

**Johtajuuden merkitys
ammattillisen toimijuuden tukemisessa**
Annika Mustamäki

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2020
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Mustamäki, Annika. 2020. Johtajuuden merkitys ammatillisen toimijuuden tukemisessa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 40 sivua.

Organisaatioiden johtamisessa tapahtuvien muutosten seurauksena organisaatioissa tarvitaan enemmän voimaantumista, jota voidaan harjoittaa ammatillisen toimijuuden kautta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten ammatillista toimijuutta harjoitetaan kahdessa ICT-alan organisaatiossa sekä miten ammatillista toimijuutta tuetaan ja rajoitetaan organisaatioissa.

Tutkimus kuuluu isompaan HeRMO-hankkeeseen ja tutkimuksen aineisto koostui puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jotta ymmärrettiin, kuinka työntekijät harjoittavat toimijuutta ja miten he kokevat ammatillisen toimijuuden tukemisen sekä rajoittamisen organisaatioissa.

Tulokset muodostuivat vaikuttamisesta, kehitymisestä, yhteisöllisyydestä ja esimiehen tuesta. Työntekijät kokivat pääsevänsä vaikuttamaan ja kehittymään organisaatioissa, mutta työntekijät tarvitsivat vaikuttamiseen ja kehittymiseen vahvaa itseohjautuvuutta. Yhteisöllisyys oli erittäin vahvassa roolissa organisaatiossa, ja työntekijät kokivat pystyvänsä keskustelemaan kaikista asioista esimiesten kanssa. Ristiriitaisten tulosten vuoksi jäi epäselväksi, puhutaanko vakavista aiheista kuitenkin esimiesten kanssa, koska esimiehen tukea ei pidetty organisaatioissa itsestään selvyytenä. Vaikuttamisen ja kehittymisen kohdissa nousi esiin esimiehen tuen sekä johtamisen tarve.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan nähdä, kuinka johtajuus vaikuttaa ammatilliseen toimijuuteen niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Johtajien on ennistä tärkeämpää ymmärtää johtamisen vaikutukset organisaatioon ja ottaa vastuu ammatillisen toimijuuden tukemisesta. Sen vuoksi olisi tärkeää, että jokainen johtaja löytäisi omaan organisaatioonsa sopivan johtamistavan.

Asiasanat: ammatillinen toimijuus, johtaminen, tukeminen, organisaatio

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Ammatillinen toimijuus.....	5
1.2 Johtajan rooli toimijuuden tukemisessa	9
1.3 Tutkimuskysymykset.....	12
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	14
2.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu	14
2.2 Aineiston analyysi	15
2.3 Eettiset ratkaisut	17
3 TULOKSET	18
3.1 Ammatillisen toimijuuden harjoittamisen mahdollisuudet.....	19
3.2 Ammatillisen toimijuuden tukeminen ja rajoittaminen johtajuuden keinoin 23	
4 POHDINTA	29
4.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	29
4.2 Tutkimuksen arviointi	32
4.3 Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset.....	34
LÄHTEET	36

1 JOHDANTO

Työelämän kehityksen myötä itse työ ja organisaatiotoiminta muuttuvat jatkuvasti, minkä seurauksena työelämässä tarvitaan uudenlaista vuorovaikutusta ja luovuutta. Työelämän haasteiden kohtaaminen vaatii voimaantumista, jonka keskeisenä elementtinä on aktiivisen toimijuuden harjoittaminen. (Mahlakaarto, 2014.) Organisaatioiden jatkuvan muutosten seurauksena myös ammatillisen toimijuuden harjoittaminen korostuu, niin töissä kuin muuallakin (Eteläpelto, Heiskanen & Collin, 2011). Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta ja osallisuutta työelämässä. Usein ammatillinen toimijuus liitetään työntekijöiden innovatiivisuuteen, työtapojen kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin rakentamiseen. (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014.)

Hökän ja Vähäsantasen (2014) mukaan ammatillista toimijuutta edistäviä toimintoja ovat muun muassa itsensä kehittäminen, työn kriittinen arviointi, oppiminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, vastavuoroinen yhteistyö organisaation jäsenten kesken sekä johtajan tuki kaikissa osa-alueissa (Collin ym. 2017, 52). Tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, tukeeko hyvä johtaminen ammatillista toimijuutta. Hyvällä johtajuudella johtajat voivat edistää työntekijöiden ammatillista toimijuutta, mutta huonommillaan se voi tukahduttaa osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden ammatillisen toimijuuden (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2017). Collinin ja kumppaneiden (2017) tutkimuksessa ilmeni myös vastaavanlaisia tuloksia, joiden mukaan johtamattomuus voi heikentää ammatillista toimijuutta organisaatiossa ja luoda heitteille jätetyn tunteen. Kalliokoski (2019) puolestaan kumoo omassa tutkimuksessaan Collinin ja kumppaneiden (2017) väitteen siitä, että johtamattomuus olisi ammatillista toimijuutta rajoittava tekijä.

Ammatillisen toimijuuden näkökulmasta nykypäivän organisaatioissa tarvittaisiin johtajuutta, joka perustuu viestinnälle sekä organisaation jäsenten väliselle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle (Hökkä & Vähäsantanen, 2014). Tämän vuoksi nykypäivän vuorovaikutuksellinen organisaatio rikkoo perinteisen

hierarkkisen organisaatiomallin (Pearce, 2004b), joka heikentää työntekijöiden autonomiaa (Teittinen & Auvinen, 2014). Nykypäivän organisaatioissa keskitytään enemmän yhdessä tekemisen johtamismalleihin (Ropo 2011, 201), jossa valta jaetaan organisaation jäsenten kesken (Jabe & Kuusela 2013, 30). Vallan jakaminen organisaatiossa on tärkeää työntekijöiden ammatillisen toimijuuden rakentamiselle, mikä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista ja oman toimenkuvan kehittämistä. Nämä ovat taas yhteydessä tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2014.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kuinka ammatillista toimijuutta harjoitetaan ICT-alan organisaatioissa. Ammatillisen toimijuuden rakentamiseen sekä ylläpitämiseen vaikuttaa myös johtamistyyli, kuten vallan jakaminen (esim. Eteläpelto ym., 2014b). Tässä tutkimuksessa on nostettu esiin kolme johtamismallia; jaettu johtajuus, valtuuttava johtajuus ja valmentava johtajuus, koska ne edistävät vaikutusmahdollisuuksia, mahdollistavat vastuun ja ajatusten jakamista sekä oman osaamisen kehittämistä ja vallan jakamista.

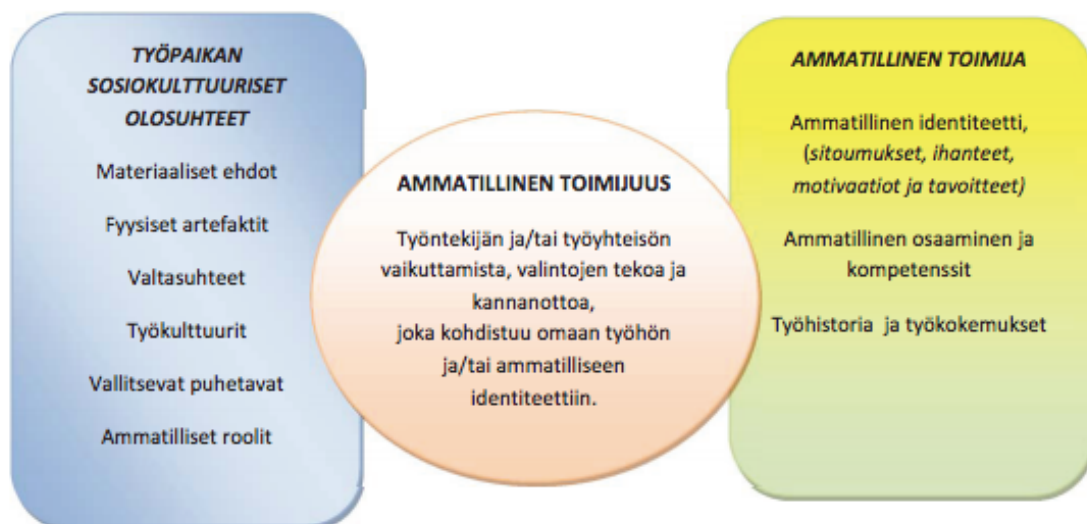
Tässä tutkimuksessa ei olla niinkään kiinnostuneita löytämään, mikä johtamismalli olisi paras ammatillisen toimijuuden harjoittamiseen, vaan ollaan kiinnostuneita, kuinka ammatillista toimijuutta tuetaan ja rajoitetaan organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtamisen merkitys ammatillisessa toimijuudessa ja miten eri johtamistyyleillä olisi mahdollista edistää ammatillista toimijuutta. Collin ja kumppanit (2017, 110-111) ovat nostaneet esille, kuinka tärkeää olisi, että organisaatiot löytäisivät oman tyylin johtamiseen. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin, mitä ammatillinen toimijuus tarkoittaa. Sen jälkeen tarkastellaan johtajuutta sekä kolmea johtamismallia.

1.1 Ammatillinen toimijuus

Eri tieteenalat ovat määritelleet toimijuuden eri tavalla (Edwards, 2005). Toimijuuden käsite on kuitenkin lähtöisin yhteiskuntatieteistä, jossa toimijuus on määritelty toimintana, jossa yksilö pystyy käyttämään valtaansa ja vaikuttamaan omaan toimintaansa sekä niiden seuraamuksiin (Giddens, 1984). Bandura (1997, 3) on taas määritellyt toimijuuden psykologisesta näkökulmasta, jonka mukaan

toimijuus on yksilön käsitys omasta minäpystyvyyden tunteesta. Yksilö pystyy vaikuttamaan tietoisesti asioihin, kun hänellä on usko omasta pystyvyydestään. Henkilöt, joilla on vahva minäpystyvyyden tunne, pystyvät vaikuttamaan eniten asioihin. (Bandura, 1997.)

Toimijuutta sekä minäpystyvyyttä tarvitaan myös työelämän puolella, jossa se kohdistetaan rakenteelliseen vallankäyttöön, sosiaalisiin suhteisiin, puhetapoihin ja vuorovaikutukseen (Eteläpelto ym., 2014b). Kun toimijuus liitetään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, sitä kutsutaan ammatilliseksi toimijuudeksi (Eteläpelto ym., 2014b), jota on aikuiskasvatustieteen puolella tutkittu viime vuosikymmenten aikana entistä enemmän. Vähäsantanen, Paloniemi, Räikkönen, Hökkä ja Eteläpelto (2017) ovat määritelleet ammatillisen toimijuuden yksilön vaikuttamisena omaan työhönsä ja uraansa sekä ammatilliseen identiteettiinsä. Hökän ja kollegoiden (2017a) mukaan ammatillinen toimijuus voidaan nähdä vaikuttamisena, osallisuutena, päätöstentekona, ammatillisen identiteetin rakentamisena ja käytäntöjen kehittämisenä. Ammatillinen toimijuus muodostuu organisaation sosiokulttuurisen ja henkilön oman identiteetin välisestä dynamiikasta (Mahlakaarto, 2014). Se on aidoimmillaan, kun yksilöiden mielipiteillä on merkitystä ja he tulevat organisaatiossaan kuulluksi (Hökkä ym., 2017a).



