



# Jaettu johtajuus OP Ryhmän Agile Coaching - organisaatiossa

Taina Suihkonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Jaettu johtajuus OP Ryhmän Agile Coaching -organisaatiossa

Taina Suihkonen  
Strateginen johtaminen, liiketalous  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2023

Taina Suihkonen

### Jaettu johtajuus OP Ryhmän Agile Coaching -organisaatiossa

Vuosi 2023 Sivumäärä 102

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaatiolle kehittämissuunnitelma, jonka avulla se pystyy uudistamaan jaetun johtamisen mallia. Tavoitteena oli luoda yhteistä jaettua ymmärrystä siitä, että millaista jaettu johtajuus tällä hetkellä on; mitä hyötyjä organisaatio on saavuttanut, mikä jaetussa johtamisessa haastaa ja mitä kehityskohteita siitä tunnustetaan. Organisaatiolle luotiin kehitysehdotuksia sekä kehittämissuunnitelma peilaamalla nykytilasta luotua ymmärrystä sekä tulevaisuuden tavoitetilaa teoreettiseen viitekehykseen.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostavat itseohjautuvuuden, jaetun johtajuuden sekä itseorganisoitumisen käsitteet. Näiden käsitteiden kokonaisuus tarvitaan, jotta jaettu johtajuus voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla organisaatiossa. Jaettu johtajuus tarvitsee itseohjautuvia yksilöitä ja jaetulle johtajuudelle luo parhaat puitteet organisaatio, jossa valtaa ja vastuuta on hajautettu sekä jossa työntekijöitä osallistetaan niin päätöksentekoon kuin organisaation kehittämiseenkin.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisin menetelmin. Jaetun johtajuuden nykytilaa kartoitettiin teemahaastattelujen avulla. Tulevaisuuden visioita kohdeorganisaation jaetulle johtajuudelle luotiin yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Ratkaisukeskeisen A3-menetelmän avulla luotiin ihanneltila sekä siitä juonnettu tavoitetila ja tunnistettiin askelia kohti tavoitetilaa. Haastattelukysymykset muodostettiin tietoperustan pohjalta ja tulevaisuuden visiointi -työpajat suunniteltiin sekä tietoperustan että haastatteluista saatujen tulosten pohjalta.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että jaettu johtajuus lisää yksilöiden kokemaa sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta sekä vähentää työssä koettua kuormitusta. Agile Coacheilla on työssä paljon autonomiaa ja he voivat päättää niin työn tekemisen tavoista kuin tavoitteista sekä he kehittävät aktiivisesti organisaatiotaan. Jaetussa johtajuudessa haasteita löytyy niin yksilö- kuin yhteisötasoltakin. Yksilötasolla eniten haasteita aiheuttaa organisaation sisäinen hierarkia, joka luo jännitteitä sekä vaikuttaa osallistumisaktiivisuuteen. Yhteisötason haasteina olivat toiminnan fokuksen epäselvyys sekä päätöksenteon hitaus ja tehottomuus.

Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta siitä, että työntekijän kokema itseohjautuvuus linkittyy vahvempaan työn imuun ja koettuun merkityksellisyyden tunteeseen. Aiempi tutkimus ja opinnäytetyön tulokset ovat linjassa myös jaetun johtajuuden hyötyjen ja haasteiden suhteen. Tutkimustuloksissa jaetun johtajuuden hyötyinä olleet tiedon jaon tehostuminen, työn tehokkuus ja parempi laatu, kokeilukulttuuri sekä erilaisten ideoiden testaaminen ovat asioita, joista on myös aiemmassa tutkimuksessa näyttöä. Haasteiden osalta päätöksenteon hitaus ja tehottomuus sekä johtajuusvastuun hajaantuminen olivat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

Opinnäytetyö luo kohdeorganisaatiolle hyvän katsauksen jaetun johtajuuden nykytilasta sekä tarjoaa kehitysehdotuksia ja kehittämissuunnitelman tulevaisuuden tavoitetilan suhteen. Jaettu johtaminen on OP Ryhmälle tärkeä aihe ja erityisen ajankohtainen Agile Coachien työssä sekä työn käytäntöjen uudistamisessa. Opinnäytetyö kiinnostanee organisaatiokehittäjiä, jotka haluavat konkreettista tietoa siitä, että millä tavalla itseohjautuvuus ja jaettu johtaminen voivat vastata nykyisen työelämän haasteisiin.

