535). Usein tapaustutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan todellisissa tilanteissa ja konteksteissa (Eskola & Suoranta 1998, 48). Tämä tutkimus kohdistui kahteen IT-alan organisaatioon, missä johtajuutta voitiin tutkia todellisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksen voidaan katsoa sisältävän useita

eri tutkimusmenetelmiä, ja siten sitä voidaan pitää enemminkin tutkimusstrategiana kuin varsinaisena metodina tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.) Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus käsitetään tutkimusstrategiana. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tehdä asiasta ymmärrettävää sekä kuvata tai selittää tiettyä ilmiötä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 31). Tavoitteena ei niinkään ole tehdä yleispäteviä määritelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 48). Tässä tapaustutkimuksessa tarkoituksena oli kuvata hyvää johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta, ja sen ilmentymistä työntekijöiden näkemyksissä.

Tieteenfilosofisilta lähtökohdilta tämä tutkimus nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuus ja sen rakentuminen sekä ilmiöt ymmärretään muotoutuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tieto, todellisuus ja sen rakenne sekä ilmiöt ovat tämän tieteenfilosofisen suuntauksen mukaan tietyn kulttuurin tai yhteisön rakentamia. Ihmiset rakentavat itse aktiivisesti omaa tietämystään ja ymmärrystään olemalla vuorovaikutuksessa ja käymällä dialogia merkityksistä. (Juuti 2006, 87–88.) Sosiaalisen konstruktionismin perusajatus on se, että todellisuus ja tieto ovat rakentuneet kielen avulla ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena (Gergen 2003). Tieto ja tiedon rakennus ovat tilanne- ja kontekstisidonnaista yhteisöllistä ja sosiaalista toimintaa, jossa kielen avulla neuvotellaan merkityksistä (Juuti 2006, 87–88). Ihmiset rakentavat maailmaa sosiaalisten prosessien kautta ja siten myös tiedon voidaan nähdä rakentuvan näiden sosiaalisten prosessien kautta (Allen 2005, 36).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan johtajuutta, jonka ymmärretään ilmenevän sosiokulttuurisessa kontekstissa ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tämän takia perustelen tämän tutkimuksen lähtökohtia sosiaalisella konstruktionismilla. Johtajuutta voidaan pitää sosiaalisesti konstruoituna, sillä sen prosessit ja lopputulokset ovat rakentuneet sosiaalisten toimijoiden vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksen seurauksena (Fairhurst & Grant 2010, 175; Syvänen 2012, 20). Johtajuus sisältää kontekstin sosiaalisen konstruoinnin, sillä tietyn käyttäytymisen muodon oikeutus ja maailman muodostus tapahtuvat sosi-



aalisen konstruoinnin avulla. Todellisuus nähdään rakentuvan kielen kautta. Kielen ollessa sosiaalinen ilmiö, myös todellisuus on usein sekä väliaikainen että kollektiivinen ilmiö. (Grint 2005, 1470–1471.) Tällöin johtajuuden voidaan nähdä rakentuvan ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja olevan vastavuoroinen prosessi johtajan ja johdettavien välillä (Hujala 2008, 15; Syvänen ym. 2012, 20), mikä perustuu kieleen ja keskusteluun (Hujala 2008, 15).

## 6.2 Kohdeorganisaatioiden ja aineiston kuvaus

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata hyvää johtajuutta työntekijöiden kokemana kahdessa ohjelmistokehittämisen organisaatiossa. Tavoitteena oli myös työhyteisön vuorovaikutuksessa esiin tulevien asioiden ja tilanteiden pohjalta tarkastella työntekijän ammatillista toimijuutta tukevaa johtajuutta. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioina ovat kaksi eteläisessä Suomessa toimivaa ohjelmistokehityksen organisaatiota. Organisaatioissa tehdään ohjelmistokehitystä ja työtehtävät ovat suurelta osin ohjelmistosuunnittelua ja ohjelmointia. Uusien ohjelmistotuotteiden suunnittelun ja jo olemassa olevien kehittämisen lisäksi työtehtäviin voi kuulua myös asiakaspalvelua ja kouluttamista. Ohjelmistokehittämisen työtehtävät ovat tietointensiivisiä asiantuntijatehtäviä. Toimialana ohjelmistokehitystä voidaan pitää suhteellisen uutena. (Collin ym. 2017, 15–17.)

Tämän tutkimuksen kaksi kohdeorganisaatiota eroavat toisistaan iän, perinteiden, hierarkioiden, kansainvälisyyden ja koon osalta. Yritys 1 on nuori ja kasvava alihankkijayritys, jossa on työntekijöitä yli 250 henkilöä. Yrityksen toiminta kattaa verkkopalvelut ja tietojärjestelmät, mobiilisovellukset, sulautetut järjestelmät sekä konseptointi- ja käyttöliittymäsuunnittelun. Yrityksessä ei ole virallisia hierarkioita eikä hallinnollisia väliesimiesrooleja ylintä johtoa lukuun ottamatta. Esimiesroolit on poistettu yrityksestä byrokratian vähentämiseksi ja työn sujuvoittamiseksi. Tällä pyritään myös työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen eli siihen, että mahdolliset ongelmat voitaisiin ennakoida ja käsitellä matalalla kynnyksellä. Työntekijän näkökulmasta yrityksessä korostetaan itseohjautuvuutta, vapautta, vastuuta ja oman työn omistajuutta. Työnteko yrityksessä organisoituu asiakasprojektien kautta, mistä vastaavat vapaaehtoiset

projektivetäjät, joilla ei kuitenkaan ole virallista HR-vastuuta. (Collin ym. 2017, 16.)

Yritys 2 on puolestaan suuri ja kansainvälinen yritys jolla on vahvat perinteet. Yrityksen tuotteet on kehitetty kokonaisuudessaan itse ja työ organisaatiossa sisältää uusien tuotteiden kehittämistä ja markkinoilla olevien sovellusten ylläpitoa. Yrityksen projekteja ja prosesseja johdetaan keskushallinnosta käsin ja siten myös HR-toiminta on organisoitua. Yritystä voidaan kuvata hierarkkiseksi yritykseksi, joka on toiminut pitkään itsenäisesti, mutta siirtynyt myöhemmin osaksi globaalia konsernia. (Collin ym. 2017, 17.)

Tämä tutkimus on toteutettu itsenäisesti, mutta tutkimuksen aineisto on kerätty Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa (JELMO) -hankkeen yhteydessä. Hankkeen tarkoituksena oli kuvata IT-alan organisaatioiden toimintaolosuhteita eli sitä, miten näitä organisaatioita johdetaan ja miten niissä tuetaan luovuutta ja ammatillista toimijuutta. Tarkoituksena hankkeessa oli tuoda esiin organisaatioiden johtamisotteita ja sitä, miten nämä johtamisotteet näyttäytyvät organisaation jäsenille. Hanke toteutettiin Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun yhteistyöllä vuosina 2015–2017. JELMO-hanke toteutettiin käyttämällä etnografista tapaustutkimusta ja monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa. (Collin ym. 2017.) Siten myös tätä pro gradu-tutkielmaa voidaan luonnehtia aineiston osalta etnografiseksi tutkimukseksi.

Etnografia voi toimia laadullisessa tutkimuksessa tutkimusotteena. Sen avulla voidaan kuvata erilaisten yhteisöjen elämää ja erilaisia kulttuurisia järjestelmiä (Rantala 2006, 219) sekä sitä, miten jokin ilmiö rakentuu (Ronkainen ym. 2011, 92–93). Etnografian avulla voidaan siis tarkastella hyvin yhteisöjen toimintaa, vuorovaikutusta ja toimintakulttuuria. Sitä voidaan käyttää tarkastelemaan ja kuvaamaan arkista ja tavallista toimintaa. (Collin & Paloniemi 2015, 207–208.) Etnografiassa korostetaan tutkijan roolia havainnoinnissa (Eskola & Suoranta 1998, 106), joka tapahtuu etnografialle tyypillisesti tutkittavan ryhmän luontaisessa ympäristössä (Emond 2005, 124). Monimenetelmällisyys ja etno-

grafia JELMO-hankkeen toteutuksessa mahdollistivat työntekijöiden yhteistoinnin tarkastelun ruohonjuuritasolla (Collin ym. 2017, 17).

Aineistonkeruumenetelminä JELMO-hankkeessa käytettiin havainnointia, keskusteluja, erilaisia dokumentteja kuten yrityskuvauksia, yksilö- ja ryhmähaastattelua ja määrällistä kyselylomaketta. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty haastatteleamalla kahden organisaation työntekijöitä vuoden 2015 aikana. Tutkijana en itse osallistunut aineiston hankintaan. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia johtajuutta työntekijöiden näkökulmasta, joten aineistosta rajattiin pois esimiesten haastattelut. Toisen yrityksen väliesimiehettömästä rakenteesta johtuen, tämä ei kuitenkaan täysin ollut mahdollista. Kyseisessä organisaatiossa oli henkilöitä, jotka ovat toisaalta esimiesasemassa ja toisaalta samalla rivityöntekijöitä. Aineiston analysoinnissa kiinnitettiin kuitenkin huomiota siihen, että kaikkia haastatteluja tarkasteltiin analyysissä työntekijän näkökulmasta. Tämän tutkimuksen aineisto koostui kahdeksan työntekijän haastattelusta. Litteroituja työntekijöiden haastatteluja kertyi yhteensä 119 sivua.

### 6.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysitapaan ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Puusa 2011, 114). Yleisesti laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on pilkkoa aineisto pienempiin osiin valitun analyysitavan mukaisesti, tehdä siitä synteesejä ja koota aineisto uudelleen johtopäätöksiä varten (Puusa 2011, 115). Analyysin tarkoituksena onkin tuoda esiin aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka perusteella tehdään tulkinnat ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen analyysin tarkoituksena on päätyä onnistuneisiin ja perusteltuihin tulkintoihin. (Puusa 2011, 116–117.) Analyysillä pyritään luomaan aineistoon selkeyttä ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola 1998, 100). Pääperiaatteena voidaan pitää sitä, että valitaan sellainen analyysitapa, jolla voidaan parhaiten vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tässä tutkimuksessa päädyttiin valitse-

maan analyysitavan lähtökohdaksi laadullinen sisällönanalyysi, koska tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta.

Laadullinen sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Myös useimmat muut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjaavat periaatteiltaan laadulliseen sisällönanalyysiin. Siten laadullista sisällönanalyysiä voidaan pitää laajempuna teoreettisena viitekehyksenä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 91.) Tässä tutkimuksessa laadullinen sisällönanalyysi toimi laajempuna teoreettisena viitekehyksenä analyysissä ja varsinaisen aineiston analyysi toteutettiin teemoitelemalla aineistoa.

Laadullisen analyysin muotona tässä tutkimuksessa oli teorialähtöinen analyysi. Teorialähtöisellä analyysillä tarkoitetaan analyysin mallia, joka pohjaa aiempaan teoriaan tai malliin. Tässä analyysitavassa aiempi teoria tai malli kuvaillaan ja aiemman teorian perusteella määritellään se, miten tutkittava ilmiö määritellään käsitteenä. Aineiston analyysiä ohjaa aiemman tiedon pohjalta luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 97.) Teorialähtöisessä analyysissä teorialla on siis keskeinen ja ohjaava rooli analyysissä (Puusa 2010, 120). Tuomen ja Sarajärven (2011, 97–98) mukaan teorialähtöinen analyysi viittaa tutkimuksiin, joiden tarkoituksena on jonkin teorian testaaminen. He toisaalta myös kyseenalaistavat aiemman teorian suoran testaamisen, vaikka teorialähtöisessä analyysissä onkin piirteitä teorian testaamisesta. He toteavat, että tällä analyysin muodolla voidaan kuitenkin uudistaa ilmiöstä jo tiedettyä.