KUVIO 1. Subjektilähtöinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014).

Eteläpelto ja kollegat (2014a) ovat nostaneet esille subjektilähtöisen sosiokulttuurisen lähestymistavan, jonka mukaan toimijuus nähdään yksilöllisenä tai kollektiivisena vuorovaikutussuhteena toimijan ja työympäristön välillä (kuvio 1). Ammatillinen toimijuus näyttäytyy yksilöiden ja/tai yhteisöjen tekeminä valintoina ja vaikutusvallan käyttönä, mikä on yhteydessä heidän työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä. Ammatillinen identiteetti on myös vahvasti kytköksissä ammatilliseen toimijuuteen eli yksilöiden henkilökohtaiseen käsitykseen ammatillisena toimijana.

Ammatillisen toimijuuden resursseina toimivat yksilöiden työhistoria, osaaminen ja kompetenssit sekä ammatillinen toimijuus nähdään myös monitasoisena suhteena. Ammatillinen toimijuus voi ilmetä niin diskursiivisena, praktisena kuin kehollisena suhteena, mitkä rakentuvat myös ajallisesti menneisyyteen, nykyisyyteen sekä tulevaisuuteen. Erityisesti ammatillista toimijuutta tarvitaan oman työn ja työolojen kehittämiseen sekä työssä oppimiseen ja ammatillisen identiteetin rakentamiseen. (Eteläpelto ym., 2014a.) Työelämässä ammatillinen toimijuus voidaan nähdä tavoitteena, johon kietoutuvat työntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä työelämän uudistamistarpeet. Erilaiset vaikutusmahdollisuudet luovat yksilöille turvallisuutta ja hyvinvointia sekä edesauttaa oman osaamisensa kehittämistä. (Eteläpelto ym., 2014b.)

Vähäsantanen ja kollegat (2017) ovat jakaneet ammatillisen toimijuuden omassa tutkimuksessaan kuuteen osaan. Ensimmäinen osa on päätöksen tekeminen työssä, millä tarkoitetaan päätösten tekemistä, mitkä vaikuttavat niin yksilön omiin työtehtäviin kuin koko organisaation. Tällä tarkoitetaan työtehtäviä, työn tekemistä, kulttuuria ja käytänteitä. Yksilöt pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä päätösten kautta ja näin ollen edistämään omaa sekä organisaation kehittymistä. Toinen osa on kuulluksi tuleminen työssä, jonka ideana on, että yksilöt voivat kokea olevansa merkityksellinen toimija sosiaalisessa suhteessa. Yksilö voi ilmaista mielipiteensä ja kannanottamisen työhön sekä sen käytäntöihin. Aidon toimijuuden näkökulmasta on tärkeää, että yksilö tulee kuuluuksi ja hänen tekonsa nähdäksi organisaatiossa. Näin yksilö pystyy vaikuttamaan organisaatioon sekä työkäytäntöihin kaikista parhaiten.

Kolmas osa on yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen. Työssä toimiminen on myös yhteydessä osallistumiseen ja sitoutumiseen. Monesti osallistuminen nähdään erittäin tärkeänä, koska se on suoraan yhteydessä oppimiseen. Osallisuudella tarkoitetaan kommentointia, mielipiteiden ilmaisua, yhteistyötä ja organisaation kehittämistä. Työkäytäntöjen uudistaminen on neljäs osa toimijuutta. Useimmiten toimijuus on yhdistetty työkäytäntöjen muutokseen, mikä ilmenee esimerkiksi työtapojen kyseenalaistamisena sekä uusien käytännöllisten ideoiden kautta. Aktiivisen ja muutoshakuisen toimijuuden on todettu olevan tärkeä osa uusien innovaatioiden aikaansaamisessa ja työkäytäntöjen kehittämisessä. Toimijuus nähdään myös uusien asioiden kokeilemisena työssä.

Viidentenä osana on ammatillisen identiteetin neuvottelu. Ammatillisen identiteetti tarkoittaa ammattilaisten tavoitteita, mielenkiinnon kohteita ja arvoja sekä eettisiä periaatteita. Ammatillinen identiteetti perustuu ammatillisen toimijuuteen kahdella tavalla. Ensinnäkin ammatillinen toimijuus voidaan ymmärtää tekona, joka ohjaa työskentelyä ammatillista identiteettiä vastaavaan suuntaan. Toiseksi toimijuus nähdään ammatillisen identiteetin rakentamisena ja uudistamisena. Etenkin muutostilanteissa työntekijöillä on tarve pohtia ammatillisia tavoitteitaan ja sitoumuksiaan sekä mahdollisesti muokata ammatillista identiteettiään. Uran rakentaminen on viimeinen osa ammatillista toimijuutta. Ammatillinen toimijuus on myös yhteydessä urasuunnitteluun ja uran rakentamiseen. Toimijuuden kautta yksilö pystyy vaikuttamaan oman uran rakentamiseen, mikä taas voi ilmetä esimerkiksi oman uran edistämisenä ja vahvempana sitoutumisena nykyisessä työtehtävässä tai ottamalla kokonaan uuden urasuunnan.

Ammatillisen toimijuuden voisi kiteyttää kolmeen asiaan; vaikuttaminen työssä, työkäytäntöjen kehittäminen ja ammatillisen identiteetin neuvottelu. Tulisi myös muistaa, että ammatillinen toimijuus ei määräydy vain yksilöiden omista määrittelyistä vaan siihen vaikuttaa myös ympäristö ja muut ihmiset. Organisaatioissa työntekijöiden tulisi myös pohtia, mitkä asiat rajoittavat ja tukevat heitä. (Hökkä ym., 2017a.) Ammatillinen toimijuus on moniulotteinen asia, johon vaikuttaa moni elementti samaan aikaan. Vaikka ammatillisen toimijuus on moniulotteinen, sen tärkeyttä työelämässä ei tule unohtaa.

1.2 Johtajan rooli toimijuuden tukemisessa

Maaailmassa on ilmennyt johtajuutta niin kauan kuin on ollut ihmisiä sekä toimintaa (Ropo 2011, 191). 1990-luvulla johtaminen oli enemmänkin asioiden johtamista (management) eli hallinnollista, kontrolloivaa sekä hierarkkista. Johtajilla oli vahva määräysvalta alaisiin ja työntekijät nähtiin enemmänkin objektiivisina toimijoina. (Teittinen & Auvinen, 2014.) Viime vuosikymmenten aikana organisaatiot sekä johtamistyyli ovat kokeneet suuria muutoksia, kun johtajat ovat alkaneet ymmärtää johtamisen merkityksen organisaation menestykselle (Tienari & Meriläinen, 2013). Usein johtaminen liitetään vain johtajaan, mutta todellisuudessa prosessiin liittyvät myös työntekijät, kontekstit ja tavoiteltavat päämäärät (Juuti 2013, 13).

Perinteisestä johdon kontrollisesta johtamisesta on siirretty toimijakontrolliseen johtamiseen (Teittinen & Auvinen, 2014), jossa johtaminen nähdään ihmisiä korostavana johtajuutena (leadership) (Tienari & Meriläinen, 2013). Tässä tutkimuksessa johtajuudella tarkoitetaan juuri ihmisten johtamista. Teittinen ja Auvinen (2014) korostavat, että johdon kontrolli on siirtynyt kaikille organisaation jäsenille. Jokainen organisaation jäsen on oman kontrollin rakentaja, joka itsenäisesti määrittää tehtävien kulun. Nykypäivän organisaatioissa tulisi panostaa toimijakontrolliin, jossa johtajat tietoisesti tukevat työntekijöiden ammatillisen toimijuuden rakentumista. Näin ollen johtajan sekä työntekijän suhteesta muodostuu vuorovaikutteisempi. (Teittinen ja Auvinen, 2014.) Johtamisen ydinideana nähdään ihmisten sosiaalinen vuorovaikutus, joka tapahtuu tietoisesti jonkun päämäärän vuoksi (Ropo, 2005). Vuorovaikutus on myös dialogisuutta, jonka avulla johtaja pystyy rakentamaan organisaatiosta paikan, jossa kaikki organisaation jäsenet voivat vaikuttaa asioihin demokraattisesti (Collin ym. 2017, 85).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä enemmän työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia, sitä enemmän he haluavat vahvistaa heidän sitoutumistaan sekä oman osaamisensa kehittämistä (Collin ym., 2017; Heiskanen & Jokinen, 2015; Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto, 2017). Omaan työhön vaikuttaminen heijastuu ammatilliseen identiteettiin, työiloon ja innostuneisuuteen. Näitä elementtejä tulisi myös korostaa johtamisessa ammatillisen toimijuuden vahvistamisen kannalta. (Hökkä ym., 2017b.) Teittinen ja Auvinen (2014)

nostavat esiin myös, kuinka tärkeää olisi tukea johtamista, joka vahvistaa ammatillista toimijuutta esimerkiksi siirtämällä valvontaa työntekijöille. Olisi myös tärkeää luoda osallisuuden mahdollisuuksia sekä vaikutusmahdollisuuksia työntekijöille (Collin ym., 2017).

Ammatillista toimijuutta tukevan johtamisen kulmakiviä ovat henkilöiden ja asioiden aito kohtaaminen sekä osallistaminen, identiteettityön ja osaamisen kehittäminen sekä vaikutusmahdollisuuksien luominen (Hökkä ym., 2017a). Sen vuoksi tähän tutkimukseen on valittu kolme johtamisen muotoa, jotka vahvistavat ammatillisen toimijuuden elementtejä; jaettu johtajuus (*shared leadership*) vahvistaa vastuun ja ajatusten jakamista (Hökkä ym., 2017a; Ropo ym. 2005, 19), valtuuttava johtajuus (*empowerment*) luo vaikutusmahdollisuuksia (Thomas & Veltous, 1990) sekä valmentava johtajuus (*coaching*), joka luo dialogisuutta ja kehittymistä organisaatioissa (Burdett, 1998; Viitala, 2007). Johtamismallien perusideana on myös antaa voimaa sekä valtaa yksilöille (Hökkä ym., 2017a; Juuti & Vuorela, 2015), mitkä ovat Giddensin (1984) mukaan toimijuuden harjoittamisen lähtökohdat. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä kolmea ammatillista toimijuutta tukevaa johtamismallia.