Asiasanat: jaettu johtajuus, itseohjautuvuus, itseohjautuvuusteoria, itseorganisoituminen

Taina Suihkonen

**Shared Leadership in OP Financial Group's Agile Coaching -organization**

Year

2023

Pages

102

---

The purpose of the thesis was to develop an improvement plan for the target organization, enabling it to reform its shared leadership model. The goal was to create a common understanding of the current state of shared leadership; the benefits the organization has gained, the challenges faced in shared leadership, and the identified areas for improvement. Development proposals and an improvement plan were created for the organization by comparing the current state with the theoretical framework and the desired future state.

The theoretical framework of the thesis is formed by the concepts of self-leadership, shared leadership, and self-managing organization. The combination of these concepts is necessary for shared leadership to be realized in the best possible way within an organization. In order to succeed, shared leadership requires individuals who are capable of self-leadership and an organization that is willing to support the shared leadership in practice for example by decentralizing the decision-making and giving more power to the employees.

The thesis was conducted using qualitative methods. The current state of shared leadership was assessed through theme interviews, while future visions for the organization's shared leadership were developed using co-creation methods. The ideal state, derived from the A3 problem-solving method, was created along with a target state, and steps toward the target state were identified. Interview questions were formulated based on the theoretical framework, and future vision workshops were designed based on both the theoretical framework and the results of the interviews.

The results of the research indicate that shared leadership increases individuals' intrinsic motivation, meaningfulness in work and reduces perceived workload. Agile Coaches have a high degree of autonomy in their work, deciding on both the methods and goals of their work and actively contributing to the development of their organization. Challenges in shared leadership exist at both the individual and community levels. At the individual level, the internal hierarchy of the organization creates tensions. Challenges at the community level include unclear focus of activities and slow decision-making and inefficiency.

The research results confirm previous studies that an employee's perceived self-leadership is linked to stronger work engagement and a sense of meaningfulness. Previous research and the thesis results align regarding the benefits and challenges of shared leadership. The benefits of shared leadership, such as improved knowledge sharing, efficient work, quality improvement, and a culture of experimentation, align also with evidence from previous studies. Challenges, such as slow decision-making and inefficiency, and the dispersion of leadership responsibility, are consistent with previous research.

The thesis provides the target organization with a comprehensive overview of the current state of shared leadership and offers development suggestions and an improvement plan for the desired future state. Shared leadership is a crucial and timely topic for OP Group, particularly in the work of Agile Coaches and in renewing their work practices. The thesis may be of interest to organizational developers seeking concrete information on how self-leadership and shared leadership can address the challenges of contemporary working life.

Keywords: shared leadership, self-leadership, self-management, self-determination theory, self-managing organization

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset .....	8
1.2	Opinnäytetyötä ohjaavat taustaoletukset ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus .....	10
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	11
2.1	Itseohjautuvuus.....	12
2.1.1	Itseohjautuvuuden ulottuvuudet .....	12
2.1.2	Itseohjautuvuuden hyödyt ja haasteet .....	14
2.1.3	Miten mahdollistaa itseohjautuvuus? .....	15
2.2	Jaettu johtajuus.....	17
2.2.1	Mitä on jaettu johtajuus?.....	17
2.2.2	Millaiseen ympäristöön jaettu johtajuus soveltuu? .....	19
2.2.3	Jaetun johtajuuden hyödyt ja mahdollisuudet .....	20
2.2.4	Jaetun johtajuuden haasteet .....	21
2.2.5	Kuinka jaetun johtajuuden kyvykkyksiä voi kehittää? .....	23
2.3	Itseorganisoituminen .....	25
2.3.1	Mitä on itseorganisoituminen? .....	26
2.4	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys .....	29
2.5	Mikä mahdollistaa tai hidastaa jaettua johtajuutta?.....	32
3	Tutkimus- ja kehittämisasetelma .....	36
3.1	Laadullinen tutkimus .....	36
3.2	Opinnäytetyön toteutusprosessi.....	36
3.3	Teemahaastattelut.....	39
3.3.1	Teemahaastattelujen toteutus .....	39
3.3.2	Haastatteluaineiston analysointi .....	42
3.4	Tulevaisuuden visiointi -työpajat .....	44
3.4.1	Tulevaisuuden visiointi -työpajojen toteutus.....	45
3.4.2	Työpajoista muodostuneen aineiston analysointi .....	46
4	Tulokset .....	47
4.1	Teemahaastattelujen tulosten esittely .....	47
4.1.1	Millaista jaettu johtajuus on tällä hetkellä? .....	47
4.1.2	Millaisia hyötyjä jaetun johtamisen kautta on saavutettu?.....	50
4.1.3	Mitä asioita jaetusta johtajuudesta on opittu? .....	51
4.1.4	Mikä auttaa jaetun johtajuuden syntymisessä? .....	52
4.1.5	Mikä haastaa jaetussa johtamisessa? .....	54
4.1.6	Jaetun johtajuuden kyvykkyksien kehittäminen .....	58