Tässä tutkimuksessa laadullisen analyysin muotona käytetään teorialähtöistä analyysiä, mutta tässä tutkimuksessa tämän analyysimuodon tarkoituksena ei ollut aiemman teorian testaaminen. Teorialähtöisellä analyysillä viitataan enemmänkin siihen, että aiempi teoria ohjasi sitä, miten johtajuutta ja ammatillista toimijuutta määriteltiin käsitteinä. Lisäksi teorialähtöisyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että analyysiä ohjasi aiemman teorian pohjalta luotu analyysirunko. Analyysirungon tarkoituksena oli tiivistää ja koota yhteen ilmiöistä jo tiedettyä ja siten uudistaa tietoa ammatillisesta toimijuudesta ja johtajuudesta. Teorialähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka on deduktiivinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että päättelyketju kulkee yleisestä yksityiseen. Teorialäh-

töisessä analyysissä tutkimuksen teoreettisessa osassa määritellään kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Näiden kategorioiden perusteella asetetaan myös tutkimuskysymykset ja niihin nojaten suoritetaan myös aineiston analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 98.) Myös tämän tutkimuksen teoreettisessa osassa muodostettiin kategoriat eli analyysirunko, mihin aineisto suhteutetaan. Tässä tutkimuksessa myös tutkimuskysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa vasta aineiston analyysivaiheessa ja ne suhteutettiin aiemmin määriteltyyn analyysirunkoon.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aiempaan teoriaan pohjaavan käsitejärjestelmän tai analyysirungon muodostaminen. Analyysirungossa voidaan kuvata ilmiön ulottuvuudet ja ulottuvuuksien ominaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 113.) Analyysirungon muodostaminen oli myös tässä tutkimuksessa analyysin ensimmäinen vaihe, joka aloitettiin jo samaan aikaan teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen kanssa. Analyysirunkona käytettiin johtajuudesta ja ammatillisesta toimijuudesta luotua yhteistä määritelmää (ks. kuvio 2), jossa ilmenee hyvän johtajuuden ulottuvuudet ja niiden piirteet. Tämän tutkimuksen analyysi suoritettiin nojaten tähän analyysirunkoon. Analyysirungon ohjaamana aineistosta etsittiin analyysirungon ulottuvuuksiin kuuluvia piirteitä. Tämä tapahtui teemoittelemalla aineistoa.

Varsinaisen teemoittelun päälinjat noudattavat tässä tutkimuksessa Braunin ja Clarken (2006, 87) käsitystä teemoittelun etenemisestä. Ensimmäiseksi aineistoon tutustuttiin lukemassa sitä monta kertaa läpi. Koin tämän vaiheen tässä tutkimuksessa erityisen tärkeäksi, sillä tutkijana en itse ollut keräämässä aineistoa. Huolellisessa tutustumisella aineistoon ilman analysointia pyrin siihen, että olisin tutkijana mahdollisimman sisällä kontekstissa, jossa aineisto on kerätty. Teemoittelun toisessa vaiheessa koodattiin alustavasti havaintoja, jotka ilmenivät aineistosta. Käytännössä tämä toteutettiin koodaamalla aineistosta tietyllä värillä alustavasti samaan teemaan kuuluvia havaintoja. Havaintoja myös listattiin ja koodattiin erilaisten otsikoiden alle, jotta aineistoa olisi helpompi jäsenellä. Kolmantena vaiheena havainnoista etsittiin teemoja. Tässä vaiheessa aineisto oli luokiteltu mahdollisimman tarkasti erilaisten otsikoiden ja kuvausten alle. Teemojen etsiminen toteutettiin jäsentämällä havainnot pää-

ja yläteemoihin siten, että havaintoja ja tähän mennessä tehtyjä luokituksia yhdisteltiin laajemmiksi teemoiksi. Neljännessä vaiheessa teemat vielä selkiytyivät ja saivat lopullisen muotonsa. Tähän vaiheeseen yhdistyi osittain jo myös viides vaihe analyysistä eli teemojen nimeäminen. Neljänteen vaiheeseen asti tässä tutkimuksessa analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Neljännessä vaiheessa teemojen muokkaus, selkeyttäminen ja nimeäminen tehtiin analyysirungon ohjaamana. Käytännössä aineistolähtöisesti muodostetut teemat suhteutettiin siis aiemmin rakennettuun analyysirunkoon. Alustavat teemat muokattiin vastaamaan analyysirunkoa ja siten teemat nimettiin analyysirungon teemojen ja ulottuvuuksien mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa ei ollut niinkään tarkoituksena testata analyysirunkoa, vaan analyysin seurauksena myös tarkentaa hyvän johtajuuden määritelmää työntekijöiden näkemysten perusteella. Vaikka analyysiprosessissa aineistolähtöisesti ilmenneet teemat suhteutettiin ja muokattiin vastaamaan analyysirunkoa, ei analyysissä kuitenkaan poissuljettu mahdollisesti muita aineistosta ilmeneviä luokkia, teemoja tai johtajuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Aineistosta voidaan tarkastella siis myös analyysirungon ulkopuolelle jääviä asioita, joista voidaan muodostaa induktiivisen päättelyn mukaisesti uusia luokkia (Tuomi & Sarajärvi 2011, 113). Analyysissä ilmenikin myös analyysirungon ulkopuolisia johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka teemoiteltiin edellä mainitulla tavalla. Analyysissä päädyttiin siihen, että näitä induktiivisesti ilmenneitä tekijöitä ei lisätty analyysirunkoon, vaan nämä käydään läpi tuloksissa omissa erillisessä luvussa. Tämän tutkimuksen analyysi suoritettiin siis osittain teorialähtöisesti ja osittain aineistolähtöisesti. Olennaisimpana analyysiä ohjaavana tekijänä pidettiin sitä, että analyysin tavoitteena on tuoda esiin työntekijöiden näkemyksiä siihen, millaista on hyvä johtajuus.

## 7 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja pyritään siten vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin: Millaista on hyvä johtajuus työntekijöiden kokemana ja miten hyvän johtajuuden ulottuvuudet ilmenevät työntekijöiden näkemyksissä? Tulokset etenevät analyysiprosessin mukaisesti ja siten ensin käydään läpi työntekijöiden haastatteluista havaitut teemat. Teemoittelun tulokset noudattavat analyysissä käytettyä analyysirunkoa. Lopuksi tuodaan esille vielä analyysissä ilmenneet analyysirungon ulkopuolelle jäävät tulokset.

### 7.1 Hyvä johtajuus työntekijöiden kokemana

Hyvän johtajuuden ulottuvuuksia lähdettiin tutkimaan analyysirungon ohjaamana (ks. kuvio 2). Aiempaan teoriaan pohjautuva analyysirunko sisälsi hyvän johtajuuden kolme ulottuvuutta: vuorovaikutuksen, työntekijän huomioimisen yksilöinä ja jaetun johtajuuden. Teemoittelun perusteella työntekijöiden näkemyksistä oli löydettävissä nämä kolme hyvän johtajuuden ulottuvuutta. Työntekijöiden näkemyksien mukaan hyvän johtajuuden voidaan sanoa sisältävän analyysirungon mukaisesti vuorovaikutusta, olevan jaettua työyhteisön kesken sekä ottavan huomioon työntekijät yksilöinä.

Aineistosta lähdettiin etsimään teemoitellen analyysirungon ohjaamana sitä, miten johtajuus ilmenee työntekijöille ja sitä, millaista hyvä johtajuus on työntekijöiden kokemana. Taulukossa 3 on esitelty tiivistetysti tämän tutkimuksen tulokset eli se, miten hyvä johtajuus rakentuu. Taulukossa on esitelty hyvän johtajuuden kolme ulottuvuutta, niiden sisältämät pääteemat eli ammatillisen toimijuuden teemat sekä ammatillisen toimijuuden sisältämät alateemat, jotka kuvaavat ammatillisen toimijuuden teemojen konkretisoitumista ja ilmenemistä työntekijöiden näkemysten mukaan.

TAULUKKO 3. Hyvän johtajuuden rakentuminen

Hyvä johtajuus	Vuorovaikutuksen korostaminen	Työkäytäntöjen uudistaminen	Luovuus & kokeileminen työssä
		Päätösten tekeminen	Itseohjautuvuus & oman työn sisältöön vaikuttaminen
			Vapaus & vastuu työssä
	Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä	Kuulluksi tuleminen	Omien mielipiteiden ilmaisu
		Ammatillisen identiteetin neuvottelu	Omat tavoitteet, toiveet ja kiinnostuksen kohteet
		Uran rakentaminen	Kehittyminen omassa työssä
	Jaettu johtajuus	Yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen	Johtajuus ja valta kaikkien vastuulla ja yhteisenä
			Johtajuus tukiroolina & edellytysten luomisena työille
			Vuorovaikutusta & yhdessä tekeminen

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, miten hyvän johtajuuden ulottuvuudet ilmenevät työntekijöiden näkemyksissä. Hyvän johtajuuden ulottuvuudet oli määritelty analyysirungossa ja niiden ymmärrettiin konkretisoituvan analyysirungon mukaisesti työntekijöille kuutena ammatillisen toimijuuden teemana. Teemoittelun seurauksena työntekijöiden näkemyksistä oli löydettävissä analyysirungossa määritellyt ammatillisen toimijuuden teemat ja käytännöt. Edellä esitetyn taulukon (ks. taulukko 3) perusteella voidaan todeta, että nämä kolme hyvän johtajuuden ulottuvuutta ilmenivät työntekijöille ammatillisen toimijuuden teemoina. Hyvän johtajuuden kolme ulottuvuutta olivat tässä



tutkimuksessa analyysin lähtökohta ja siten myös tulosten perusta. Määritelmä kolmesta ulottuvuudesta oli kuitenkin vain ideaali määritelmä hyvästä johtajuudesta. Aineiston analyysivaiheessa ei poissuljettu sitä, että hyvä johtajuus sisältäisi myös muitakin ulottuvuuksia, teemoja tai tekijöitä, mitkä ilmenisivät työntekijöiden näkemyksistä aineistolähtöisesti. Seuraavaksi käyn läpi ensin hyvän johtajuuden kolme ulottuvuutta ja sen, miten nämä ulottuvuudet ilmenivät työntekijöiden näkemysten mukaan. Tämän jälkeen tulosluvun lopussa tuodaan esiin analyysirungon lisäksi aineistolähtöisesti ilmenneet tulokset.

### 7.1.1 Vuorovaikutuksen korostaminen

Vuorovaikutuksen korostaminen oli yksi hyvän johtajuuden ulottuvuuksista. Vuorovaikutus ja sen korostaminen työyhteisössä ilmenivät analyysirungon ja työntekijöiden näkemysten mukaisesti kahtena ammatillisen toimijuuden teemana. Hyvä johtajuus sisältää vuorovaikutusta, joka ilmenee työntekijöiden näkökulmasta mahdollisuutena uudistaa työkäytäntöjä sekä tehdä päätöksiä omassa työssä. Työkäytäntöjen uudistaminen konkretisoitui työntekijöiden näkemysten mukaan luovuutena ja kokeilemisena omassa työssä. Päätösten tekeminen työssä ilmeni kahtena alateemana: itseohjautuvuutena ja oman työn sisältöön vaikuttamisena sekä vapautena ja vastuuna omassa työssä.