Jaettu johtajuus on organisaatiossa tiimityöskentelyä, vastuun ja ajatusten jakamista (Ropo ym. 2005, 19), jossa johtajuus jaetaan tilanteen ja oman asiantuntijuuden mukaan (Pearce, 2004a). Jaetulla johtajuudella on pitkät juuret, vaikka se on tullut ihmisten tietoisuuteen vasta viime vuosien aikana (Pearce & Conger 2003; Ropo 2011, 201). Ideana on, että organisaation jäsenet pääsevät näyttämään oman asiantuntijuutensa yhteisten tavoitteiden hyväksi (Nordbäck, 2018; Pearce & Conger 2003), mikä toteutuu parhaiten tasavertaisessa matala hierarkkisessa organisaatiossa (Pearce, 2004a). Juutin (2013, 145) mukaan jaettu johtajuus syntyy päämäärähakuisuudesta, symbolisuudesta ja dialogisuudesta. Hyvä jaettu johtajuus luo organisaatioon sitoutuneisuutta, innokkuutta ja ryhmähenkeä (Juuti 2013, 224) sekä ongelmaratkaisutaitoja ja tehokkuutta (Pearce, 2004a). Jaettua johtajuutta voi jakaa yhteisten päämäärien kautta, yhteisten taitojen kehittämisellä, vastavuoroisella tuella ja vuorovaikutuksella (Wood, 2005).

Valtuuttavan johtamisen ideaa kuvaa lause ”vapautta vastuuseen”. Henkilöiden tulisi tehdä työtä, joka on merkityksellistä ja mielekästä, mikä taas edistää

heidän luovuuttaan ja vastuullisuuttaan. (Lämsä & Päivike 2013, 233.) Spreitzerin (2007) mukaan valtuuttavalla johtamisella on kaksi eri näkökulmaa. Ensimmäinen on sosiaalinen ja rakenteellinen näkökulma, jossa johtaja lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa, mikä edistää työntekijöiden voimantumista. Toinen näkökulma on psykologinen tila, jossa keskitytään työntekijän kokemukseen. Tämä perustuu siihen, kuinka työntekijä kokee itsensä suhteessa työhönsä, jonka kautta hän pystyy voimantumaan. (Spreitzer 2007, 55–57.) Thomasen ja Velthousen (1990) kehittämän mallin mukaan valtuuttava johtaminen kostuu työn merkityksellisyydestä, itsemääräämisoikeudesta, vaikuttamismahdollisuuksista sekä kyvykkyytenä suoriutua tehtävistään. Tärkeintä on, että johtaja tietoisesti rikkoo hänen ja alaisten väliset rajat sekä lisää luottamusta, vapautta, vastuuta ja päätösten tekemistä työntekijöille (Lämsä & Päivike 2013, 233–234) Ciullan (2004, 60) taas näkee, että valtuuttava johtaminen on yksi seuraavista kohdista; työntekijää autetaan tunnistamaan ja käyttämään hänellä olevaa valtaa, työntekijä saa takaisin aiemmin olleen vallan tai työntekijä saa valtaa, mitä hänellä ei vielä ole ollut. Valtuuttava johtaminen muodostuu luottamuksesta, motivaatiosta, itsenäisistä päätöksistä sekä johtajien ja alaisten välisestä vuorovaikutussuhteesta (Lämsä & Päivike 2013, 233).

Valmentava johtaminen on tullut johtamiskirjallisuuteen viime vuosikymmenten aikana urheilumaailman kautta (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Valmentavan johtamisen ideana on parantaa työntekijöiden kehitystä, suoriutumista ja oppimista (Burdett, 1998) sekä luoda voimaantumisen tunnetta (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Tarkoituksena on, että johtaja ei sano, mitä tulee tehdä vaan ohjaa työntekijöitä sparraavalla otteella sekä antamalla heille vastuuta, joka luo työntekijöihin sitoutuneisuutta (Carlsson & Forssell 2008, 46–47; Ristikangas & Grunbaum, 2016). Viitala (2007) nostaa esiin valmentavan johtamisen tärkeimmäksi elementiksi vuorovaikutuksen, jolla tarkoitetaan palautteen antamista, kuuntelemista, ohjaamista, neuvomista sekä tavoitteista keskustelemista. Kirjallisuudessa tehdyt määritelmät coachingistä ovat hyvin samankaltaisia, ja niissä nousee usein esiin kehityksen ja suorituksen parantaminen, oppiminen ja tavoitteiden tunnistaminen (Ristikangas & Ristikangas, 2013). Lisäksi coaching auttaa päätösten tekemisessä ja voimavarojen sääntelyssä (Rogers,

2000) sekä edistää luottamuksen, vastuullisuuden, tietoisuuden syntymistä (McCarthy & Milner, 2013). Valmentava johtaminen edesauttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin omat vahvuutensa, kehityskohteensa ja tavoitteensa sekä lisää myös motivaatiota, vastuunottoa ja itsensä johtamista (Carlsson & Forssell 2008, 49–50).

Näissä kolmessa edellä käsitellyistä johtamisen mallissa on paljon eroavaisuuksia, mutta myös samankaltaisuuksia. Yksi samankaltaisuuksista on itseohjautuvuus, joka on noussut myös vahvasti esiin viimeaikaisissa johtajuusteorioissa (Ropo, 2005). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan, että henkilö on itse motivoinut ja halukas toimimaan omatoimisesti ilman ohjausta ja kontrollia. Lisäksi hänellä on tarvittava päämäärä sekä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi eli kyky itsensä johtamiseen. (Martela & Jarenko, 2017.) Itsensä johtamisen lisäksi henkilöt tarvitset myös esimiehen tukea ja johtamista (Syrjänen & Tolonen, 2017). Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan yli 10 hengen organisaatiot eivät toimi ilman minkäänlaisia toimintamalleja. Syrjänen ja Tolonen (2017) nostavat esiin, että itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan tulisi ennen kaikkea kuunnella, puuttua tarvittaviin asioihin, ylläpitää oikeanlaista suuntaa, haastaa työntekijöitään ja kannustaa työntekijöitä johtamiseen, luoda yhteinen päämäärä sekä olla suunnan näyttäjä.

Ammatillista toimijuutta tukee parhaiten johtajuus, joka vahvistaa vastuun ja ajatusten jakamista sekä luo vaikutusmahdollisuuksia. Johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota avoimeen dialogisuuteen ja vastavuoroiseen kommunikointiin. Lisäksi johtamisessa korostuu itseohjautuvuus, mutta samalla myös esimiehen tuki. Ennen kaikkea työntekijöiden tulisi tulla aidosti kuulluksi ja saada käyttää valtaansa.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka ammatillista toimijuutta harjoitetaan organisaatioissa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, kuinka ammatillista toimijuutta tuetaan ja rajoitetaan organisaatioissa. Ovatko johtajat tietoisesti tukeneet ammatillista toimijuutta ja miten sitä tulisi mahdollisesti myös tukea jatkossa?

Sen vuoksi tarkastellaan, minkälainen johtaminen tukee parhaiten ammatillista toimijuutta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan löytää sopivinta johtamismallia toimijuuden tukemiseen vaan löytää toimintoja, jotka tukevat ammatillista toimijuutta. Tästä syystä tutkimuskysymyksiksi määräytyivät seuraavat kysymykset:

1. Millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on harjoittaa ammatillista toimijuuttaan omien kokemusten perusteella ICT-alan organisaatioissa?
2. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on siitä, miten johtajat tukevat tai rajoittavat ammatillista toimijuutta?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu

Tähän tutkimukseen osallistui kaksi ICT-alan yritystä Keski-Suomesta. Ne olivat mukana Jyväskylän yliopiston monitieteellisessä hankkeessa, jossa tutkittiin eettistä henkilöstöjohtamista luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä (HeRMo). Hankkeen päätarkoituksena oli tiedon kartuttaminen luovaa toimintaa tukevista eettisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Hankkeessa tutkittiin myös, mitkä asiat edistävät osaamisen kehittämistä sekä ammatillista hyvinvointia organisaatioissa. Hankkeen lähestymistapa oli etnografinen tapaustutkimus, jossa hyödynnettiin monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa. HeRMo-hanke toteutettiin yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksen sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa. (Hermo-hanke, 2018.)

Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto on kerätty vuosina 2017 ja 2018 puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluiden teemat koskivat johtajuutta, epäoikeudenmukaisuutta, luovuutta sekä oman osaamisen kehittämistä. Haastattelutilanteet olivat hyvin vapaamuotoisia ja keskustelunomaisia, koska haastattelijat olivat tutustuneet haastateltaviin jo havainnointijakson aikana. Näin tutkijat saivat paremman käsityksen työntekijöiden työnkuvasta sekä työkuulttuurista. Kyseessä on valmis aineisto, joten en ole itse osallistunut haastatteluihin enkä litterointiin.

Tutkimuksen aineistoksi valikoitui haastatteluaineisto, koska kyselomakkeella ei olisi saatu tarpeeksi laajaa ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista. Haastattelussa työntekijät pystyivät paremmin sanallistamaan näkemyksensä sekä puhumaan vapaammin ja tutkittavat pystyivät mahdollisesti kysymään tarvittavia lisäkysymyksiä, mikä ei olisi ollut mahdollista kyselylomakkeen kohdalla. Sanallistettu teksti tekee tutkimusaineistosta autenttisempaa sekä edesauttaa tutkijaa sisäistämään työntekijöiden käsitykset. Haastatteluja oli yhteensä 11 kappaletta kahdesta organisaatiosta. Yksi haastatelluista oli nainen ja loput mie-

hiä. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltavat työskentelivät toisistaan eroavissa tehtävissä esimerkiksi asiakaspalvelussa, asiantuntijatehtävissä, myynnin tehtävissä, asennustehtävissä ja toimistotyötehtävissä.

Valitsin tähän tutkimukseen HeRMO-hankkeesta kaksi yritystä, jotka valikoituivat HeRMO-hankkeen johtajan, Kaija Collinin, kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Kyseiset yritykset sopivat tämän tutkimukseen tarkoitukseen, koska ne omaavat erilaisen organisaatiohierarkian. Toisessa yrityksessä hierarkia on porrastettu, kun taas toisessa ei ole ollenkaan organisaatiohierarkiaa. Tutkimuksen ideana on tutkia, kuinka johtajat tukevat ja rajoittavat ammatillista toimijuutta organisaatiossa. Siksi on mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako organisaatiohierarkia ammatillisen toimijuuden tukemiseen. Tämän vuoksi yritykset ovat erittäin sopivat sekä hedelmälliset tutkimuskohteet. Lisäksi asiaa halutaan tarkastella nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta, koska olemme kiinnostuneita juuri työntekijöiden kokemuksesta. Sen vuoksi tutkimuksen kohteeksi valikoituivat vain työntekijät, jotka eivät ole johtoasemassa yrityksessä.

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat ICT-asiantuntijayrityksiä, jotka ovat matalan hierarkian organisaatioita. Yritys A tarjoaa monipuolisesti korkealaatuisia ICT-asiantuntija ja -ohjelmistokehityspalveluja. Yrityksessä työskenteli tutkimushetkellä noin 30 henkilöä. Sitten yrityksen toiminnassa on tapahtunut muutoksia, jonka myötä toiminta on kasvanut ja monipuolistunut. Organisaatiossa on selkeä rakenne ja jokaisella projektilla on aina päävetäjä sekä jokaisella työntekijällä on nimetty lähiesimies. Yritys B taas on erikoistunut internet- ja IT-tuen palveluihin, laitteisto- ja ohjelmistotoimituksiin sekä muun muassa virustorjuntaan liittyviin palveluihin. Tutkimushetkellä organisaatiossa työskenteli 23 työntekijää. Yritys B:ssä on esimiehen organisaatorakenne, missä ei ole muita esimiesasemassa olevia henkilöitä toimitusjohtajan lisäksi.