4.2	Työpajojen tulosten esittely .....	58
4.2.1	Tulevaisuuden visio jaetusta johtajuudesta .....	59
4.2.2	Askeleita kohti tavoitetilaa .....	61
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	63
5.1	Johtopäätökset .....	63
5.1.1	Opinnäytetyön päälöydökset.....	64
5.1.2	Pohdinta .....	65
5.1.3	Tulevaisuuden visiointi -työpajojen merkitys .....	72
5.2	Kehitysehdotuksia ja kehittämissuunnitelma kohdeorganisaatiolle.....	74
5.2.1	Kehitysehdotukset ja suositukset jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyen.....	75
5.2.2	Kehitysehdotukset Agile Coachien osaamisen kehittämiseen .....	77
5.2.3	Kehitysehdotukset organisaation ajattelun laajentamiseksi .....	77
5.2.4	Kehitysehdotukset itseorganisoitumiseen liittyen .....	78
5.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	78
5.4	Tulosten laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheita.....	80
5.4.1	Tulosten hyödynnettävyys ja siirrettävyys .....	80
5.4.2	Jatkotutkimusaiheita.....	81
	Lähteet.....	83
	Kuviot .....	88
	Taulukot .....	89
	Liitteet .....	90

## 1 Johdanto

Organisaatioiden ja erityisesti johtajuuden tarkastelussa on tapahtunut suuri muutos. Organisaatioita ei nähdä enää koneena, jota voisi ymmärtää pelkästään panoksina ja tuotoksina tai joita voisi johtaa ylhäältä alaspäin (Fletcher & Käufer 2003, 21). Perinteisen organisaatio ja -johtamismallin tilalle on tullut ymmärrys organisaatioista elävinä ja dynaamisina toisistaan riippuvaisina suhteina ja verkostoina (Fletcher & Käufer 2003, 21). Voidaan puhua postherois-tisesta kaudesta tai jaetusta johtajuudesta, jossa pyrkimyksenä on muuttaa organisaation käytäntöjä, rakenteita ja työskentelyyn liittyviä vuorovaikutussuhteita kohti mallia, jossa johtajuus nähdään suhteellisena prosessina, jaettuna tai hajautettuna eri tasoilla esiintyvänä ilmiönä ja joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutussuhteista ja vaikuttamisen verkostoista (Fletcher & Käufer 2003, 21).

Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon (2017, 18-24) mukaan keskeisimpiä syitä itseohjautuvuuden vallankumoukselle ja läpimurtoon työelämässä on nähtävissä kolme. Ensimmäinen syy on *toimintaympäristön muutos*. Yhteiskunnat ja organisaatiot ovat globaalisti verkottuneita toisiinsa, nopea tiedonsiirto ja teknologia mahdollistaa myös nopeat muutokset, jotka vaikuttavat globaalisti. Keskusjohtoinen ylhäältä alaspäin tapahtuva johtamismalli on nopeasti muuttuvassa maailmassa liian hidas ja kankea. (Martela & Jarenko 2017, 18-19). Toinen syy itseohjautuvuuden läpilyöntiin liittyy *työtehtävissä tapahtuvaan murrokseen*. Puhutaan suurimmasta murroksesta sitten teollisen vallankumouksen, sillä erotuksella että tämä muutos etenee paljon nopeammin (Martela & Jarenko 2017, 22). Kyse on siitä, että automaatiolla korvataan perinteisesti ihmisen tekemää aivo- ja ajattelutyötä. Korvattava työ voi liittyä auton ajamisesta vaikkapa tautien diagnosointiin. (Martela & Jarenko 2017, 23). Martelan ja Jarenkon mukaan työ, joka on luultavasti tulevaisuudessakin ihmisaivojen tekemää, vaatii; 1) luovaa asiantuntijuutta, jolla tarkoitetaan kykyä nähdä kokonaisuuksia ja yhdistää asioita yhteen uudella ja yllättävällä tavalla sekä 2) inhimillistä vuorovaikutusta - empatiaa ja aitoa lämpöä ei kone voi tarjota. Kolmas syy itseorganisoitumisen läpilyöntiin liittyy *teknologiaan*. Nykyinen informaatioteknologia mahdollistaa internetin ja sähköisen kommunikaation avulla toiminnan organisoinnin ja informaation kulun nopeasti (Martela ja Jarenko 2017, 24). Koronapandemia on kiihdyttänyt entisestään teknologisia ratkaisuja, joiden avulla työtä voidaan tehdä paikasta riippumattomasti.