**Työkäytäntöjen uudistaminen.** Työkäytäntöjen uudistaminen ilmeni työntekijöiden kokemuksissa luovuutena ja kokeilemisena omassa työssä. Luovuuden ja kokeilemisen kautta työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä muutoksia ja erilaisia ratkaisuja koskien omaa työtä.

Mutta sitten voi olla myös sitä, että joku kokeilee... mielellään et jaa, tos on tommonen ratkasu millä kukaan ei oo vielä tehny, mutta minäpä kokeilen nyt tehä sillä, että mitähän siitä tulee... niin onhan se aika yksilöllistä.  
(H7)

Työntekijöiden mukaan työ vaatii ja edellyttää luovuutta ja työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus luoviin ratkaisuihin omassa työssä ja sitä kautta mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin. Työn luonteeseen kuuluu luova elementti. Luovuus ilmeni myös siten, että sen avulla voidaan haastaa totut tavat ja käytännöt tehdä asioita organisaatiossa.

Kyl siin on paljon sellast luovaa, että jos miettii vaikka jotain projektin alkua tai jotain teknologiavalintoja niin niissäkin on sellainen tietty luova elementti. Pystyy niinku haastamaan sen mitenkä se on joku juttu ennen tehty ja on tullu ehkä joku uus teknologia jolla sitten voi sen asian tehäkin helpommin tai monipuolisemmin tai jotain niin se, ettei lukkiudu siihen kaavaan että no näin tää on tehty ja teenpäs nytten kopion siitä edellisestä vaan niin kun se että keksii että jos mä nyt sovellan tota tapaa tai teknologiaa tai jotain muuta ni sit tää kokonaisuus onki pikkasen parempi. (H7)

Luovuus on työssä tärkeä tekijä työntekijöille. Luovuus ja kokeileminen työssä kuuluvat työn arkeen työn luonteen takia. Työssä ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita ja siten luovuus ja kokeileminen ovat yksi työn osa-alueista.

Noh, yleensä ratkaisutapoja voi olla ihan valtavii määrii ja osa sopii paremmin ja osa huonommin ja niillä, että onnistuu jotenkin tavallaan yksinkertaistamaan sitä koko tilannetta jotenkin eli joku hyvä ratkaisu, joka mahdollistaa kaiken mitä pitää saada aikaseks, mutta on myös äärimmäisen yksinkertainen jollain tapaa, niin että se on sellainen mikä ei sitten esimerkiksi hajoa jossain kohtaa vaan jotenkin kummallisesti se on. Sellaiset asiat mikä, tai kun tekee jonkun ratkaisun niin, että saa tehtyä sen niin, että sellast sitä on helppo käyttää kun rakentaa ohjelmistoo, kun se koostuu valtavista määristä pieniä komponentteja niin sellasii ku pystyy tekemään silleen fiksusti niin. Tavallaan et niitä voi silleen joustavasti vaihdella ja korvata ja tällast. Et kyl siin on paljon sellast luovaa ja just sen, että jos miettii vaikka jotain projektin alkua tai jotain teknologiavalintoja niin sielläkin on, niissäkin on sellainen tietty luova elementti ja sit just nää kaikki jonkun ohjelmiston arkkitehtuuriasiat ja nää monel tasol, niin kyllä se on erittäin luovaa. (H1)

Luovuuden ja kokeilemisen tärkeydestä kertoo myös se, että työntekijät itse ottavat aikaa ja tilaa luovuudelle. Työntekijöiden näkemyksissä kävi ilmi, että luovuudelle ja kokeilemiselle ei välttämättä anneta ylimmän johdon puolelta niin paljon tilaa tai mahdollisuutta. Tällöin vastuu luovuudesta jää työntekijälle itselleen.

Se on ihan niinku itse aiheutettua (*luovuus*) että niin se ei kyllä mitenkään muuten sellaista olisi, jos ei sitä itse väkisin... puoli väkisin tekis. (H8)

Työntekijät myös toivat työssään omia mielipiteitään ja omaa luovuuttaan sekä oma-aloitteisuuttaan esiin, vaikka virallinen puoli ei tätä välttämättä tukisikaan. Työntekijöiden oma-aloitteisuus tulee esiin työn tekemisessä ja työn sisältöön

liittävä tekijänä. Työntekijät myös käyttävät oma-aloitteisuuttaan ja tuovat sitä esiin työyhteisössä, vaikka se saattaa johtaa kurinpidollisiin toimenpiteisiin.

On havaittu joku puute tuotessa, joka on ollu jo kentällä ja siihen pitäs sitte löytyä korjaus ni siinä ehkä useimmiten tuntuu et joku on jossain muualla jo päättäny et miten se kannattaa korjata ja sitten voi olla muitaki vaihtoehtoja. Virallisesti ei mutta käytännössä sitte taas pystyy olemaan, että toistaseks ei oo vielä mitään kurinpitotoimenpiteisiin ryhdytty, vaikka on ollu oma-aloitteinen, mutta kyllä hyvin läheltä on pitäny. (H8)

**Päätösten tekeminen.** Päätösten tekeminen työssä ilmeni kahtena alateemana: itseohjautuvuutena ja oman työn sisältöön vaikuttamisena sekä vastuuna ja vapautena. Työntekijöiden näkemysten mukaan itseohjautuvuus ja oman työn sisältöön vaikuttaminen sekä vapaus ja sen tuoma vastuu antavat mahdollisuuden tehdä päätöksiä omaa työtä koskien. Työntekijöille keskeistä oli vapaus omassa työssä. Työntekijöillä on mahdollisuus päättää itse työtä koskevista asioista ja työn tekemiselle ei anneta organisaation puolelta tarkkoja ohjeita. Vapaudelle myös annetaan tilaa organisaation kulttuurissa.

Mut toisaalt se on meil aika keskeist varmaan niinku jos puhutaan yrityskulttuurista et tehdään asiat niinku ite haluais tehdä ja miten näkee, et asia on hyvin. - - Mut edelleen on kyllä aika vapait sillain, et ei sielt kovin tarkkoi olla tarkkoi sellasii ohjeita oo saatavilla. Et siinä mielessä varmaan kaikki muutkin tekee aika pitkälti omalla tyyllillä. (H1)

Vapauden myötä työntekijöiden oli mahdollista myös ottaa työssä valtaa, minkä seurauksena tuli toisaalta myös vastuuta. Työntekijöillä oli mahdollisuus valtaan ja sitä kautta vastuuseen, silloin kuin he kokivat sen omassa työssään tarpeelliseksi. Myös laajemmin organisaation kulttuurin puolelta sille annettiin tilaa.

Sit tietenki on paljon kaikkee pienempää, että pystyy myös vähän ottamaan sitä valtaa ja vastuuta sillon, kun kokee että sitä... tarvii ottaa ja tehdä ja tota se et sille annetaan tilaa. (H7)

Vapaus ilmeni työntekijöiden näkemyksissä myös hyvin tärkeänä tekijänä heille. Vapauden rajoittaminen koettiin hyvinkin negatiivisena ja rajoittavan tekijänä. Vapauden vastakohtana ilmeni myös byrokratia ja sen kasvu organisaatiossa. Vapaus tarkoittaa työntekijöille autonomisuutta ja muiden luottamusta omaan tekemiseen.

No varmaan se ois semmone, et sitä omaa vapautta rajotettais, et jollain tavalla joutuis niinkun alisteiseksi sille, jollekin byrokratialle, et tavallaan se autonomia on tosi.. mä veikkaan et se on kaikille täällä tosi tärkeä. Et niin kauan, kun on se vapaus ja tavallaan muiden luottamus siihen, et sä voit kokeilla ja edistää niitä asioita niin sit se on niinkun mielekästä. (H5)

Työntekijöiden näkemyksien mukaan itseohjautuvuus, oman työn sisältöön vaikuttaminen ja omien mielipiteiden ilmaisu antavat mahdollisuudet päätöksien tekemiseen työssä. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sen sisältöön ja esimerkiksi projekteissa mukanaoloon.

Loppupeleissä oon tullu siihen tulokseen, että kyllä niinku voi vaikuttaa ja on niinku tehny paljo asioita sen eteen et, ihan systemaattisesti vaan niinkun karsinu tietyn tyyppisiä hommia, että pitää semmosen järkevän työkuorman kyllähän siellä on tosi paljon asioita mille voi tehdä mihin voi ite vaikuttaa, että et hyvin, hyvin vähässä on ne asiat, mihin ei yhtään voi vaikuttaa. (H4)

Et semmoset niinku, ainaki et ei kukaan nyt väkisin pakota esimerkiks lähtee johonkin toiseen projektiin mukaan. (H4)

Itseohjautuvuus ja päätöksien tekeminen koskettavat työtä ja ilmenevät kehittämisenä ja uudelleenajattelemisena omassa työssä.

Kyllä meidän tyypit paljon kehittää erilaisia uusia ratkasuita siihen, miten työ olis vaikka helpompaa, sujuvampaa, mielekkäämpää.. sitte siinä. Mut se on ehkä hyvin niinkun tavallaan.. se liittyy paljon siihen niinkun omaan työhön ja siinä käytettävään niinkun uudelleen ajatteluun. (H5)

### 7.1.2 Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä

Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä koostui analyysirungon ja työntekijöiden näkemysten mukaisesti kolmesta ammatillisen toimijuuden teemasta. Työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa työntekijöille sitä, että heitä kuunnellaan työssä, heillä on mahdollisuus ammatillisen identiteetin neuvotteluun sekä uran rakentamiseen. Kuulluksi tuleminen ilmeni työntekijöiden näkemyksissä siten, että heillä on mahdollisuus ilmaista omia mielipiteitään. Ammatillisen identiteetin neuvottelu ilmeni siten, että työntekijät työskentelevät omien tavoitteiden, toiveiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Uran rakentaminen puolestaan ilmeni kehittymisenä omassa työssä.

**Ammatillinen identiteetti.** Ammatillisen identiteetin neuvottelu liittyi oman roolin rakentamiseen työssä ja siihen, minkälaisia asioita työssään haluaa tehdä.

Kyllä se aika paljo on sitä, ite, miten se, miten on ite sitä omaa roolia rakentanu ja miten se... minkälaisia asioita vaan on niinkun varsinkin alussa ehkä aika luontasestikin ruvennu tekemään, se on vaan ehk sellanen sisänen sisänen tota kiinnostus [tietyn] tyyppiseen touhuun. (H4)

Työntekijöiden näkemyksissä kävi myös ilmi se, että oma ammatillinen identiteetti ei ole vastannut työpaikan odotuksia. Tällöin työntekijä joutui neuvottelemaan uudelleen omaa ammatillista identiteettiään vastaamaan työpaikan odotuksia. Työntekijöitä tulisi huomioida yksilöinä ja kuunnella heidän tavoitteitaan työssä ja siten tukea heidän ammatillista identiteettiään.