2.2 Aineiston analyysi

Ensiksi valitsin aineiston analyysimenetelmäksi teorialähtöisen sisällönanalyysin, jossa olisi hyödynnetty Vähäsantasen ja kollegoiden (2017) mallia toimijuudesta. Kyseinen lähetystapa ei toiminut yhteen tutkimuksen aineiston kanssa ja

tuloksia ei haluttu pakottaa ennalta asetettuihin kategorioihin. Kaikki tulokset eivät olleet linjassa Vähäsantasen ja kollegoiden (2017) mallin kanssa ja tutkimuksen tuloksista ei haluttu jättää pois olennaisia löydöksiä, jotka koettiin merkittäväksi osaksi ammatillisen toimijuuden muodostumista. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin lopulta aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Näin pystyttiin pitää pääpaino aineistossa, eikä ennalta määrätty teoria ohjannut tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työntekijät harjoittavat ammatillista toimijuutta sekä kuinka ammatillista toimijuutta tuetaan ja rajoitetaan. Sisällönanalyysin avulla pyrin saamaan aineiston informaation tiiviiseen sekä selkeään muotoon, jotta johtopäätökset olisivat luotettavia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, aineiston pelkistämiseen, aineiston ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. Ensimmäisessä vaiheessa eli pelkistämisessä ideana on karsia epäoleelliset asiat pois ja luoda kokonaisuuksia tutkimuskysymyksiin kuvaavista ilmaisuista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Ensiksi litteroidusta tekstistä alleviivattiin asiat, jotka koettiin vastaavan tutkimuskysymyksiin. Alleviivatut kohdat poimittiin erilliseen tiedostoon, jossa ilmaissut pelkistettiin yksinkertaisempaan muotoon. Taulukossa 1 esitetään teemojen muodostuminen ”esimiehen tuen” kohdalta ja muut yläteemat on muodostettu samalla tyylillä. Sisällönanalyysin toisessa kohdassa eli ryhmittelyssä ryhmitellään samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdeksi ryhmäksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä muodostettiin pelkistetyistä ilmaisuista alateemat, joista taas muodostettiin yläteemat eli vaikutusvalta, kehittyminen, yhteisöllisyys ja esimiehen tuki. Viimeisessä vaiheessa eli käsitteellistämässä valikoidaan ainoastaan olennaiset asiat tutkimuksen kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa valikoitiin asiat, jotka liittyivät ammatillista toimijuuteen ja yläteemoihin eli vaikutusvaltaan, kehittymiseen, yhteisöllisyyteen ja esimiehen tukeen. Jokaista kohtaan tarkasteltiin perusteellisesti ja pohdittiin, mitkä ovat oleellisia asioita juuri ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Näin pystyttiin karsimaan epäoleelliset asiat pois ja saamaan selkeät johtopäätökset.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston ryhmittelystä esimiehen tuen osalta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema
"Kun ei oo niitä tehnyt niin sitten on vähän ehkä epävarma että pystynkö mä ja osaanko mä."	Ei luota omaan osaamiseen ja kokee tarvitsevänsä tukea.	Tuen tarve.	Esimiehen tuki, ammatillisen toimijuuden harjoittaminen organisaatiossa.
"Kaipais enemmän just sitä sellaista tietyllä tavalla opastusta."	Tarvitsee opastusta esimieheltään työtehtäviin.	Tuen tarve.	
"Jos mulla on joku ongelma mä kysyn [toimitusjohtajalta] apua siihen."	Tietää mistä saa apua ongelmaan.	Tuen saaminen.	

2.3 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia hyviä toimintatapoja (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012). Ennen tutkimuksen aloittamista on haettu tutkimusluvut ja koko tutkimusprosessin ajan on huolehdittu, että tutkittavia yrityksiä ei pystytä tunnistamaan. Lisäksi työntekijät on nimetty numeroiduin koodein heidän tunnistamattomuutensa turvaamiseksi. HeRMO-hankkeesta on laadittu tietosuojasetuksen (Euroopan komission 2012) mukainen tietosuojailmoitus. Haastattelut ovat tapahtuneet ennen tämän tutkimusprosessin alkamista, joten en ole osallistunut siihen prosessiin. Olen saanut litteroidun aineiston suojatulla muistitikulla, joka on palautettu hankkeen johtajalle. Tutkimuksessa käytetty materiaali on tallennettu tietosuojasetuksen mukaisesti tietoturvalliseen paikkaan.

Aineiston materiaali on ollut valmis aineisto, joka tuo esiin tietyt eettiset kysymykset. Tutkijana en ole voinut vaikuttaa aineiston keruuseen ja haastateluissa tapahtuviin eettisiin ratkaisuihin. Tutkimuksen eettisyyden sekä luotettavuuden takaamisen vuoksi olen kiinnittänyt erityisesti huomiota tutkimusaineiston analyysiin sekä tutkimuksen tulkintoihin ja ne on raportoitu tässä tutkimuksessa selkeästi ja avoimesti.

3 TULOKSET

Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan työntekijöiden mahdollisuuksia harjoittaa ammatillista toimijuutta organisaatioissa. Toisessa kappaleessa taas tarkastellaan, kuinka ammatillista toimijuutta rajoitetaan ja tuetaan organisaatioissa. Kappaleet on jaettu neljään teemaan, jotka ovat vaikutusvalta, kehittyminen, yhteisöllisyys ja esimiehen tuki. Alla olevasta taulukosta esitellään tutkimuksen päätulokset.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

	Ammatillisen toimijuuden harjoittamisen mahdollisuudet	Ammatillisen toimijuuden rajoittaminen ja tukeminen johtajuuden keinoin
Vaikuttaminen	Koettiin tärkeäksi asiaksi päästä vaikuttamaan työtehtäviin ja organisaation toimintaa. Organisaatioiden pieni koko ja matala hierarkia edesauttoivat asiaa.	Työntekijät pystyivät vaikuttamaan omiin työuriin, esim. etätöiden mahdollisuuteen. Matala hierarkia antaa vaikuttamiselle hyvät mahdollisuudet, esim. tittleiden puute antaa vapauden itse päättää omista työtehtävistään.
Kehittyminen	ICT-alalla kehittyminen on merkittävä asia uran kannalta. Esiin tulleet kehityshaaveet keskittyivät omiin työkuviin, esim. suunnittelutyöhön suuntautumiseen.	Kehittymiseen tarvittiin vahvaa itseohjautuvuutta, koska kehittymisen tuli lähteä työntekijöistä. Kehittämiselle annettiin täysi tuki, jos itse osasi vaatia asiaa. Organisaatioissa kaivattiin ryhmässä tapahtumaa kehittämistä.
Yhteisöllisyys	Vahva positiivinen yhteisöllisyys oli tärkeä asia organisaatioissa, minkä keskiössä oli huumori. Arvostettiin muita henkilöitä, myös hiljaisempia ja ujompia. Organisaatioiden pienyyden myötä johtajat ovat lähellä työntekijöitään.	Tärkeiksi yhteisöllisyyden luojiksi koettiin yhteiset kahvihetket ja toimintapäivät. Nostettiin vahvasti esiin avointa keskusteluilmapiiriä, mutta jäi epäselväksi, kuinka paljon puhuttiin vaikeista asioista.
Esimiehen tuki	Esimiehen tuen tarve koettiin tärkeäksi, mutta tuen tarve oli yksilöllinen. Toiset osaavat pyytää tukea helpommin kuin toiset	Esimiehen kanssa oli hyvä avoin suhde, mutta tuen saaminen ei ollut itsestäänselvyys. Tuki tuli usein muilta henkilöiltä esim. työkaverilta tai projektinvetäjältä. Esimiehen kanssa käytävät keskustelut olivat hyvin pintapuolisia.

3.1 Ammatillisen toimijuuden harjoittamisen mahdollisuudet

Vaikuttaminen

Tuloksissa nousi esiin työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet ja sen tärkeys organisaatioissa. Asia koettiin tärkeäksi, koska näin he pystyivät vaikuttamaan työtehtäviinsä sekä organisaation toimintaan: ”Päivittäisen tekemisen, toiminnan kannalta niihin pääsee ihan vaikuttaan kaikkeen.” (H3) Osa koki pääsevänsä parhaiten vaikuttamaan asioihin erilaisten projektien kautta, joissa on todennäköisesti helpompi ilmaista mielipiteensä: ”Mä tykkään noissa projekteissa olla, niin siellä saa vielä vaikuttaa enemmän asioihin.” (H7)

Tuloksissa näkyi työntekijöiden innostus asioiden vaikuttamiseen, koska se koettiin helpommaksi organisaatioiden pienen koon sekä matalan hierarkian vuoksi: ”Kaikki voi ihan suoraan kommunikoida kaikkien kanssa ja isossa organisaatiossahan tyypillisesti on silleen, että siellä on myös semmosia kauempaa tulevia määräyksiä, joihin sitten käytännössä ei juurikaan pysty vaikuttamaan.” (H1) Sitaatti kuvastaa hyvin, miten pienet ja matala hierarkkiset organisaatiot voivat edesauttaa työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia: ”Suorastaan erinomainen työpaikka siinä mielessä, että pääsee vaikuttamaan asioihin.” (H3) ”Et miten asioita tehdään.” (H3)

Tietysti tämä edellyttää työntekijöiltä oma-aloitteisuutta ja rohkeutta tuoda oma mielipiteensä esille, mikä voi näyttäytyä ongelmallisena ujommille henkilöille. Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, joten vaikuttamisen tärkeyttä ei voi väheksyä. Johtajuuden tärkeys nousee tässä kohtaa esille, sillä johtajilla on mahdollisuus antaa ujommille henkilöille mahdollisuuden vaikuttamiseen. Etenkin näiden organisaatioiden kohdalla työntekijöiden oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus nousi todella vahvasti esiin.