Esko Kilpi (2017, 117) kirjoittaa työelämän murroksesta sekä sen mukanaan tuomasta uudesta demokraattisesta vallankäytöstä ja sen periaatteista näin; kaikkien toimintaan osallistuvien tulee osallistua vallankäyttöön omalla toiminnallaan. Valta on osa toimintaa ja vallankäyttö onnistuu tasa-arvoisessa maailmassa, kun osallistujat tukevat muita toisiaan tarvitsevien verkostossa ja täydentävät muita vuorovaikutuksessa heidän pyrkiessään jaettuihin tavoitteisiin

(Kilpi 2017, 117). Kilven mukaan työ on jatkuvaa organisoitumista ja vuorovaikutusta. Työn onnistuminen edellyttää ihmisten kohtaamista ihmisinä. Johtajuuden tarve ei poistu, mutta johtajuuden muoto muuttuu; tavoitteet muodostetaan yhdessä ja myös tehtävistä ja työn tekemisen tavoista sovitaan yhdessä. Valtaan sisältyy vastuu keskustelun laadusta ja ajattelun etenemisestä sekä yhdessä oppimisesta. (Kilpi 2017, 117-118).

Tämä opinnäytetyö keskittyy pureutumaan itseohjautuvuuden, jaetun johtajuuden ja itseorganisoitumisen käsitteisiin ja ilmiöihin suuressa suomalaisessa finanssialan organisaatiossa, jossa muutosmatka kohti kestävämpää ja inhimillisempää työelämää on aloitettu viisi vuotta sitten. On hyvä hetki tarkastella, että miltä jaettu johtajuus näyttää organisaatiossa, jonka päätehtävänä on auttaa koko organisaatiota soveltamaan itseohjautuvuuteen ja ketteryteen perustuvia käytäntöjä ja toimintamalleja sekä muuttamaan radikaalisti koko yrityksen kulttuuria hierarkkisesta ja byrokraattisesta kohti avoimempaa, läpinäkyvämpää, vastuullisempaa ja innostavampaa työn tekemisen kulttuuria.

Opinnäytetyö auttaa tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ja OP Ryhmää laajemminkin jaetun johtajuuden mallien kehittämisessä, jonka lisäksi kehittämistyön lopputulokset kiinnostavat varmasti laajasti toimialaa. Itseohjautuvuutta ja yhdessä ohjautuvuutta hyödyntävät organisoitumismallit ovat laajan kiinnostuksen kohteena työelämässä. Tunnetun suomalaisen yrityksen esimerkki jaetun johtajuuden mallista kiinnostaa varmasti monia työelämän ja organisaatioiden kehittäjiä.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaatiolle kehityssuunnitelma, jonka avulla se voi uudistaa jaetun johtamisen malliaan. Tavoitteena on luoda yhteistä jaettua ymmärrystä siitä, että millaista jaettu johtajuus tällä hetkellä on; mitä hyötyjä on jo saavutettu, mikä jaetussa johtamisessa haastaa ja että mitä kehittämiskohteita siitä tunnustetaan. Nykytilasta muodostetun ymmärryksen sekä yhdessä luodun tulevaisuuden tavoitetilan avulla opinnäytetyössä luodaan organisaatiolle kehittämissuunnitelma, jonka avulla se pystyy kehittämään toimintaansa.