Että sillon kun tuli taloon ni ehkä vähän tuli semmonen fiilis, että jaa että tommosta mä halusin tulla tekemään mut ens alkuun pitiki tehdä vähän tällasta jotta pääsee talon tavoille, tavallaan se oli ihan hyvä, mutta tavallaan sit siinä oli vähän semmonen niinkun tuska ponnistaa sieltä ulos tekemään sitä kun ehkä hiukan ens alkuun tyrmättiin että täytyy tehdä näin, kyllä mää sen ymmärrän minkä takia se niin on mutta ei se niinkun niinku tää polku ei oo [yrityksessä X] ehkä niin helppo. (H7)

Työntekijät myös luovivat työyhteisössä toimiakseen oman ammatillisen identiteetin mukaan ja tarpeen vaatiessa myös muokkaavat sitä.

Mä oon ehkä vähän semmonen selviytyjäluonne, että sitten jos ei niinkun suoraan sinne pääse sit täytyy keksiä keinot ja tota. (H7)

Kyllä, ku on se ja ehkä myös sekin, että kun mä sanoin, että kyllä mä sitte luovin täällä niin aina on JOUTUNU tiettyjä asioita luovimaan jotta vain niinku asiat SUJUU, ni ehkä se käy aika luonnostaan sitte täälläkin että saa johdatettua tiettyjä juttuja vaikkei se aina ihan niin helppoo ookaan. (H7)

**Kuulluksi tuleminen.** Kuulluksi tuleminen työssä konkretisoitui siten, että työntekijöillä olisi mahdollisuus ilmaista omia mielipiteitään ja että niitä kuunneltaisiin. Omien mielipiteiden ilmaisu ja kuulluksi tuleminen työyhteisössä ovat työntekijöille tärkeitä tekijöitä. Työntekijät myös tuovat omia mielipiteitään esiin, vaikka tätä ei virallisesti tuettaisikaan. Työntekijän mukaan omien ajatuksien ja ideoiden esiintuomista on pitänyt varoa, mikä on tullut hieman yllätyksenä työntekijälle.

Et vähän tämmöstä keskustelua käytiin ja sit se, heti, heti niinkun aistin sen, et nyt ollaan todella vaarallisilla vesillä nyt on niinku, nyt pitää topuutella et niinku tavallaan semmosta omia, omia niinkun ambitioitten kaa pitää olla niinku varsin varsin varovainen, mikä sit, totta kai, ehkä vähän yllätti. (H2)

Työntekijöillä on omia mielipiteitä, mutta niiden ilmaisulle ei välttämättä anneta mahdollisuutta. Omien mielipiteiden ilmaisematta jättäminen liittyy työntekijän mukaan myös joukkoon kuulumiseen. Työyhteisössä omien mielipiteiden ilmaisematta jättäminen, hiljaisuus ja mahdollisesti teennäinen tyytyväisyys kertovat ja ilmaisevat työntekijän mukaan joukkoon kuulumisesta.

Ja sit kun puhutaan paljon työ, semmosesta tyytyväisyydestä ja muusta puhutaan, on sit niinku kolikon kääntöpuoli myöskin, elikkä, elikkä, jos et sulaudu joukkoon niin sit sä et oo joukossa ja sä sulaudut joukkoon, jos sulla oikeestaan ei oo mielipiteitä ja oot aika hiljaa ja sanot aina, et mä oon tosi tyytyväinen. (H2)

**Uran rakentaminen.** Uran rakentaminen puolestaan ilmeni kehittymisenä omassa työssä eteenpäin oman asiantuntijuuden kautta. Uran rakentaminen yrityksen sisällä ilmeni oman osaamisen kehittämisenä omalla vahvuusalueella. Uran rakentaminen ilmeni myös arvostuksen saamisena ja asioiden tietämisenä.

Kaikki mitä siihen [*asiaan X*] liittyy ni jos vaan pystyy edelleen sitä vahvistamaan sitä omaa tietämystä aiheesta ni se kyllä kiinnostaa. (H3)

Moni tietää minut juuri sen takia että tiedän automaattiohjauksesta ja saan siitä päivittäin kaikenlaisia kysymyksiä, et kyl se niinku sillä tapaa tota saa sitä arvostusta. (H3)

Työntekijät kokivat, että yrityksen sisällä asiantuntijuuden ja oman tietämyksen kasvattaminen ja kehittäminen on omalla uralla polku eteenpäin. Yrityksen sisällä esimiesuralla etenemismahdollisuuksia ei puolestaan koettu suuremmin olevan.

Vaan jos niinku jotain uutta mielenkiintosta tulee vastaan, ni mää mielellään kyllä niinkun täällä kokeilen NIITÄ, että se on ehkä se... polku eteenpäin, kun eihän täällä taas niinkun esimiesuralla oo semmosta etenemispolkua. (H7)

### 7.1.3 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus oli analyysirungossa hyvää johtajuutta kuvaava kolmas ulottuvuus. Jaettu johtajuus koostui analyysirungon ja työntekijöiden näkemysten mukaisesti yhteisiin työkäytänteisiin osallistumisesta. Työntekijöiden näkemysten mukaan yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen konkretisoitui puolestaan kolmena alateemana. Yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen tarkoittaa työntekijöille sitä, että johtajuus on yhteistä ja kaikkien vastuulla sekä sitä, että valta on jaettua työyhteisössä. Yhteisistä työkäytännöistä kertoi työntekijöiden mukaan se, että johtajuuden on tarkoitus olla tukirooli ja toimia edellytysten luomisena työn tekemiselle. Yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen ilmenee työntekijöiden näkemyksissä myös vuorovaikutuksena ihmisten välillä ja yhdessä tekemisenä.

**Yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen.** Työntekijöiden näkemysten mukaan yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen tarkoittaa heille sitä, että johtajuus on kaikkien vastuulla ja yhteistä työyhteisössä. Vastuu on tällöin jaettu kaikille työyhteisössä, eikä vain esimiesasemaan kuuluvalla. Vastuu ja siihen kuuluva huolehtiminen kuuluvat työyhteisössä kaikille lähellä työskenteleville.

Jos kysytään sitte kenen vastuulle tämmönen kuuluu, ni mun mielestä se kuuluu kuitenkin kaikkien vastuulle, keitä siinä on lähellä, niinku siitä huolehtiminen, että tota eikä vaan se esimiesasemaan liittyvä. (H6)

Yhteisistä työkäytänteistä kertoo myös se, että työntekijöiden päivittäistä työtä ei kontrolloida eikä johdeta. Työntekijöille annetaan vastuuta ja valtaa itselleen kontrolloida ja tehdä päivittäistä työtään, mikä ilmenee vapautena omassa työssä. Työntekijöiden hyvät työsuoritukset antavat aiheutta luottaa siihen, että työntekijät osaavat ottaa vastuuta ja kontrolloida omaa työtään. Liika työn kontrollointi ja päsmärointi koettiin myös negatiiviseksi asiaksi. Työntekijöillä on mahdollisuus arjessa työskennellä vapaasti yhteisten sovittujen raamien puitteissa.

Hyvät näytöt antaneita, niin sitten tavallaan sellasten niinku liika päsmäroiminenkään niin se vaan alkaa niin ketuttaa todennäköisesti, tai kokisin et se alkas ainaki MUA ketuttaa. (H6)

Mut et sitä arkee niinku aika vähän niinku katotaan ja et sen saa sit kukin niinku ittessään ja nää yhteiset säännöt sit tulee niinku annettu sitte vapautta. (H6)

Yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen on myös vuorovaikutusta työyhteisössä ihmisten välillä. Jaettu johtajuus on tällöin yhdessä tekemistä, kommunikointia työhön liittyvistä asioista ja työkavereiden auttamista.

Ku mejän ihan automaatioinsinöörit ku jotain speksaa jotain toimintoja ja sitte mejän softantekijät koodaa niitä toimintoja niin niillähän on paljon sitä keskustelua sitten ihan päivittäin, että keskustellaan niistä asioista et miten ne oikeesti pitäis tehdä. (H3)

Vuorovaikutukselle ja keskustelulle annetaan tilaa ja mahdollisuus työyhteisössä. Vuorovaikutus ja mahdollisuus siihen ovat osittain myös edellytys tällä alalla työn tekemiselle. Työn tekeminen edellyttää keskustelua ja kommunikointia eri asiantuntijoiden ja eri työprosessien välillä. Keskusteluyhteys ja mahdollisuus vuorovaikutukseen kertoo myös tasavertaisuudesta eri työprosessien välillä, mikä on tärkeä tekijä työn tekemisen kannalta.

Et kyllä se niinku, jos se keskustelu-yhteys ikään kuin hajois, et nyt me toimitaan mun mielestä semmosena kokonaissysteeminä tosi hyvin, että se meidän putki toimii niinkun myynnistä, suunnittelu- ja projektiliidiiden ja koodareiden välillä, et kaikki keskustelee niinkun keskenään että jotenkin jos se, jos se alkais, jos sinne alkais muodostuu semmosta hierarkiaa ja niinkun sanotaan vaikka tällästä et joku, joku puoli nostais päätään sieltä tosi paljon, että mentäis vaikka tosi niinkun myyntivetoseks organisaatioks myyjät myy ja lupaa asioita ja sitte siellä ollaa niinku tuskissaan toteuttamassa sitä. (H4)

Keskusteluyhteys ja mahdollisuus vuorovaikutukseen kertoo myös siitä, että työn tekemiseen liittyvät prosessit ovat jaettuja eri asiantuntijoiden välille. Työn luonne myös edellyttää mahdollisuutta vuorovaikutukseen työssä käsiteltävien abstraktien tekijöiden takia. Tällöin jaetut työnteon prosessit edellyttävät myös jaettua johtajuutta, mikä ilmenee vuorovaikutuksen kautta. Eri toimijoiden ja tuotantoprosessin osa-alueiden tulee olla tasapainossa keskenään. Jaettu vuorovaikutuksen prosessi ulottuu myös osaksi asiakkaisiin päin eli myös asiakas on mukana rakentamassa jaettua johtajuutta hyvän vuorovaikutuksen kautta.

Ohjelmointiprojektin tekeminen on ensisijaisesti työskentelyä ihmisten kanssa ja toissijaisesti sitte työskentelyä koneiden kanssa. Se, se ratkasu,



kyllä se vaatii valtavan määrän aina sitä vuorovaikutusta ja just siksi kun siellä on niin paljon semmosta, se on niin abstraktia ja se ei oo, harvoin on niinku ennakkoon, sillä tavalla selkeätä - - koodaustyössä niitä yksityiskohtia pitää sitte vaan sopia keskustelemalla - - jos on hyvä tiimi, joka keskustelee hyvin, on hyvä asiakassuhde, et asiakkaan kanssa kommunikatio pelaa tosin hyvin niin se on must paljon tärkeämpää kun se, et siellä on vaikka joku ihan stara koodari, joka suoltaa, et se on huonossa kommunikatiivisuudessa on paljon isommat penaltyt siihen tuottavuudelle sitte. (H4)

## 7.2 Johtajuuden tarve organisaatiossa

Tämän tutkimuksen tulokset noudattavat suurelta osin aiemman teorian pohjalta luotua analyysirunkoa, joka koostuu kolmesta hyvän johtajuuden ulottuvuudesta. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin myös analyysirungon ulkopuolisia johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena poissulkea sitä, mitä hyvää johtajuutta kuvaavia piirteitä tai teemoja ilmenee työntekijöiden näkemyksistä aineistolähtöisesti. Teemoittelun seurauksena työntekijöiden näkemyksistä löytyi myös muita johtajuuden kannalta tässä kontekstissa merkittäviä tekijöitä. Työntekijöiden mukaan johtajuus koettiin osaksi olevan ulkoistettu asiakkaalle tai myyntiorganisaatiolle. Ilmeni myös, että johtajuutta tarvitaan työyhteisössä asioiden aikaan saamiseksi ja, että johtajuus on tällöin vallan käyttöä. Toisaalta työntekijät myös toivat ilmi sitä, että esimiehetön organisaatiokulttuuri ei huomio työntekijää ja työntekijän hyvinvointia riittävällä tasolla.