Kehittyminen

Oman ammattitaidon kehittäminen koettiin merkittäväksi osaksi ICT-alaa. Työntekijät kokivat, että pärjätäkseen ICT-alalla, heidän tulee jatkuvasti päivittää

omaa osaamistaan sekä opetella uusia asioita. Työajalla tapahtuva opiskelu ei ylläpidä riittävää ammattitaitoa ja sen vuoksi koettiin, että sitä tulisi kehittää myös omatoimisesti vapaa-ajalla: "Ei, ei se periaatteessa riitä, kun tää kehittyy niin hirveetä vauhtia koko ajan, että sulla täytyy olla vähän sitä harrastuneisuutta." (H7)

Itsenäinen opiskelu vapaa-ajalla jakoi kuitenkin mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Osa koki vapaa-ajalla opiskelun tärkeäksi asiaksi, kun taas toiset eivät pitäneet sitä kovinkaan tärkeänä. Enemmänkin he kokivat sen kuuluvan osaksi työtä eikä vapaa-ajan harrastukseksi: "Mähän en niin kun käytännössä työelämän ulkopuolella tee näitä asioita ollenkaan, että mulla on ne muut harrastukset, että kyllä se vaan niin kun työaikana pitää ettiä ne sopivat hetket tavallaan oppia asioita." (H3)

Ongelmaksi muodostui, ettei työajalla ole välttämättä aikaa ja resursseja itsensä kehittämiseen. Itsensä kehittäminen, joka tapahtuu työajan aikana, on pikemminkin Googlen kautta tapahtuvaa asioiden tarkistamista tai ongelmien ratkaisemista. Kyseinen toiminta on reaktiivista kehittämistä, joten proaktiivinen kehittäminen jäi paljon vähäisemmälle. Lähes jokainen kuitenkin koki Googlen tärkeäksi apukeinoksi itsensä kehittämisessä. Kaikkea työssä tarvittavaa tietoa ei voi muistaa ulkoa ja ongelmatilanteissa on helppo etsiä ratkaisua Googlen kautta: "Mun mielestä osa tätä työtä on tavallaan on se Google siinä kaverina koko ajan." (H5) Googlen lisäksi omaa osaamista voi kehittää erilaisten projektien kautta: "Kehittänyt osaamisiani jonkun asiakascasen yhteydessä ja siinä." (H1)

Haastatteluissa ilmeni myös erilaisia haaveita itsensä kehittämisestä, jotka liittyivät vahvasti työntekijöiden omiin työnkuviin. Yksi haastateltava tahtoi tulevaisuudessa keskittyä vahvemmin suunnittelutyöhön: "Vähemmän mä haluaisin niin ku tavallaan tehdä sitä koodausta, että enemmän sitä just sellasta suunnittelutyötä." (H3) Toisella oli taas haaveissaan perustaa oma toimipiste: "Oman toimipisteen rakentaminen ja kehittäminen ois se ehkä niin ku pidemmän ajan tavote mulle." (H10) Haastatteluista ei kuitenkaan ilmennyt suuria kehityshaaveita.

veita esimerkiksi esimieheksi tulemisesta tai kouluttautumisesta: ”En oo vielä silleen kauheesti asettanut mitään kunnianhimosia tavoitteita.” (H5) Selkeästi haastateltavien haaveet keskittyivät vahvemmin omien työtehtävien ympärille.

Haastatteluissa ilmeni selkeästi kehittymisen tarve ICT-aloilla. Tämä lisää samalla ammatillisen toimijuuden tärkeyttä, koska ammatillista toimijuutta tarvitaan juuri oman työn ja työolojen kehittämiseen sekä työssäoppimiseen. Näin voidaan todeta, että ammatillinen toimijuuden mahdollistaminen on tärkeää. Lisäksi esimiehen tärkeys nousee esiin työntekijöiden kehittymisen mahdollistajana.

Yhteisöllisyys

Tutkimuksen organisaatioissa vallitsee vahva positiivinen yhteisöllisyys koko henkilöstön keskuudessa. Haastateltavat kehuivat paljon kollegoitaan ja ylipäättään ilmapiiriä: ”Tännehän on palkattu vaan hyviä tyyppejä, kyllä täällä on tosi mukava olla töissä.” (H11) Arvostuksen osoittaminen koettiin tärkeäksi asiaksi: ”Kaikki tietää, että kaikki on kovia tyyppejä, – – kyllä mä aina yritän kehua kavereita tuolla.” (H3) Organisaatioissa osattiin huomioida myös niitä hiljaisempia ja ujompia työntekijöitä: ”Ne jotka on hiljaiset ja tekee itekseen niin tota, että ne tavallaan ne huomioidaan myös siinä, että sä oot taitava ja niin kun kysellään just niitä apuja.” (H2) Organisaatioiden ilmapiirissä huokui suvaitsevaisuus ”Jos on niin ku joku ongelma niin ihan keltä tahansa voi mennä kysymään, että saa olla tyhmäkin.” (H2)

Organisaatioiden pienuus koettiin edesauttavan yhteisöllisyyden muodostumista: ”Tämmöselle pienelle firmalle tyyppillistä, että voidaan pitää tollasia, jos se toimitusjohtajaki on niin ku samassa pöydässä.” (H5) Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että hierarkian eritasolla olevat työntekijät voivat työskennellä yhdessä: ”Hallituksen puheenjohtaja ja kaks kuukautta töissä ollut vastavalmistunut, niin ne istuu samassa työhuoneessa.” (H1)

Yksi haastateltava nosti esiin, kuinka tärkeää on miettiä omia kommunikointitaitoja, kun työskennellään monien erilaisten ihmisten kanssa: ”Kun tää työskentely on tämmönen maratonlaji, niin siinä pitää pärjätä ihmisten kanssa

kymmeniä vuosia, niin siinä on löydettävä ne omat tavat kommunikoida ja viestiä ja kohdata toista ihmistä.” (H4) Tämä korostui etenkin yhteisöllisissä hetkissä, joissa tulee huomioida monia ihmisiä sekä heidän tarpeitaan samaan aikaan. Tuloksissa vahvaksi yhteisöllisyyden luojaksi noussut huumori koettiin myös taitolajiksi. Huumoria käyttäessä tulisi huomioida, ettei loukkaa muita henkilöitä: ”No kylhän tietysti kaikki ihmiset vähän suhtautuu eri tavalla siihen huumoriin, et pitää aina vähän miettiä sitten, että mitä uskaltaa kenellekin kommentoida.” (H3) Huumori koettiin kuitenkin yhdeksi tärkeimmäksi elementiksi rakentaa kollektiivisuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta: ”Just sitä huumoria tulee, niin se auttaa aika pitkälle kantaa ja tuo semmosta hyvää mieltä.” (H2)

Organisaatioissa oli selkeästi hyvä ja positiivinen ilmapiiri, mikä on myös positiivinen asia ammatillisen toimijuuden kannalta. Työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet vaikuttavat ammatilliseen toimijuuteen. Näin ollen yhteisöllisyyden suuri vaikutus organisaatioissa voidaan tulkita ammatillisen toimijuuden mahdollistajaksi organisaatioissa.

Esimiehen tuki

Lähes jokainen työntekijä koki tarvitsevansa jonkinlaista tukea esimieheltään. Organisaatioiden työntekijät ovat yksilöitä, joten tuen tarve on myös yksilöllinen. Tämän vuoksi työntekijät kokivat tarvitsevansa erilaista tukea: ”Ite mun pitää niinku selvittää suurin osa niistä ongelmista – – et ehkä se on enemmän semmonen henkinen tuki.” (H2) ”Kaipais enemmän just sitä sellaista tietyllä tavalla opastusta.” (H5) Sitaateissa näkyy, että toinen tarvitsisi konkreettista opastusta, kun toinen taas enemmänkin henkistä vahvistusta.

Toisille tuen pyytäminen on vaikeampaa kuin toisille: ”Kun ei oo niitä tehnyt, niin sitten on vähän ehkä epävarma, että pystynkö mä ja osaanko mä.” (H2) Sitaatissa työntekijä on saanut uusia työtehtäviä hoidettavaksi ja kokee itsensä epävarmaksi, mutta samaan aikaan kokee tuen pyytäminen haastavaksi. Avun pyytamisestä tunnettiin myös häpeää: ”Tosi paljon on semmosta, pitäs tähtääkin itse siihen, ku mä tiiän että [toimitusjohtaja] on tosi kiireinen, niin siinä mielessä ois paremmiki että, itse uskaltaisi tehdä enemmän niitä päätöksiä tällai näin, se helpottais sitte paljon niinkö hänen elämää.” (H11)

Sitaateista näkyy selkeästi, kuinka avun pyytäminen voi olla vaikeaa, kun taas toiset kokevat tuen pyytämisen helpoksi sekä normaaliksi asiaksi. ”Jos mulla on joku ongelma mä kysyn [toimitusjohtajalta] apua siihen.” (H11) ”Sä voit mennä sanomaan aika helposti täällä meillä tonne johdolle, että tuota niin tai kuuluuki mun mielestä mennä sanomaan.” (H12) Tuen saamisen koetaan lähtevän työntekijöistä itsestään: ”Ite mun pitää niin ku selvittää suurin osa niistä ongelmista.” (H2) Avointa suhdetta esimiehen kanssa pidetään selkeästi tärkeänä asiana, jotta vaikeista asioista keskusteleminen ja tuen saaminen olisi helpompaa. Kuitenkaan ei riitä, että työntekijät osaavat kertoa tarvitsevansa tukea vaan esimiesten tulisi myös osata vastata tuen tarpeeseen tarvittavalla tavalla.

”Mun mielestä, että se pitäis antaa se mahdollisuus vaikkei se nyt sitte oiskaan se kaveri nyt kenen kaa se menee juttelemaan se osais avata suutaan ja sanoo muuta ku joo ei, mut siis se että se kuuluu olla. Se on vähän semmonen asia mikä kuuluis olla, että siellä on se vuosittainen keskustelu.” (H12)

3.2 Ammatillisen toimijuuden tukeminen ja rajoittaminen johtajuuden keinoin

Vaikuttaminen

Organisaatioissa tuettiin työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuutta omien työnurien kehittämiseen. Yksi työntekijä on toivonut ulkomailla työskentelyä ja toinen taas etätöiden mahdollisuutta. Selkeästi johtajat luottavat työntekijöihinsä ja antavat heidän itse vaikuttaa omaan työhönsä: ”On sitä luottoa tekijöihin.” (H11) Tuloksissa jäi kuitenkin epäselväksi, millaisia mahdollisuuksia johtajat antavat vaikuttamiseen.

Organisaatioissa oleva matala hierarkia antaa vaikuttamiselle hyvät lähtökohdat. Tämä tuo työntekijöille enemmän vapauksia sekä mahdollisuuksia. Toisessa organisaatiossa ei käytetä toimitusjohtajan lisäksi muita titteleitä. Haastatteluissa titteliiden puuttuminen koettiin usein negatiiviseksi asiaksi: ”Mä en osaa oikeestaan suoraan sanoa mitään titteliä, mitä mä täällä teen, kun se justiin on tässä kun ei oo mitään tavallaan työtehtäviä.” (H7) Kuitenkin tämä mahdollistaa työntekijöille uudenlaista vapautta organisaatiossa.

”Ehkä ite justiin semmosen, mikä tässä firmassa puuttuu, et ois semmosta just selvät hierarkiat ja tietyt alueet mihin sitte antas sitä effortia eikä silleen, että tulee töihin niin ei tiä, että mitä huomenna sit joutuu tekemään. Musta se on tosi raskasta pääkopalle.” (H7)

Sitaatissa nousee esiin, kuinka osalle titteleiden puute tuo haasteita, mutta titteleiden tai hierarkian käyttöönottoaminen ei välttämättä muuttaisi asiaa. Mahdollisesti ongelma kumpuaa haastatteluissa esiin tulleista johtamistaidoista sekä organisoinnista. Muutamaan otteeseen tuloksissa nousi esiin toimitusjohtajan näkökulma titteleiden puuttumiseen: "[Toimitusjohtaja] sano, et kutu ittees mikskä haluat, jos joku kysyy." (H11) Tämä luo jälleen mahdollisuuden työntekijöille itse vaikuttaa heidän omaan titteliinsä sekä omaan työnkuvaansa. Nykypäivän organisaatioissa työntekijöiden työnkuvat tulevat muuttumaan jatkuvasti, joten työnkuvien määrittely voi myös olla hankalaa monipuolisten työkuvioiden takia.