Työntekijöiden näkemyksien mukaan johtajuus ja siihen liittyvät prosessit ovat osaksi ulkoistettu muulle taholle, kuten asiakkaalle tai myyntiorganisaatiolle. Yhden työntekijän mukaan struktuuri työn tekemiselle tulee asiakkaalta päin, mikä mahdollistaa myös esimiehetön organisaatorakenteen. Tällöin johtajuus ja siihen liittyvä työn strukturointi on ulkoistettu asiakkaalle.

Ja silloin ei tarvii, koska ne projektiorganisaatiot taas tulee sieltä asiakkaan puolelta oikeestaan, sieltä tulee projektipäälliköt ja muut - - kaikista oleellisimmin olis se varsinainen niinkun projektistruktuuri se puuttuu tästä kokonaa. Se mahdollistaa miks tää nyt niinkun on, et nyt on esimiehetön ja muuta, et se on niinku asiakkaalle ulkoistettu. (H2)

Johtajuuden ulkoistaminen ilmeni yhden työntekijän näkemyksen mukaan vallankäyttönä. Tällainen vallankäyttö ei puolestaan tue yrityksen laajempia ta-

voitteita. Työntekijän näkemyksessä yhdistetään siten johtajuus ja valta toisiinsa. Työntekijän mukaan valta on jakautunut osin organisaatiossa myyntiorganisaatiolle, eikä tätä faktaa ole hänen mukaansa jaettu organisaatiossa. Tällainen vallankäyttö aiheuttaa myös työntekijän mukaan tyytymättömyyttä eikä ole organisaation ylimmän johdon kontrollissa.

Ei ehkä olla kiinnostuneitakaan siitä kuka sitä valtaa käyttää ja millä tavalla... ja täs organisaatios valtaa käyttää todella paljon myyntiorganisaatio... mut sitä ei oo niinku missään tavallaan niinkun nostettu esille ja sitä faktaa ei oo niinkun tavallaan, niinkun... tavallaan niinkun jaettu, et näinhän se on... ja tehty siitä semmosta niinkun jaettua faktaa, se vaan on olemassa ja niin se on... ja tää myyntiorganisaatio EI mun mielestä käytä sitä valtaansa taas sit ollenkaan taas tän niinku [yrityksen] priciippien mukaan ja mä uskon, että [henkilö X] on ollu aika hätää kärsimässäkin tän asian kanssa... koska se aiheuttaa tietysti sitte tyytymättömyyttä ja... tämmöstä, se ei oo niinku hänen kontrollissaan. (H2)

Johtajuutta ja siihen sisältyviä käytäntöjä ja prosesseja kuitenkin tarvitaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, että työtä saadaan tehdyksi. Jotkut henkilöt ottavat tai heillä on valtaa ottaa esimiehen roolia ja tuoda esiin siihen kuuluvia käytäntöjä, vaikka heillä ei varsinaisesti olisikaan esimiesasemaa. Johtajuus ilmenee tässä työn priorisointina ja työnhajauksena. Tällaista toimintaa myös tarvitaan tietyissä tilanteissa työn arjessa. Myös tässä työntekijän näkemyksessä johtajuus ilmenee valtana.

Ja sitten ehkä on henkilöitä joilla on valtaa sanoa että tehääs nyt nää mut ei noita tai tehään noi nyt ensin mutta sitten vasta näitä vaikka he ei oo varsinaisia esimiehiä, että semmosta niinkun sanooko sitä priorisoinniks tai työnhajaukses, ni kyllähän sitä tulee, sit on tietenkin semmosiaki jotka jos on joku toinen siinä vastaavassa suorittaja-asemassa niin sitä ei tarvittais mutta sitten on niitä tilanteita kun joku niinku kysyy et no kumpaa mää nyt teen ku on kahta pyydetty, ja sit tarvitaan joku joka sanoo et no tee ensin nää tee sitten noi. (H7)

Yhden työntekijän mukaan yrityksessä ei kuitenkaan ole henkilöä tai tahoa, joka ottaisi vastuun työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan sekä auttaisi tarvittaessa. Hän vertaakin heidän yrityskulttuuriaan perinteiseen organisaatioon, jossa on selvästi määritelty esimiehen asemassa oleva henkilö.

Ei oo niinkun semmosta niinkun tavallaan ketään ihmistä kuka ajattelis tavallaan työntekijöitä niinkun tavallaan niinku klassisessa organisaatios,

aina on joku joka niinku tavallaan pitää huolta ja...ja auttaa ja... mikä on niinku tyypillist vaikka tiimiliidi tai vastaava. (H2)

Johtajuuden käytäntöjä tulisi työntekijän näkökulmasta olla yrityksessä. Johtajuuden käytännöt loisivat työntekijöille tunteen, että heistä huolehditaan. Työntekijä tuo myös ilmi sen, että tällä hetkellä työntekijöistä huolehtimisesta kertoo ainoastaan työtuntien kirjaaminen ylös. Yksi työntekijä myös kyseenalaistaa sen, onko tällainen toimintatapa, joka ei ota huomioon työntekijää, kestävää toimintaa.

Nyt ei oo mitään, et tavallaan sut niinkun heitetään jonnekki, kenelläkään ei oo oikeesti aitoo kaistaa eikä oikeestaan mun mielestä oo näkyne aitoo kiinnostustakaan siitä sit et miten sä niinku oikeestaan voit tai mitään, miten menee tai muuta, niin kauan aikaa kun kirjaat projekteille tunnit niin kaikki on hyvin. (H2)

Koska eihän tää oo kestäväällä pohjalla, että ihmisitä ei oikeestaan huolehdita kauheesti. (H2)

Yksi työntekijä kiteyttääkin esimiehettömään organisaatioon liittyvän huolen siitä, kenen etua tällainen työntekijöiden hyvinvoinnin ja heistä huolehtimisen sivuun jättävä esimiehetön organisaatiokulttuuri palvelee. Hän myös ottaa kriittisesti kantaa siihen tapahtuuko tällaisen kulttuuriin ylläpito työntekijän kustannuksella. Esimiehen roolia ja olemassaoloa tarvittaisiin tukemaan työntekijän tavoitteita ja omaa kehitystä työssään. Tällä hetkellä organisaatiossa esimiehen rooli jää työntekijän vastuulle ja hänen on itse johdettava ja osattava johtaa itseään. Katkelmassa tulee myös esille se, miten johtajuus on ulkoistettu myyntiorganisaatiolle, mikä ei taas tue työntekijää eikä ole työntekijän intressien mukaista.

Ehkä tämmösenä, tämmösenä niinku loppujuttuna et mitä oon niinku pohtinu että et onks se niin, että esimiehetön organisaatio se on niinkun lottovoitto omistajille ja häviö sitte työntekijöille. Koska jotenkin musta tuntuu, kun tätä seuraa, että niinkun, niinkun muutama asia: ihmisistä, kukaan ei niinkun aidosti välitä ihmisistä, ja mun mielestä niinku tiiminvetäjät hämmästyttävän paljon on yleensä niinkun tehnyt, ne on niinku oikeesti välittäny ja sillee oikeesti oikeesti, oikeesti niinku kuitenkin tehny jootaan koska se on hänen roolinsa ja muuta ja sil on ollu vaikuttavuutta, sitä sillä ja tota keskimäärin ihan niinkun hyviä esimiessuhteita ollu, ja toivottavasti omat, omat sit on ollu taas, itsekin oon ollu sitte, mut oon yrit-

täny tavallaan, et siinä tulee semmosta ja sen pitäis olla semmosta niinku todella rehellistä ja niin edespäin sen keskustelun avointa ja rehellistä ja ja tota, se nyt puuttuu, sittenkin kaikki niinku tämmönen stressi managementti ja tämmönen niinkun ikään niinku tosi, et ei oikeen oo ketään ja sit yritetään kysellä työkavereilta, että kertokaa onko joku uupunut - - esimieheittämyydestä - - no ihmisen pitää ottaa niinku vastuu omasta kehityksestään, mut kyl se vois siinä niinkun tavallaan v-ähän auttaa ja olla tukena, et jos esimies pitäis niinku huolen, et jos joku halua oikeest tehdä jotain juttuja, et hän oikeest pystyis tekemään niitä juttuja missä hän halua kehittyä, että nyt, nyt se on niillä myyntiorganisaatioilla, se rooli. Ja voi arvata kuinka hyvin se toteutuu. Ehkä saattaa, ehkä saattaa muutama henkilö siellä aidosti siitä välittää, mutta veikkaan, että se ei oo heidän intresseissään ihan kovin paljoo. (H2)

### 7.3 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää sitä, millaista on hyvä johtajuus työntekijöiden kokemana. Tavoitteena oli luoda aiemman teorian pohjalta hyvää johtajuutta kuvaava malli, jonka perusteella tarkasteltiin työntekijöiden näkemyksistä työntekijän ammatillista toimijuutta tukevaa johtajuutta. Tämän tutkimusten löydösten perusteella voidaan todeta, että johtajuudesta on mahdollista luoda teoreettinen malli. Aiemman teorian perusteella voidaan rakentaa johtajuutta kuvaava analyysirunko ja siten käsitteellistää johtajuutta tietyn mallin mukaan. Tässä tutkimuksessa aiempien tutkimuksien ja teorian pohjalta rakennettiin hyvää johtajuutta kuvaava malli, johon tämän tutkimuksen tulokset nojaavat. Tämän mallin mukaan hyvä johtajuus sisältää kolme ulottuvuutta, jotka ilmenevät kuutena ammatillisen toimijuuden teemana. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että myös työntekijöiden näkemysten perusteella hyvä johtajuus sisältää vuorovaikutusta, huomioi työntekijät yksilöinä ja on jaettava työyhteisössä. Työntekijöiden näkemysten mukaan nämä kolme ulottuvuutta konkretisoituivat analyysirungon mukaisesti ammatillisen toimijuuden teemoina.

Työntekijöiden näkemyksissä hyvä johtajuus ilmenee siten, että johtaja antaa työntekijöille mahdollisuuden luovuuteen ja kokeilemiseen omassa työssä, mikä mahdollistaa työntekijöille työkäytäntöjen uudistamisen. Itseohjautuvuus ja oman työn sisältöön vaikuttaminen sekä vastuu ja vapaus työssä ovat puoles-

taan merkittäviä tekijöitä päätöksenteossa. Johtajuudelta nämä edellyttävät vuorovaikutusta ja sen korostamista työyhteisössä.

Työntekijöillä tulisi myös olla mahdollisuus ilmaista omia mielipiteitään. Johtajuudessa tulisi siis kuunnella työntekijöitä. Omien tavoitteiden, toiveiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaan työskentely puolestaan rakentaa työntekijän ammatillista identiteettiä. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus ja tilaa myös kehittyä omassa työssä eli rakentaa omaa uraansa. Kuulluksi tuleminen, ammatillisen identiteetin neuvottelu ja uran rakentaminen edellyttävät johtajuudelta työntekijöiden huomioimista yksilöinä.

Työntekijöiden näkemysten mukaan johtajuus ja valta tulisi olla työyhteisössä kaikkien vastuulla ja yhteistä. Johtajuuden tarkoitus on myös toimia tukiroolina ja luoda edellytyksiä työn tekemiselle. Lisäksi vuorovaikutus ihmisten välillä ja yhdessä tekeminen ovat edellytyksiä sille, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yhteisiin työkäytänteisiin. Jotta tämä olisi mahdollista, tulisi johtajuuden olla jaettava työyhteisössä.

Tässä tutkimuksessa ilmeni työntekijöiden näkemysten mukaan myös muita analyysirungon ulkopuolisia johtajuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Työntekijöiden näkemysten mukaan johtajuutta ja siihen sisältyviä käytäntöjä ja prosesseja tarvitaan organisaation toiminnassa. Johtajuuden käytäntöjä tarvitaan organisaation vuorovaikutuksessa, että työtä saadaan aikaiseksi. Johtajuuden käytännöllä on merkitys myös sille, että työntekijät kokevat, että heistä huolehditaan. Esimiehen roolia ja siihen sisältyviä käytäntöjä tarvittaisiin tukemaan ja ottamaan vastuuta työntekijöistä.

## 8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkittiin johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta kahdessa IT-alan organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset rakentuvat pääosin johtajuutta kuvaavan kolmen ulottuvuuden, vuorovaikutuksen korostamisen, työntekijöiden huomioimisen yksilöinä sekä jaetun johtajuuden ympärille. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin myös tämän kolmen johtajuuden ulottuvuuden lisäksi johtajuuteen merkittävästi vaikuttavia kontekstiriippuvaisia tekijöitä. Siten tuloksissa on tuotu myös esiin aineistolähtöisesti löydetty johtajuutta koskevat tekijät. Seuraavaksi tarkastelen tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen johtajuudesta. Luvun lopussa käsittelen myös tämän tutkimuksen käytännöllisiä hyötyjä, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tämän tutkimuksen pohjalta ilmenneitä jatkotutkimuksia koskevia tekijöitä ja haasteita.

### 8.1 Johtajuus on moninaista ja kontekstisidonnaista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajuutta ja ammatillista toimijuutta yhdessä. Tavoitteena oli tutkia johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta työntekijöiden kokemana. Aiemman teorian perusteella hyvän johtajuuden katsottiin rakentuvan tässä tutkimuksessa käytetyn analyysirungon mukaisesti kolmesta ulottuvuudesta. Johtajuus on vuorovaikutusta ja sen korostamista, työntekijöiden huomioimista yksilöinä sekä jaettua työyhteisössä. Nämä kolme ulottuvuutta puolestaan ymmärrettiin analyysirungon mukaisesti ilmentyvän ammatillisen toimijuuden käytäntöinä ja piirteinä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden näkemyksistä oli löydettävissä aiemman teorian pohjalta määritellyt hyvän johtajuuden ulottuvuudet. Hyvän johtajuuden voidaan sanoa koostuvan siis sekä analyysirungon että työntekijöiden näkemyksien mukaan vuorovaikutuksesta ja sen koros-

tamisesta, työntekijöiden huomioimisesta yksilöinä sekä jaetuista prosesseista työyhteisössä.

Tätä tutkimusta vahvasti ohjannut aiempaan teoriaan pohjannut analyysirunko on vain ideaali määritelmä siitä, mitä hyvä johtajuus voisi olla. Tämä määritelmä hyvästä johtajuudesta sisälsi kolme johtajuuden ulottuvuutta: vuorovaikutuksen korostamisen, työntekijöiden huomioimisen yksilöinä sekä jaetun johtajuuden. Nämä kolme johtajuuden teemaa konkretisoituvat kuutena ammatillisen toimijuuden teemana: päätösten tekemisenä työssä, työkäytäntöjen uudistamisena, kuulluksi tulemisena, ammatillisen identiteetin neuvotteluna, uran rakentamisena ja yhteisiin työkäytänteisiin osallistumisena. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että todellisuudessa hyvän johtajuuden määritelmä on paljon laajempi ja moninaisempi. Lisäksi hyvä johtajuus konkretisoituu työntekijöille hyvin eri tavoin ja on siten alasta ja kontekstista riippuvainen. Tämä ilmeni työntekijöiden näkemyksissä niin, että ammatillisen toimijuuden teemat ja siten laajemmat hyvän johtajuuden ulottuvuudet saivat työntekijöiden näkemyksissä hyvin erilaisia merkityksiä. Käytännössä ruohonjuuritasolla työn arjessa johtajuus saa siis moninaisia merkityksiä.

Johtajuudelle on lukuisia erilaisia määritelmiä (Elo & Feldt 2015, 225) ja hyvää johtajuutta onkin hyvin vaikea määritellä johtamisen kontekstisidonnaisuuden ja vaikean mitattavuuden takia (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017, 25–26). Tässä tutkimuksessa yhdistettiin useampi johtajuuden teoria ja pyrittiin siten luomaan kokonaisvaltaisempi näkemys johtajuudesta ja osaltaan myös uudistamaan jo hyvin paljon tutkittua johtajuuden ja johtamisen kenttää. Toisaalta johtajuuden määrittelemineen on myös haastavaa sen takia, että johtajuus on ihmisten välistä toimintaa (esim. Juuti 2013). Johtajuus nähdään rakentuvan subjektiivisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Ropo 2011, 201–202; Syvänen ym. 2012, 20–22). Myös tämä tutkimus vahvistaa ajatusta siitä, että johtajuus on ihmisten välistä toimintaa. Tässä tutkimuksessa johtajuuden kolme ulottuvuutta konkretisoituivat ja ilmenivät työntekijöiden arjessa ja päivittäisessä työssä. Tässä tutkimuksessa ilmeni myös se, että johtajuuden määrittelemineen on hyvin haastavaa. Tätä tutkimusta vahvasti ohjannut aiempaan teoriaan perustunut analyysirunko oli vain yksi määritelmä siitä, mitä hyvä johta-

juus voisi olla aiemman teorian perusteella. Tässä tutkimuksessa ilmeni kuitenkin myös aineistolähtöisesti muita johtajuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta, että teoriatasolla on mahdollista tehdä määritelmä hyvästä johtajuudesta, kuten tässäkin tutkimuksessa tehtiin, mutta käytännössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa johtajuus konkretisoituu kuitenkin hyvin eri tavoin ja on kontekstiriippuvainen. Voidaan todeta, että johtajuutta määrittävät kontekstuaaliset tekijät ja siten voidaan myös sanoa, että tietty johtajuuden tyyli tai määritelmä ei välttämättä sovi sellaisenaan kontekstista toiseen. Voidaankin todeta, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa johtajuuteen, mikä sopisi organisaatiosta ja kontekstista toiseen (Collin ym. 2017, 110–111).

## 8.2 Hyvä johtajuus ammatillisen toimijuuden tukijana

**Vuorovaikutus päätösten tekemisen ja työkäytäntöjen uudistamisen tukijana.** Johtajuudelle on paljon erilaisia määritelmiä (Elo & Feldt 2015, 225) ja johtajuuden teorat painottuvat osaksi sen mukaan korostetaanko johtajuudessa esimiehen keskustelevuutta ja henkilöstön osallistumista vai valtaa ja enemmän perinteistä johtajuutta (Järvinen 2008, 16). Johtajuudessa kuitenkin tarvitaan molempia sekä vuorovaikutusta, että jämäkkää työnteon johtamista (Juuti 2013, 25–28).

Asiantuntijoiden johtamisessa keskeinen tekijä on se, että esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden ottaa ja kantaa vastuuta sekä vaikuttaa työn sisältöön (Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2015, 5). Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työkäytäntöjen uudistaminen ja päätösten tekeminen olivat työntekijöiden ammatilliselle identiteetille tärkeitä tekijöitä. Johtajuudelta tämä edellyttää vuorovaikutusta ja sen korostamista työyhteisössä. Vuorovaikutuksen merkitystä ja tärkeyttä johtajuudessa korostaa jaettu johtajuus. Jaetussa johtajuudessa johtajuus perustuu ihmisten välisiin sosiaalisiin prosesseihin (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277) ja on tällöin riippuvainen ihmisten välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Pearce & Conger 2003, 21–22). Sosiaalinen vuorovaikutus tekee mahdolliseksi sen, että henkilöstöllä on



mahdollisuus ottaa vastuuta työssään (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277). Siten jaetun johtajuuden teoria tukee tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että painottamalla vuorovaikutusta voidaan antaa työntekijöille mahdollisuus päätösten tekemiseen työssä.

Johtajuuden rakentuminen vuorovaikutuksessa on tällöin prosessi esimiehen ja alaisen välillä. Johtajuuden tutkimus onkin painottunut työelämän muutoksien ja uusiutumisen seurauksensa esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutussuhteeseen, jolloin voidaan puhua dialogisesta johtajuudesta. (Syvänen ym. 2012, 20–22.) Myös tämän tutkimuksen perusteella johtajuuden yksi ulottuvuus on vuorovaikutus ja sen korostaminen. Tällöin johtajuudessa tulisi korostaa ymmärtävää vuorovaikutusta, kuuntelemista ja ottaa huomioon erilaiset työntekijäryhmät tasavertaisesti (Yliruka & Karvinen-Niinikoski 2013, 193). Vuorovaikutusta korostava dialoginen johtajuus ja sen rakentuminen ovat koko työyhteisön välinen prosessi (Collin ym. 2017, 85–88). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja erityisesti työntekijän mahdollisuutta tehdä päätöksiä ja uudistaa työkäytäntöjä tukee siten myös dialogisen johtajuuden piirteet ja periaatteet.

**Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä kuulluksi tulemisen, ammatillisen toimijuuden ja uran rakentamisen tukijana.** Johtajuudessa tulisi kohdella työntekijöitä yksilöinä. Työntekijöiden huomioiminen yksilöinä tulee esiin monissa eri johtajuuden teorioissa ja eri tutkimuksissa (Bass 1990; Bass 1999, Yukl 1999; Judge & Piccolo 2004; Lämsä & Hautala 2004; Sydänmaanlakka 2009). Myös tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden huomioiminen yksilöinä yksi johtajuutta määrittävä tekijä. Johtajan tulisi tällöin ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus sekä toimia ja johtaa työntekijöitä sen mukaisesti (Bass 1990, 20–21). Myös tämä tutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia siitä, että johtajuudessa työntekijöitä tulisi kohdella yksilöinä ja huomioida työntekijöiden erilaisuus. Tämän tutkimuksen perusteella tämä tarkoittaa sitä, että johtaja huomio työntekijät yksilöinä niin ammatillisen identiteetin, uran rakentamisen kuin myös kuulluksi tulemisen kannalta.