Kehittyminen

Henkilöstön itsensä kehittämisen tulisi lähteä heistä itsestään ja heidän tuli osata myös itse vaatia sitä esimieheltään: "Et jos haluaa jotain tämmöisiä asioita edistää, niin yleensä tarkoittaa, et pitää itse tarttua toimeen." (H1) Työntekijän tulee olla hyvin itseohjautuva ja osata tiedostaa omat tarpeensa. Kuitenkin osa on käynyt välillä joillakin kursseilla, jos he ovat itse ilmaisseet kiinnostuksensa mahdollisesta kurssista tai asiakkaalta on tullut pyyntö:

"Mihin milloinkin on varaa esimerkiksi koulutuksiin, mutta kyllä me on niin ku pyritty siihen, että jos niin kun joku ilmaisee kiinnostusta, niin yritetään löytää sit semmosia koulutuksia ja sitten osoittain se menee senkin kanssa käsi kädessä, että mitä niin ku asiakkaat haluaa tai vaatii, että mihin pitäis saada lisäkoulutusta." (H2)

Molemmissa yrityksissä koettiin, että yritykset antavat työntekijöiden kehittymiselle täyden tuen, jos he tuovat itse tarpeensa esille. Haastatteluissa ei kuitenkaan käynyt ilmi, kuinka johtajat käytännössä reagoivat työntekijöiden kehitysideoihin. Tuloksissa ilmeni vain, kuinka johtajat tukevat kehittymistä, eikä negatiivisia kokemuksia ilmennyt. Selkeästi kehittyminen sekä ideointi tapahtuvat suurimmaksi osaksi yksilökeskeisesti, eivät ryhmässä. Ryhmässä toimivaa kehittymistä ja ongelmaratkaisua kaivattiin myös organisaatioihin:

"Kyllähän niitä on – – kaikki tällaset scrummi – – tiimin kanssa pohditaan jotain niin ku yhteistä jotain ratkaisua – – joku esittää siihen niin ku tavallaan palautetta tai näin, mutta tota kyllä mä oon niin ku huomannu sen, että vaikka se oiski varmaan kiva juttu ja jos ois niin ku rajattomasti aikaa ja resursseja ja henkilöitä niin ehkä sitä tehtäis enemmänki – – haasteellista järjestää just tommosia – – jokapäiväisiä." (H5)

ICT-alan nopean kehittymisen myötä työntekijät joutuvat kehittämään omaan osaamistaan jatkuvasti. Monesti arjessa tulee vastaan myös tilanteita, joita ei pysty ratkaisemaan yksin: "Sä et niin ku tiedä, mitä se et tiedä." (H7) Työntekijät selkeästi kaipaavat tällaisiin tilanteisiin ryhmää, missä hankalia tapauksia voisi pohtia yhdessä. Näin ollen oppiminen ja kehittyminen ei tapahtuisi vain yhden ihmisen kohdalla vaan koko ryhmän kesken.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi asiaksi sekä työhyvinvoinnin että viihtyvyyden muodostumisen kannalta. Yhdeksi elementiksi nostettiin yhteiset kahvitaumat: "Mun mielestä yks on ihan se, vaikka se yhteinen kahvihetki." (H2) Tämä loi yhteisöllisyyden tunnetta ja lähensi työntekijöitä sekä johtajia: "Perjantaikahvisysteemit on ehkä tämmöselle pienelle firmalle tyypillistä, että voidaan pitää tollasia josse toimitusjohtajaki on samassa pöydässä." (H5) Yhteisten kahvitaukojen lisäksi organisaatioissa järjestettiin erilaisia toimintapäiviä, joiden tarkoituksena on parantaa työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Suurin osa henkilöistä koki pitävänsä yrityksen tapahtumista:

"Esimerkiks pilkkireissuja, lähetään porukalla, yritys varaa jonku mökin lähetään sieltä käymään pilikki, pietään niinku pilikkikilpailut itekseen ja ja sun muuta et tavallaan tämmösiä viikonloppujuttuja tehään. Saatetaan olla täällä toimistolla ja ajetaan rallia kilpaa tuossa ja näin pois päin, niin ei toiset yritykset niinku ei niissä oo ollu mulla ikään mitään." (H9)

Kuitenkin löytyi myös heitä, jotka eivät kokeneet tapahtumia miellyttävänä: "Mulle ei oo niinku mitään rahasummaa mistä mä lähtisin sinne." (H7) Hyvin kielteiseen suhtautumiseen on syynä alkoholin käyttäminen tapahtumissa. Moneen otteeseen haastatteluissa kävi ilmi, kuinka kaikista asioista pystytään keskustelemaan organisaation sisällä. Tämä kuitenkin herättää kysymyksen, että oletetaanko organisaation sisällä, että kaikista asioista voidaan puhua avoimesti niin johtajille kuin muillekin työntekijöille: "Hierarkian alimmalla portaalla ja joku on ihan ylimmällä, niin näitten väli on hyvin lyhyt ja kaikki voi ihan suoraan kommunikoida kaikkien kanssa." (H1) Organisaatiot ovat pyrkineet kiinnittämään huomiota ja luomaan työyhteisöön dialogisuutta: "Pyritty kiinnittämään

huomiota, että ei olisi mitään esteitä vuorovaikutukselle.” (H1) Lisäksi he pyrkivät kiinnittämään huomiota mahdollisiin ongelmatilanteisiin: ”Tässä organisaatiossa semmoinen kyky tarttua ongelmiin ja sitten tää niin, kun työhyvinvointiin ja henkilöstöön.” (H1)

Käytännön tasolla tämä kuulostaa ihanteelliselta tilanteelta, mutta puhutaanko kuitenkin kaikista, kuten vaikeista ja vakavista asioista suoraan. Yhden haastateltavan kommentit olivat ristiriidassa keskenään: ”Asioista kuitenkin voi puhua ihan vapaasti esimiehen ja toimitusjohtajankin kanssa.” (H3) Sitaatista käy ilmi, kuinka hän voi puhua kaikista asioista, mutta kuitenkin vaikeista asioista puhuminen vaatii rohkeutta: ”Nyt mulle annettiin tämmönen nakki, vaikka en yhtään olis tässä tykännyt.” (H3) Kyseisessä sitaatissa työntekijä pohtii epämiellyttävää työtehtävää, jota hän ei kuitenkaan ilmaise esimiehelleen. Tuloksissa esiin tulleet asiat olivat hyvin pintapuolisia ja vakavammista asioista puhuminen jäi epäselväksi.

Esimiehen tuki

Suurin osa haastateltavista koki pystyvänsä kertomaan johtajalle asioista sekä keskustelemaan niistä. Kuitenkaan tuen saamista ei pidetty yhtä itsestäänselvyytenä: ”[Toimitusjohtaja] on sun esimies ja hän myöskin sitten on tarvittaessa tukena ja apuna?” Haastattelija ”Mm-mm.” (H2) ”Joo ok, no miten sä muuten tota kuvailisit teiän yhteistyötä?” Haastattelija ”No mun mielestä se on tosi hyvä, että ne mä niin osaa sanoa, että ihan tosi avoimesti kyllä, pystytään jutteleen.” (H2) Sitaatissa esille tullut tuen ja avun tarve ovat ristiriidassa avoimeen suhteeseen esimiehen kanssa. Asioista voidaan avoimesti keskustella, mutta apua ja tukea ei ilmeisesti saada yhtä hyvin. Tuloksissa ilmeni, ettei esimiehen tuki yltä päivittäiseen ohjaamiseen: ”Ei ei sinänsä, päivittäiseen ohjaukseen ei se, ei tuu – – asiakkaan kans tehään tavallaan et tulevaisuutta eteenpäin niitä niinku ite tehään sitä kalenteria sitte paljon.” (H9) Usein mahdollinen tuki tuli muilta henkilöiltä, jotka olivat konkreettisemmin läsnä päivän askareissa: ”Kollegoilta tulee erilaista tukea, – – mutta jos ajatellaan ohjausta siinä, että miten minä teen tämän tehtävän, niin ei tule, mutta vois aatella näin että jos olisi projekti – – silloin se olis se projektipäällikkö sitte keltä se ohjaus tulisi.” (H1)

Haastatteluista käy ilmi, että asioista keskustellaan johtajien kanssa, mutta keskustelut eivät yllä niin sanottuihin esimies-alais-keskusteluihin. Näin ollen keskustelut voivat jäädä hyvin pintapuoliseiksi ja mahdollisesti vaikeista asioista ei keskustella niiden edellyttämällä tasolla:

”Toimitusjohtaja on esimies, ja siellä on ehkä semmonen, mä nään sen – – että esimies on se, joka tukee alaista ja tällä asenteella – – alaisena mua kiinnostaa se, että esimies hoitaa mulle edellytykset tehdä töitä – – no joo miten mä sanoisin aika vähän ja epämuodollista nyt ainakin ollut tämän työskentely suhteessa omaan esimieheen, että käytännössähän me useinkin kommunikoidaan, mutta se ei ole sit käytännössä esimies-alais-keskustelua vaan, että johonkin liittyen ja sitten on niin, kun nää kehityskeskustelut jossa katotaan sit puolivuositain se, että no miten on menny.” (H1)

Sitaatissa noussut kehityskeskustelu on paikka, missä pääsee keskustelemaan johtajan kanssa asioista. Kehityskeskusteluja järjestetään satunnaisesti, mutta niiden toimivuudesta ei oltu täysin vakuuttuneita: *”Työnantajan kehityskeskusteluita ni en mä usko, että niissä koskaan oikeesti tapahtuu mitään asioiden etenemistä.” (H3)* Ongelmana nähtiin johtajien johtamiskyky ja tarvittavan osaamisen puute: *”Ei sitte ookkaan välttämättä ihan hirveesti semmosta johtamiskykyä.” (H7)* Johtajat nähtiin organisaatioissa kaverina, joiden kanssa voi käydä harrastelemassa työajan ulkopuolella: *”Tavallaan kaverina tuossa mukana koko ajan.” (H9).* Johtajan tulee kuitenkin kantaa vastuu toiminnasta ja osata myös vetää rajat: *”Tarvittais jonku sitte semmosen oikeesti sanomaan, että kuka tekee ja kuka ei tee.” (H7)* Yksi haastateltava nosti esiin johtajan tärkeyden organisaatioissa:

”Joo siis se mä nään, että siis hierarkian ei tarvitse olla kovin korkea eli siinä ei tarvitse olla portaita ja sen ei tarvitse olla jäykkää käytännön työssä, päivittäisessä työssä sillä ei ole merkitystä, kuka on esimies ja on alainen, mutta mun mielessä sen niin kun hierarkian ja organisoinnin pitää olla olemassa ja nimenomaan sen takia, et osaltaan suojelee sitä työntekijää, et on edes joku joka pitää kattoo, että onks tolla kaikki hyvin, parhaimmillaahan se on silleen et sitä ei tarvita, mutta mä en usko että kasvavat organisaatiot ikuisesti toimii ilman, et sitä on jotenkin järjestetty.” (H1)

Sitaatissa nousee hyvin esiin muutama todella tärkeä elementti toimivaan organisaatioon. Hierarkian ei tarvitse olla korkea toimiakseen vaan tärkeämpää on raamit, joiden sisällä voi toimia turvallisesti. Näiden raamien sisällä työntekijä pystyy toteuttamaan itseään ja saamaan tarvittavan tuen sekä turvan. Nämä edesauttavat työntekijää kehittämään omaa itseohjautuvuuttaan sekä vahvistamaan omaa ammatillista toimijuuttaan.