**Jaettu johtajuus yhteisiin työkäytänteisiin osallistumisen mahdollistajana.** Työelämän haasteiden seurauksena johtajuudessa tulisi korostaa johta-

juuden jakamista aiemman ja perinteisemmän johtajakeskeisen johtajuuden sijasta (Gronn 2002, 423–425; Pearce & Conger 2003, 21–22; Juuti 2013, 13–18; Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277). Myös tämän tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että johtajuuden tulisi olla jaettua. Jaettu johtajuus rakentuu sosiaalisten ja materiaalisten tekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Spillane, Halverson & Diamond 2001, 25–27) ja on siten riippuvainen sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Pearce & Conger 2003, 21–22). Myös tässä tutkimuksessa johtajuus rakentui sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa yhteisiin työkäytänteisiin osallistumisena. Jaettu johtajuus voidaan käsittää johtajan tehtävänkuvan ja vastuiden jakamisena ja delegoimisena. Jaettu johtajuus on tällöin yhdessä tekemisen prosessi, jossa vaihdetaan kokemuksia, ajatuksia ja joka sisältää kuuntelemista ja tulkintoja. (Ropo ym. 2005, 18–22.) Jaettu johtajuus koskettaa ja on osa koko työyhteisöä, eikä vain yksilön ominaisuus (esim. Spillane, Halverson & Diamond 2001; Gronn 2002; Spillane 2005; Harris 2008; Juuti 2013), sillä johtajuuden prosessiin ja käytäntöihin sisältyy monia toimijoita (Spillane 2005, 143–149). Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta jaetun johtajuuden olevan yhdessä tekemistä sekä johtajan vastuiden ja tehtävien jakamista. Johtajuus on tällöin yhdessä tekemistä, kommunikointia työhön liittyvistä asioista, yhteishengen luomista ja työkavereiden auttamista. Jaetun johtajuuden perusajatuksen mukaan johtajuuden käytännöt ja toiminnot ovat jokaisen vastuulla työyhteisössä (Juuti 2013, 48–51) ja työyhteisön jäsenet ovat siten mukana luomassa johtajuutta (Pearce, Wassenaar & Manz 2014, 277). Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtajuus on yhteistä ja kaikkien vastuulla työyhteisössä.

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa johtajuutta tarvitaan, sillä ihmisillä on usein erilaisia ja toisilleen ristiriitaisia näkemyksiä. Asioihin ei myöskään ole aina yksiselitteisiä vastausta ja silti ihmisten pitäisi pystyä sitoutumaan yhteisiin ratkaisuihin ja päätöksiin. (Tienari & Meriläinen 2009, 141–143.) Tämän tutkimuksen voidaan todeta vahvistavan väitettä siitä, että johtajuutta tarvitaan työyhteisössä. Työntekijöiden näkemyksien mukaan esimiehen ja johtajan roolia ja siihen sisältyviä käytäntöjä tarvitaan työyhteisössä. Työyhteisössä ihmisten välisessä toiminnassa ilmenee ja on asioita, jotka vaativat sitä, että joku työyhteisön henkilö ottaa johtajuuden roolia itselleen.

**Johtajuuden tarve organisaation toiminnassa.** Vaikka johtajuus olisi jaettava, tulee johtajuutta ja siihen sisältyviä prosesseja ja käytäntöjä kuitenkin olla työyhteisössä. Tämän tutkimuksen mukaan johtajuutta ja esimiehen roolia tarvitaan työyhteisössä, vaikka autonomisuus, itseohjautuvuus ja vapaus olivatkin työntekijöille tärkeitä tekijöitä. Jonkun henkilön tai tahon organisaatiossa tulisi toteuttaa ja tuoda esiin näitä johtajuuden käytäntöjä ja johtajuuden sisältämiä prosesseja. Tämän tutkimuksen voidaan todeta vahvistavan Tienarin ja Piekkarin (2011, 25) ajatusta siitä, että organisaatioiden toiminnassa johtajuutta tarvitaan ja sitä tulee olla, jotta päätöksiä saadaan aikaan. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat myös Mäen (2017, 138–139) esiintuomaa autonomian ja kontrollin välistä suhdetta asiantuntijoiden johtajuudessa. Johtajuudessa on siirrytty kontrollista kohti työntekijöiden autonomiaa ja sen tukemista, mutta toisaalta työntekijät toivovat myös johtajuutta eli raameja, tavoitteita, pelisääntöjä, aikatauluja ja rajoituksia työn tekemiselle.

Johtajuuden käytäntöjen ja toimintojen tulisi myös näkyä työyhteisössä työntekijöille, sillä tämä luo tunteen, että työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Esimiehettömään organisaatiokulttuuriin liittyikin huoli siitä, onko työntekijöiden hyvinvoinnin sivuun jättävä toiminta kestävällä pohjalla ja kenen kustannuksella tällaista esimiehetöntä organisaatiokulttuuria harjoitetaan. Harris (2008, 172–175) tuo jaetun johtajuuden yhteydessä esiin sen, että jaetussa johtajuudessa ei ole tarkoitus poistaa formaaleja johtajuuden rakenteita, vaan keskeistä on se, että johtajuus ja sen prosessit olisivat jaettu myös sivusuunnassa työyhteisössä. Johtajuudesta ja sen käytäntöjen tärkeydestä organisaatioissa kertoo myös se, että osaksi työntekijät kokivat, että johtajuus ja siihen sisältyvät käytännöt olivat ulkoistettu asiakkaalle ja myyntiorganisaatiolle. Tämän seurauksena voidaan pohtia, tulevatko esimiehettömässä organisaatiokulttuurissa johtajuuden käytännöt ja roolit tarpeeksi esille, sillä tällaisessa kulttuurissa työntekijät kuitenkin kokivat tarpeen johtajuudelle. Voidaan myös pohtia sitä, kertooko johtajuuden ulkoistaminen myyntiorganisaatiolle tai asiakkaalle siitä, että työyhteisön sisällä ei syntynyt tarvittavia johtajuuden käytäntöjä kuten struktuuria työn tekemiselle. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että jossakin muodossa johtajuutta ja siihen sisältyviä käytäntöjä

ja prosesseja tarvitaan organisaation kulttuurissa. Myös esimerkiksi Ropo (2011) on todennut, että johtajuutta ja siihen sisältyviä prosesseja tarvitaan organisaation toiminnassa.

### 8.3 Tutkimuksen käytännölliset hyödyt

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajuus ja ammatillinen toimijuus ovat toisiinsa linkittyneitä ilmiöitä. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että työntekijän ammatillista toimijuutta voidaan tukea johtajuuden käytännöllä. Tämä tutkimus tuotti käytännön tietoa siitä, miten johtajuus konkretisoitui ja ilmeni työntekijöille päivittäisessä arjessa työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtajuuden tutkimuksissa viime vuosina on korostettu vuorovaikutusta, keskustelevuutta ja johtajuuden rakentumista työyhteisön sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa (esim. Hujala 2008; Ropo ym. 2005; Syvänen ym. 2012).

Johtamisrakenteilla voidaan todeta olevan merkitys työntekijän ammatilliselle toimijuudelle (Collin ym. 2017, 84). Tämä tutkimus antaa konkreettisia vinkkejä siihen, mihin asioihin asiantuntijoiden johtajuudessa kannattaa kiinnittää huomiota, että johtajuus tukisi työntekijän ammatillista toimijuutta. Asiantuntijaorganisaatiota ei voida johtaa samalla tavalla kuin esimerkiksi teollisen ajan organisaatiota (Pyöriä 2007, 45–50; Sydänmaanlakka 2009, 15–16) ja siten johtajuuden tulisi myös muuttua työelämän muutoksien seurauksena (Elo & Feldt 2015, 257–258). Jatkuviin haasteisiin ja muutoksiin työelämässä voidaan vastata juuri ammatillisen toimijuuden käsitteellä (Eteläpelto ym. 2014a, 25–29; Eteläpelto ym. 2014b, 202–203).

Myös metodologisesti näen tämän tutkimuksen perusteella merkittäviä hyötyjä. Tässä tutkimuksessa rakennettu hyvän johtajuuden analyysirunko osoittautui käyttökelpoiseksi malliksi tarkastella johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Lisäksi näen, että tällä mallilla on myös laajat kehittämis- ja sovellusmahdollisuudet eri konteksteihin. Siten tämä tutkimus tarjoaa yhden tavan ymmärtää ja käsitteellistää johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkö-

kulmasta sekä mahdollisuuden hyödyntää ja kehittää tätä hyvän johtajuuden mallia jatkotutkimuksissa.

#### **8.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei yleensä arvioida määrällisen tutkimusperinteen mukaisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134–136; Eskola & Suoranta 2014, 211–212). Laadullisessa tutkimuksessa on monia erilaisia perinteitä ja siten laadullisen tutkimuksen sisällä on monia erilaisia käsityksiä ja näkökulmia siitä, miten laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella ja arvioida (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134–136). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse keskeinen tutkimusväline ja siten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itseään (Eskola & Suoranta 2014, 211; Vilkka 2015, 197–198) sekä tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä (Vilkka 2015, 198). Tässä tutkimuksessa sain aineiston valmiina litteraatteina JELMO-hankkeesta ja siten tutkijana en ollut itse keräämässä aineistoa, enkä siten ollut osallisena tutkittavaa yhteisöä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta tutkijan puolueettomuuden kannalta. Tutkijana olen tarkastellut aineistoa enemmän ulkopuolisen silmin kuin osana tutkimusyhteisöä. Siten tutkittavat eivät ole millään tavalla vaikuttaneet tutkijana tekemiini päätöksiin ja tulkintoihin.

Tämän tutkimuksen analyysi ja siten myös tulokset pohjautuvat vahvasti tutkimuksessa käytettyyn analyysirunkoon. Analyysirunko rakennettiin aieman teorian perusteella johtajuudesta ja ammatillisesta toimijuudesta. Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon se, että analyysirunko rakennettiin teemoitellen ja, se perustuu siten viime kädessä tutkijana tekemiini tulkintapäätöksiin teemoista ja niiden sisällöistä. Teemoittelussa lopullinen päätös kategorisoinnista perustuu tutkijan tulkintapäätöksiin (Puusa 2011, 122). Käytetyn analyysirungon luotettavuutta on pyritty vahvistamaan siten, että analyysirunko ja sen rakentaminen on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja niin, että ulkopuolinen pystyy tarkastelemaan tekemiäni valintoja ja rat-

kaisuja. Apuna analyysirungon kuvaamisessa käytettiin taulukoita ja kuvia ja analyysirungon rakentaminen on kuvattu vaihe vaiheelta.

Analyysivaiheessa kiinnitettiin huomiota myös tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen. Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on yksi luotettavuuden kriteeri ja sillä viittaa siihen, että tutkimuksen osat tulevat olla linjassa toistensa kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141). Aineiston analyysivaiheessa huomattiin, että toisessa kohdeorganisaatiossa ei ollut virallisia väliesimiehiä. Tämän seurauksena osa työyhteisön jäsenistä oli samalla rivityöntekijän asemassa, mutta otti samalla esimiesasemaan kuuluvaa roolia. Haasteita siten tuotti se, että kaikkia tutkimuksessa käytettyjä työntekijöiden haastatteluja on tarkasteltu ja analysoitu samasta työntekijän näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden käsitteiden avulla. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkijan tekemät käsitteellistämiset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä taas viitataan tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen, vaikka se ei olekaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset saavat vahvistusta aiemmista samaa ilmiötä käsitelleistä tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2014, 213.) Tämän tutkimuksen tuloksia on vertailtu pohdintaluvussa johtajuutta ja ammatillista toimijuutta käsitteleviin aiempiin tutkimustuloksiin. Tällä tavoin on pyritty lisäämään tämän tutkimuksen luotettavuutta tulosten osalta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on tutkimuksen kokonaisuus ja johdonmukaisuus. Tämä tarkoittaa kokonaisuudessaan sitä, että tutkimuksen raportoinnissa on annettu lukijalle riittävästi tietoa tutkimuksen toteutuksesta ja tehdyistä ratkaisuksista. Tutkimus ja sen tulokset tulee kuvata johdonmukaisesti ja niin, että lukija saa käsityksen siitä, mihin tehdyt tulkinnat perustuvat ja pystyy siten arvioimaan niiden luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Tutkimusraportti on kuitenkin tutkijan tekemä konstruktio tutkittavasta aiheesta ja sisältää siten tutkijan tekemiä tulkintoja. (Kiviniemi 2015, 86.) Siten on otettava huomioon myös se, että tämän tutkimuksen tuloksiin vaikutti se, millä tavoin tutkijana olen käsittänyt asiat ja tehnyt tulkintoja. Kyseessä on siis vain yhden tutkijan tekemä tulkinta asioista ja siten on mah-

dollista, että toinen tutkija olisi päätyneet erilaisiin tulkintoihin. Vaikka laadullinen tutkimus on aina ainutlaatuinen tutkijan tekemien valintojen seurauksena, tulisi lukijan kuitenkin löytää tutkimuksen raportoinnin perusteella sama tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on tehnyt (Vilkkä 2015, 197–198). Tämän osalta tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa viimeistellyllä ja huolellisesti kuvatulla raportoinnilla (Kiviniemi 2015, 86–87), mihin myös tässä tutkimusraportissa on pyritty.

## 8.5 Tutkimuksen eettisyys

Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet on merkattu tarkasti ja selkeästi ja niin, että niiden oikeellisuus voidaan tarkistaa. Käytettyjen lähteiden valinta on tehty lähteiden tieteellisyyden ja ajankohtaisuuden mukaan. Koko tutkimuksen toteutuksessa tulee noudattaa huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133).

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty osana JELMO-hanketta, johon en osallistunut tutkijana itse, enkä siten ollut keräämässä aineistoa ja muun muassa kertomassa tutkimuksen kulusta ja tutkimuksen eettisistä seikoista tutkittaville. Tässä tutkimuksessa luotetaan siihen, että JELMO-hankkeessa tutkittavia on informoitu tutkimukseen liittyvistä eettisistä asioista ja tutkittavien suojasta. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkittavat ovat olleet tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta, heidän tutkimuksessa antamiaan tietoja käytetään luotamuksellisesti eikä niitä jaeta ulkopuolisille. Tutkittavilla on oikeus myös pysyä nimettöminä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Koko tutkimusprosessin ajan tutkimusta on ohjannut vaatimus kohdeorganisaatioiden anonymiteetistä. Kohdeorganisaatioiden tunnistamattomana pysyminen on otettu huomioon kaikissa tutkimuksen teon eri vaiheissa. Tutkimuksen kohdeorganisaatioista ei ole puhuttu sellaisille henkilöille keille tätä tietoa ei ole tarkoitettu. Tämän tutkimuksen raportin kirjoittamiseen on kiinnitetty erityistä huomioita ja kohdeorganisaatioiden kuvaukset ja suorat tutkittavien henkilöiden sitaatit on kirjoitettu niin, ettei yksittäistä henkilöä tai kohde-

organisaatiota pystytään tunnistamaan. Tämä on tehty JELMO-hankkeen mukaisesti. Tällä pyritään siihen, että tutkittavien anonymiteetti säilyy eikä kohdeorganisaatiota voida tunnistaa missään vaiheessa. Tutkittavista ei myöskään ole tutkimuksen teon tai raportoinnin missään vaiheessa käytetty oikeita nimiä.

## 8.6 Jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkimus toi uusia näkökulmia johtajuuden ja ammatillisen toimijuuden tutkimiseen yhdessä ja toisiinsa linkittyneinä ilmiöinä. Tutkimuksessa ei voitu ottaa huomioon kaikkia mielenkiintoisia esiinnoitteita kysymyksiä ja ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa yhdistettiin johtajuuden ja ammatillisen toimijuuden teorioita ja ilmiöitä ja tarkoituksena oli tutkia hyvää johtajuutta ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Tällaisia tutkimuksia on tehty vielä suhteellisen vähän. Jatkossa tulisikin tehdä tutkimuksia, joissa yhdistetään johtajuutta ja ammatillista toimijuutta, jotta saataisiin laajempi ja kattavampi kokonais käsitys siitä, mitä hyvä johtajuus on ammatillisen toimijuuden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena tehdä eroa kahden eri yrityksen välillä, vaan tutkia hyvän johtajuuden piirteitä ja sitä, ovatko ne löydettävissä kahdesta IT-alan yrityksestä. Tutkimus kohdistui myös kahteen IT-alan yritykseen ja on siten tapaustutkimus, joten tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä ei voida tehdä laajempia päätelmiä. Tämä tutkimus antoi kuitenkin yhden näkökulman siihen, millaista hyvä johtajuus on työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Jatkossa tutkimusta tulisikin laajentaa eri konteksteihin ja siten saataisiin monipuolisempaa tietoa siitä, miten hyvä johtajuus ilmenee erilaisissa konteksteissa. Jatkossa tutkimusta tulisi myös kohdistaa niihin käytäntöihin, joissa johtajuus rakentuu. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtajuuden tapaa tai teoriaa, joka soveltuisi sellaisenaan eri konteksteihin ja organisaatioihin. Myös tämän perusteella hyvän johtajuuden tutkiminen eri konteksteissa olisi tarpeellista.

Laajempaa tarkasteltua tulisi tehdä myös siinä, millainen merkitys hyvään johtajuuteen on sillä, tarkastellaanko johtajuutta esimiehen vai rivityöntekijän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kohdeyritykset olivat keskenään erilaisia.



Toinen yritys on hyvin hierarkkinen, kun taas toisessa organisaatiossa ei käytännössä ole virallista väliesimiehiä. Siten toisessa yrityksessä esimiehen roolia ottivat myös rivityöntekijät. Jatkossa olisikin mielenkiintoista ottaa huomioon se, onko työntekijän asemalla merkitystä näkemyksiin hyvästä johtajuudesta. Ottamalla huomioon työntekijän asema organisaatiossa saataisiin myös laajempaa ja monipuolisempaa tietoa hyvästä johtajuudesta.

Lisäksi tässä tutkimuksessa yhdistettiin monia eri johtajuuden teorioita ja näkökulmia, mitä ei ole vielä laajalti tehty johtajuuden tutkimuksissa. Jatkossa tulisikin tehdä samansuuntaista tutkimusta, jossa yhdistettäisiin monia eri johtajuuden teorioita, jotta tällainen näkökulma saisi vahvistusta johtajuuden kentällä. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtajuuden tapaa tai teoriaa ja siten myös tämän perusteella jatkotutkimuksissa tulisi yhdistää eri johtajuuden teorioita. Siten olisi myös mahdollista saada laajempaa ja monipuolisempaa tietoa johtajuudesta sekä uudistaa ilmiöstä jo tiedettyä.

## LÄHTEET

- Allen, B. J. 2005. Social Constructionism. Teoksessa S. May & D. K. Mumby (toim). *Engaging Organisational communication theory and research: Multiple perspectives*, 35-52.
- 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., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology* 88(2), 207.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly* 10(2), 181-217.
- Billett, S. 2006. *Work, change and workers* (Vol. 28). Springer Science & Business Media.
- Billett, S. 2008. Learning through work: Exploring instances of relational interdependencies. *International Journal of Educational Research* 47(4), 232-240.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77-101.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly* 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes* 97(2), 117-134.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa.
- Collin, K. & Paloniemi, S. 2015. Mitä ihmettä on kollektiivinen etnografia? Kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. Teoksessa R. Valli, J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus, 207-225.

- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. 2014. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25(1), 36-62.
- Elo, A. L. & Feldt, T. 2015. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 254-271.
- Emond, R. 2005. Ethnographic research methods with children and young people. Teoksessa S. Greene & D. Hogan (toim.) *Researching children's experience. Approaches and methods*. Lontoo: Sage, 123-139.
- Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 274.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014a. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen, & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 17-31.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45-65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014b. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (2014): 3.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014c. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) *International handbook of research in professional and practice-based learning*. Springer Netherlands, 645-672.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2017. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakente, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 5-13.
- Fairhurst, G. T. & Grant, D. 2010. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly* 24(2), 171-210.

- Gergen, K. J. 2003. Social construction. Corsini Encyclopedia of Psychology.
- Grint, K. 2005. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human relations* 58(11), 1467-1494.
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly* 13(4), 423-451.
- Harris, A. 2008. Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of educational administration* 46(2), 172-188.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. & Hopkins, D. 2007. Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change* 8(4), 337-347.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet - kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen, & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 121-144.
- Hökkä, P., Vähäsantanen K. & Saarinen J. 2011. Toimijuuden tilat ja tunnot opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatioissa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology* 89(5), 755.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. *Onnistu esimiehenä*. 7. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kangas, M., Lämsä, A. M., Huhtala, M. & Feldt, T. 2011. Suomalaisten johtajien itsearviointit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon tutkimus* 30 (2011): 2.
- Kim, H. & Yukl, G. 1995. Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The leadership quarterly* 6(3), 361-377.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle*

tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.

- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 68-84.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2015. Dialogisen johtamisen palapelelli: kehittämisen työkaluja esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus 2, 9-40.
- Leponen, P. 2017. " Hyvä" johtaminen ja johtamisen haasteet: Analyysi Talouselämä-lehden artikkeleista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäyetyö.
- Lämsä, A. M. & Hautala, T. T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. B. 2009. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(1), 1-13.
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 371.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L. & Manz, C. C. 2014. Is shared leadership the key to responsible leadership? *The Academy of Management Perspectives* 28(3), 275-288.
- Pesonen, S. & Eriksson, M. 2011. Pelolla johtaminen työyhteisössä. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.) *Valta ja toimijuus aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 177-198.
- Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus-kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 44-52.

- Rantala, T. 2006. Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus, 215–284.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne? Tampereen yliopisto.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Schein, E. H. 1993. On dialogue, culture, and organizational leaning. *Organizational dynamics* 22(2), 40-51.
- Spillane, J. P. 2005. Distributed leadership. *The educational forum* 69(2), 143–150. Taylor & Francis Group.
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. 2001. Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher* 30(3), 23-28.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä: tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Treviño, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations* 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. 2000. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review* 42(4), 128-142.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2014. Toimijuus elämäntulussa-ohjaustyön perusta? *Aikuiskasvatus* 34 (2014): 3.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vähäsantanen, K. 2013. Vocational teachers' professional agency in the stream of change. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 460.
- Vähäsantanen, K. & Billett, S. 2008. Negotiating professional identity: Vocational Teachers' Personal Strategies in a Reform Context. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.) *Emerging perspectives of workplace learning*. Rotterdam/Taipei: Sense Publishers, 35–50.
- Vähäsantanen, K. Paloniemi, S. Räikkönen, E. Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittäminen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 14-33.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. 2011. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(2), 204-213.
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. 2004. Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership* 32(4), 439-457.
- Yliruka, L. & Karvinen-Niinikoski, S. 2013. How can we enhance productivity in social work? Dynamically reflective structures, dialogic leadership and the development of transformative expertise. *Journal of Social Work Practice* 27(2), 191-206.
- Yukl, G. 1999. An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1), 33-48.