Saadakseen nämä raamit tarvitaan oikeanlaista johtajuutta. Valtuuttava johtajuus edistää kehittymistä, mikä nousee merkittävään rooliin myös ammatillisessa toimijuudessa sekä ICT-alalla. Valtuuttava johtajuus luo työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittää asioita. Yrityksissä näkyi jo hieman valtuuttavaa johtamista, kun työntekijöille oli valtuutettu vastuuta ja luottamusta. Suurempana ongelma voidaan kuitenkin nähdä esimiehen ja alaisen välinen kommunikointi. Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota valmentavaan johtajuuteen, joka edesauttaa dialogin parantamista. Työntekijöiden ja esimiesten kommunikointi vahvistuisi ja vaikeimmistakin asioista pystyttäisi keskustelemaan. Ammatillisen toimijuuden näkökulmasta työntekijän tulee tulla kuulluksi organisaatiossa ja tuntee olevansa merkityksellinen toimija sosiaalisessa suhteessa.

4 POHDINTA

4.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin ammatillisen toimijuuden harjoittamisen mahdollisuuksia organisaatioissa sekä sitä, kuinka ammatillista toimijuutta tuettiin ja rajoitettiin organisaatioissa. Tulokset muodostuivat neljästä teemasta; vaikutusvallasta, kehittämisestä, yhteisöllisyydestä ja esimiehen tuesta. Vaikuttaminen koettiin tärkeäksi, koska sen myötä työntekijät pystyivät vaikuttamaan työtehtäviin ja organisaation toimintaan. Vaikuttamiseen auttoi myös organisaatioiden matala hierarkkisuus. Kehittyminen oli yksi tärkeimmistä asioista ICT-alalla. Kehittymiselle työntekijät saivat tuen, jos he osasivat ilmaista tarpeensa. Työntekijät tarvitsivat vahvaa itseohjautuvuutta organisaatioissa. Henkilö, jolla on vahva itseohjautuvuuden taito, pystyy vahvemmin käyttämään ammatillista toimijuuttaan.

Yhteisöllisyys oli organisaatioissa erittäin vahva ja positiivinen. Organisaatioissa yhteiset kahvihetket ja tapahtumat koettiin tärkeäksi yhteisöllisyyden luojaksi, mikä mahdollisti avoimen ilmapiirin. Epämääräiseksi jäi, kuinka paljon työntekijät pystyivät puhumaan esimiesten kanssa myös vakavista asioista. Työntekijät kokivat tarvitsevansa tukea esimieheltään, ja tuen muoto osoittautui tutkimuksessa yksilölliseksi asiaksi. Esimies oli työntekijöille hyvin läheinen henkilö, mutta tuen saamista ei kuitenkaan pidetty automaattisena asiana. Tuki tuli usein muilta organisaation jäseniltä, ja keskustelut esimiehen kanssa jäi hyvin pintapuoliseksi. Tulisi muistaa, että ammatillinen toimijuus on aidommiltaan, kun työntekijät tulevat aidosti kuulluiksi organisaatioissa (Hökkä ym., 2017a).

Ammatillinen toimijuus on myös asioihin vaikuttamista (Eteläpelto ym., 2014a), mikä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja oman osaamisen kehittämistä (Collin ym., 2017; Heiskanen & Jokinen, 2015; Hökkä ym., 2017b). Vaikuttamisen mahdollisuus nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Sitä pidettiin tärkeänä elementtinä ja loi organisaatioista erinomaisen paikan työskennellä, koska

itse pääsi vaikuttamaan omaan työhönsä. Selkeästi vaikuttaminen toi innostuneisuutta, vahvasti sitoutuneisuutta ja halua kehittää itseään. Taustakirjallisuus vahvistaa, kuinka työhön vaikuttaminen vahvistaa ammatillista identiteettiä, työniloa ja innostuneisuutta (Hökkä ym., 2017b).

Kehittyminen koettiin erittäin merkittäväksi seikaksi ICT-alalla, jossa tulee koko ajan päivittää omaa ammattitaitoaan. Tämä toi myös ristiriitoja työntekijöiden välille. Osa työntekijöistä koki työajalla tapahtuvan kehittämisen riittäväksi, kun taas toiset kokivat kehittämisen tapahtuvan myös vapaa-ajalla. Työajalla kehittyminen oli usein reaktiivista, joten proaktiivinen kehittäminen jäi vähäisemmälle. Kehittyminen on yksi osa ammatillista toimijuutta (Eteläpelto ym., 2014a; Hökkä ym., 2017a), mikä lisää innovatiivisuutta ja työkäytänteiden kehittämistä (Vähäsantanen ym., 2017).

Kehittämisen lisäämistä voisi tuoda organisaatioon valtuuttavan johtajuuden keinoin, minkä tarkoituksena on lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa, joka taas edistää työntekijöiden voimaantumista (Spreitzer 2007, 55-57). Valtuuttavassa johtamisessa on tärkeää esimiehen ja alaisen rajojen rikkominen sekä luottamuksen, vapauden, vastuun ja päätösten tekemisen lisääminen (Lämsä & Päivike 2013, 233-234). Näitä kaikkia mainittuja elementtejä näkyi jo organisaatioissa, mutta monesti näihin liitettiin myös työntekijöiden oma aktiivisuus. Mahdollisena ongelmana voidaan nähdä oikeanlaisen kommunikoinnin puute työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Kommunikoinnin lisäämistä voisi harjoittaa valmentavalla johtamisella, mikä lisäisi vastavuoroista kommunikointia esimiesten ja alaisten välille. Sen kautta työntekijä tulisi kuulluksi esimiehelleen, joka pystyy auttamaan työntekijää sparraavalla otteella (Carlsson & Forssell 2008, 46-47; Ristikangas & Grunbaum, 2016). Valmentava johtaminen antaisi tärkeitä elementtejä, kuten palautteen antamista, kuuntelemista, ohjaamista, neuvomista sekä tavoitteista keskustelemista, mitkä näyttäisivät olevan hieman puutteellisia tällä hetkellä (Viitala, 2007). Lisäksi valmentava johtaminen auttaisi työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa, kehityskohteensa ja tavoitteensa (Carlsson & Forssell 2008, 49-50), kun henkilö on tietoisempi näistä asioista. Tällöin hänen minäpystyvyyden

tunne myös kasvaa. Henkilöt, joilla on vahva minäpystyvyyden tunne eli toimijuus, pystyvät vaikuttamaan vahvemmin asioihin (Bandura, 1997). Lisäksi aidon toimijuuden näkökulmasta työntekijän tulee tulla kuulluksi ja nähdyksi organisaatiossa (Vähäsantanen ym., 2017).

Tuloksissa nousi vaikuttamisen ja kehittymisen kohdalla esiin esimiehen tuki sekä itseohjautuvuus. Tulevaisuudessa itseohjautuvuus tulee vain kasvaan, mutta siinä johtajien tulisi erityisesti kiinnittää huomiota johtamiseen. Johtajan rooli itseohjautuvuudessa on olla suunnannäyttävä ja kuuntelija, ja luoda päämääriä (Syrjänen & Tolonen, 2017). Tämä vaatii esimieheltä erityistä taitoa osata olla läsnä, joka tuli esiin myös tutkimuksen tuloksissa erilaisten tuen tarpeina. Giddensin (1984) mukaan valta on ammatillisen toimijuuden perusta, jota myös valtuuttava johtajuus korostaa, mikä jäi kuitenkin tuloksissa hieman vähäisemmälle. Tuloksissa ilmeni, kuinka työntekijät pystyivät vaikuttamaan asioihin ja kehittämään niitä, mutta monesti asiat olivat hyvin pintapuolisia. Tuloksissa ei ilmennyt mitään isoja asioita, mihin työntekijät pääsisivät käyttämään aidosti omaa valtaansa.

Organisaatioissa ilmeni monia ammatillista toimijuutta vahvistavia elementtejä, kuten kehittymistä, tukemista ja vaikuttamista. Näissä kaikissa tarvittiin vahvaa oma-aloitteisuutta toiminnan tekemiseen. Ongelma kohta on johtajuudessa, joten ongelmien ratkominen tulisi myös lähteä johtajuudesta. Sen vuoksi johtamiseen tulisi kiinnittää jatkossa huomiota ja esimiesten tulisi löytää oma tyyli johtamiseen (Collin ym. 2007, 110-111). Yritysten toimitusjohtajat ovat alun perin työskennelleet muissa työtehtävissä, joista he ovat siirtyneet toimitusjohtajaksi. Tästä johtuen herää kysymys, onko heillä tarpeeksi osaamista, halua sekä kiinnostusta olla esimiesasemassa? Toisen organisaation johtaja toimi vielä toimitusjohtajan työtehtävien lisäksi myyjänä ja haastatteluista jäi kuva, ettei johtamiseen mahdollisesti jäänyt aikaa. Johtaminen on kuitenkin avainasia organisaatioiden menestykselle (Tiennari & Meriläinen, 2013) ja sitä ei voi jättää toissijaiseksi asiaksi. Sen vuoksi olisi hyvä pohtia, riittääkö oma aika ja innostus toimia johtajana vai olisiko parempi siirtää tehtävä toiselle.

Tässä tutkimuksessa voidaan yhtyä Eteläpellon ja kollegoiden (2017) sekä Collinin ja kumppaneiden (2017) väitteeseen, että johtajuus voi vaikuttaa työntekijöiden ammatilliseen toimijuuteen niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Sen vuoksi olisi tärkeää lisätä ammatillisen toimijuuden tietoisuutta, jotta johtajat ymmärtäisivät ammatillisen toimijuuden tärkeyden sekä merkityksen organisaatioissa.

Tutkimuksen tulokset eivät tuottaneet suoraan uutta tietoa, joten ne vahvistivat aiempien tutkimusten tuloksia johtajuuden tärkeydestä ammatillisen toimijuuden tukemisessa. Tuloksista voisi yleistää johtajuuden vaikutuksen ammatilliseen toimijuuteen, mikä näkyi niin vaikuttamisessa, kehittymisessä kuin tukemisessa. Yleisesti tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimuksen kysymyksiin, ja tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa muissa organisaatioissa. Tutkimus auttaa ymmärtämään ammatillisen toimijuuden tärkeyttä sekä johtajan roolin tukemisessa. Tämä tutkimus on merkityksellinen ammatillisen toimijuuden tietoisuuden lisäämisen kannalta, koska tulevaisuudessa ammatillisen toimijuuden merkitys organisaatioissa tulee vain kasvamaan (Eteläpelto ym., 2011).

4.2 Tutkimuksen arviointi

Eettiset ratkaisut vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja sen vuoksi tutkimuksessa on kerrottu selkeästi tutkimuksen kulku (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2016, 232; Tuomi & Sarajärvi, 2018) sekä tehty laadukkaasti tutkimussuunnitelma, tutkimuksen asetelma ja raportointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston analyysissä on kuvailtu tarkasti tutkimuksen analyysin vaiheet. Tämän selventämiseksi analyysiprosessia on kuvailtu taulukossa 1 esimiehen tuen osalta. Lisäksi tutkimuksessa kunnioitettiin muiden tutkijoiden tuloksia viittaamalla niihin selkeästi ja asianmukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tämän tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä oli haastattelu, joka luo tietyt haasteet tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan omat tulkinnat sekä ennakkoletukset voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin sekä johtopäätöksiin (Hirsjärvi ym., 2016, 229–230). Tutkijana en voi väittää, ettei minulla olisi ollut minkäänlai-

sia ennakko-oletuksia aiheesta. Olin perehtynyt tutkimuksen aiheeseen jo aiemmin, joten minulla oli käsitys johtajuuden tärkeydestä ammatillisen toimijuuden tukemisessa. Tutkijana minulle ei kuitenkaan ollut minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkimuksen aineistosta tai kohdeyrityksistä. Kyseessä on valmis aineisto, joten kohdeyritykset olivat minulle tuntemattomat enkä ole voinut vaikuttaa niiden valintaan.

Aineistoa käsitellessäni olen pyrkinyt olemaan puolueeton ja ennakkoluuloton. Tutkimuksen luotettavuuteen ja todenperäisyyteen olen pystynyt vaikuttamaan käyttämällä aineiston suoria sitaatteja. Näin lukija pystyy kohdentaa tutkimuksen tulkinnat tutkittavien näkemysten kanssa (Hirsjärvi ym., 2016, 23) ja näkemään, ettei haastateltavien sanomaa ole vääristetty (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen tuloksien yhteneväisyys teorian kanssa. Pohdintaosiossa on pystytty todentaa tutkimustulosten yhdenkaltaisuus aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten samankaltaisuus aiempien tutkimustulosten kanssa parantaa tämän tutkimuksen luotettavuutta ja näin ollen voidaan luoda luotettava käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi myös vaikuttaa aineiston koko, koska tutkimusaineisto koostui vain 11 haastattelusta. Näin ollen tutkimustuloksia ei voi yleistää koko ICT-alaan, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei ollutkaan luoda yleistyksiä vaan pikemminkin pyrkiä ymmärtämään ammatillisen toimijuuden tukemisen ilmiötä. Kuitenkin kehittymisen tärkeyden ja johtajuuden vaikuttamisen tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa ICT-alojen organisaatioissa. Tulisi kuitenkin muistaa, että laadullisissa tutkimuksissa määrää tärkeämpää on laatu (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sen vuoksi tutkimuksen aineistoon on perehdytty huolellisesti ja perusteellisesti. Jos aloittaisin tutkimuksen teon uudelleen, loisin mahdollisesti itse aineiston, koska se edesauttaa pääsemään aineiston sisälle ja ymmärtämään kokonaisuutta paremmin. Lisäksi omassa aineistossa pystyy vaikuttamaan myös haastattelukysymyksiin.

4.3 Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset

Tämä tutkimus toteutettiin vain ICT-alan organisaatioissa ja sen vuoksi tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia ammatillista toimijuutta muun alan organisaatioissa vertailukohteiden vuoksi. Tutkimukseen osallistui vain kaksi organisaatiota, joilla oli erilainen organisaatiohierarkia. Tulevaisuudessa voisi tutkia laajemmin johtajuutta erilaisten organisaatiohierarkioiden yrityksissä ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen organisaatiot olivat kooltaan pieniä, joten olisi syytä tutkia myös eri kokoisia organisaatioita. Näin saataisiin laajempi käsitys organisaatiohierarkian vaikutuksesta ammatillisen toimijuuden tukemiseen.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin ainoastaan työntekijöitä, joten tutkimuksen ulkopuolelle jäivät johtaja-asemassa olevat henkilöt. Olisi mielenkiintoista tutkia samaa aihetta johtajien näkökulmasta. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia, kuinka moni johtaja on ylipäättään tietoinen ammatillisesta toimijuudesta ja sen vaikutuksista. Lisäksi voisi tutkia, miten johtajat kokevat tukevan ammatillista toimijuutta ja miten sitä voisi myös vahvistaa tulevaisuudessa. Tutkimuksen voisi toteuttaa niin, että haastatellaan johtajia sekä työntekijöitä.

Mielenkiintoista olisi myös päästä tekemään tutkimus, joka olisi kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Näin voitaisiin saada laajempaa kuvaa ammatillisesta toimijuudesta, koska tutkimussuuntaukset aina tuottavat erilaista sisältöä tutkitavasta aiheesta. Näiden tulosten vertailu antaisi laajemman perspektiivin asiasta. Olisi myös kiehtovaa tehdä pitkittäistutkimus, jossa voitaisiin seurata ammatillisen toimijuuden tukemisen kehittämistä. Näin nähtäisiin konkreettisesti, miten erijohtamistyyli vaikuttavat pitkällä aikavälillä.

Tämän tutkimuksen käytännön sovelluksena voisi kiinnittää huomiota organisaatioissa tapahtuvaan johtamiseen. Johtajat pysähtyisivät miettimään, miten he konkreettisesti tukevat ammatillista toimijuutta ja minkälainen johtajuus olisi sopivin heidän organisaatioonsa. Tärkeintä olisi, että johtaja loisi turvallisen ympäristön, jossa työntekijät voivat ilmaista oman mielipiteensä sekä kehittää itseään. Näin he pääsisivät myös rakentamaan omaa ammatillista toimijuuttaan.

Tulevaisuuden muutosten vuoksi organisaatioiden johtaminen tulee jatkossa muuttumaan kontrolloidummasta johtamisesta avoimempaan sekä ihmislähtoisempään johtamiseen. Tärkeintä on, että johtaja luo organisaatiosta paikan, jossa työntekijä pääsee käyttämään ammatillisen toimijuuden eri elementtejä, etenkin dialogisuutta, koko organisaation sisällä. Johtajien ei tule pelätä ammatillista toimijuutta vaan ymmärtää sen tärkeys niin työntekijöiden kuin koko organisaation menestyksen vuoksi.

LÄHTEET

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman cop.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17(2), 142 – 52.
doi.org/10.1108/02621719810206050
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2008). *Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Porvoo: Tietosanoma Oy.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2. painos). Westport (Conn.): Praeger.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, S., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2017). *Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Edwards, A. (2005). Relational agency: Learning to be a resourceful practitioner. *International Journal of Educational Research*, 43(3), 168–182.
doi.org/10.1016/j.ijer.2006.06.010
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (2011). Vallan ja toimijuuden monisäikeisyys. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.), *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa* (s. 11–32.) Helsinki: Kansainvalitusseura.
- 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!* (s. 17–32). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014b). Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus*, 34(3), 202–214. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1641114>

- 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. Rakenne mittari ja tuki* (s. 5–13). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Euroopan komissio. (2012). Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset yksilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta (yleinen tietosuoja-asetus). EUR Lex. Haettu osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX%3A52012PC0011>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Online of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Heiskanen, T. & Jokinen, E. (2015). Resources and constraints of line manager agency in municipal reforms. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3), 79–100. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201510062331>
- Hermo-hanke. (16.2.2020) HeRMo – eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksessä. Haettu osoitteesta <https://hermohanke.com/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. painos). Helsinki: Tammi.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Mahlakaarto, S., Paavola, V. & Rossi, M. (2017a). *Kohtaa, osallista, edistä: Koe! Toimijuusjohtamisen askeleet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7107-6>
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. (2014). Agency-centred coupling – a better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 17(2), 131–153. doi:10.1080/13603124.2013.783932
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017b). Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.),

- Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki* (s. 34–48). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jabe, M. & Kuusela, S. (2013). *Hyvä, paha valta*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kalliokoski, J. (2019). *Ammatillinen toimijuus, organisaatorakenne ja valtuuttava johtajuus ohjelmistokehityksen organisaatioissa* (pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201904252272>
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mahlakaarto, S. (2014). Työidentiteetit pelissä ja peilissä – menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* (s. 47–65). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Martelo, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Jarenko & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (9–32). Helsinki: Alma Talent.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of management development*, 32(7), 468–779. doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113
- Nordbäck, E. (2018). *Shared Leadership in Global Virtual Teams: Building Conditions for its Emergence and Team Effectiveness* (väitöskirja, Aalto-yliopisto). Haettu osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/33885/isbn9789526081779.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pearce, C. (2004a). Shared leadership. Teoksessa G. Geothals, G. Sorenson & J. Burns (toim.), *Encyclopedia of leadership* (s. 1418–1422). California: Sage Publications.

- Pearce, C. (2004b). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57. doi.org/10.5465/ame.2004.12690298
- Pearce, C. & Conger, J. (2003). All Those Years Ago. The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Teoksessa C. Pearce & J. Conger (toim.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 7-30). London: Sage Publications.
- Ristikangas, M-R & Grunbau, L. (2016). *Vaumentava esimies*. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rogers, A. (2000). The ingredients of good coaching. *Works management*, 53(6), 14-17. <https://search-proques-com.ezproxy.jyu.fi/docview/218725339?accountid=11774>
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö – Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere: Tampere University Press.
- Ropo, A. (2005). *Tulevaisuus ja johtajuus – Elämää ja estetiikkaa*. Artikkelin perustuu virkaanastujaisesitykseen Tampereen yliopistossa 26.5.2005. Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta http://www.edu.fi/download/116232_liiketoimintaosaaminen_ropo.pdf
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Talentum, Helsinki.
- Spreitzer, G. (2007). *Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work*. The Handbook of Organizational Behavior. Sage Publications.
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 201-220). Helsinki: Alma Talent.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19(2), 17-26. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201411263375>

- Thomas, K. & Velthous, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 53(4), 666–681. doi.org/10.5465/amr.1990.4310926
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2013). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohje 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö*.
Haettu osoitteesta
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus* (s. 77–97). Helsinki: Edita.
- 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* (s. 14–33). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Wood, M. S. (2005). Determinants of Shared Leadership in Management Teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64–85. Haettu osoitteesta
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss1/wood/determinants.pdf>