Kehittämistyön laajempaan toimialaa palvelevana tehtävänä on myös luoda itseorganisoitumista tavoitteleville ja jaettua johtajuutta hyödyntäville organisaatioille tietoa siitä, että mitkä tekijät edesauttavat jaetun johtajuuden muodostumista ja millaisia haasteita sen käyttöönotossa voi ilmetä ja miten näitä haasteita voitaisiin taklata.

Opinnäytetyö luo katsauksen jaettuun johtajuuteen kasvavana ilmiönä työelämän murroksessa. Opinnäytetyön keskeiset teoreettiset käsitteet ovat jaettu johtajuus (shared leadership), itseohjautuvuus (self-leadership) ja itseorganisoituminen (self-managing organization).



Opinnäytetyössä käsitellään jaettua johtajuutta kohdeorganisaation linjaorganisaation sisällä. Organisaatio koostuu Agile Coacheista, jotka työskentelevät valtaosan työajastaan toiminnallisissa organisaatioissa eli liiketoimintaheimoissa. Näissä toiminnallisissa organisaatioissa tapahtuva työ ja sen kehittäminen sekä toiminnallisten organisaatioiden jaettu johtajuus on rajattu tämän opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle. Opinnäytetyö käsittelee toisin sanoen Agile Coachien oman kompetenssialueen sisäistä kehittämistä, johon lukeutuu muun muassa tiedon jakaminen, ammatillisen osaamisen kehittäminen ja jakaminen, perinteisten esimiestehtävien jakaminen, vertaistuki- ja vaikuttaminen, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen sekä yhteisön yhteishengen luominen ja vahvistaminen.

## 1.2 Opinnäytetyötä ohjaavat taustaoletukset ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on sovellettu itseorganisoitumiseen perustuvaa toimintamallia, jota kutsutaan organisaation sisällä itseohjautuvaksi toimintamalliksi vuodesta 2019. Kohdeorganisaatiossa halutaan ymmärtää, että millä tavalla itseorganisoitumiseen linkittyvä jaettu johtajuus toimii tällä hetkellä ja mitä haasteita, hyötyjä ja oppeja jaettua johtajuutta päivittäin harjoittavat henkilöt tunnistavat tutkimushetkellä.

Kehittämistyön pohjalla on kaksi keskeistä taustaoletusta:

1. Agile Coaching -organisaatio ei hyödynnä tarpeeksi laajasti kaikkea osaamista ja potentiaalia, jota sillä olisi käytettävissä
2. Agile Coaching -organisaatiolla ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, että mitä kaikkea jaettu johtajuus Agile Coaching yhteisössä on tällä hetkellä

Muotoilin taustaoletukset opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Taustaoletuksista käy ilmi, että Agile Coaching -organisaatiossa ei ole tällä hetkellä jaettua ymmärrystä siitä, että mitä jaettu johtajuus on tällä hetkellä ko. organisaatiossa ja millaisia ulottuvuuksia ja ilmiötä siihen liittyy ja nämä oletukset muovasivat vahvasti opinnäytetyön kysymyksiä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä jaettu johtajuus on ja millaisia ulottuvuuksia siihen sisältyy?
2. Millaista jaettu johtajuus voisi olla tulevaisuudessa?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan opinnäytetyössä vastauksia niin teoreettisen tutkimustiedon pohjalta kuin käytännössä tutkimalla kohdeorganisaation jaetun johtajuuden nykytilaa. Opinnäytetyössä luodaan jaetun johtajuuden ympärille teoreettinen viitekehys, johon tutkimustuloksia peilataan. Toiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia myös niin teoreettisen kuin käytännöllisen lähestymistavan kautta. Johtopäätöksissä analysoidaan tutkimuskysymysten toteutumista teorian ja tutkimustulosten pohjalta. Johtopäätöksissä annetaan

myös kehitysehdotuksia sekä kehittämissuunnitelma kohdeorganisaatiolle sekä pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä laajemmin työelämän kehityksessä sekä muissa organisaatioissa, jotka haluavat ottaa jaetun johtajuuden käytäntöjä käyttöönsä.

### 1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa OP Ryhmän Agile Coaching -organisaatio. Kohdeorganisaation päätehtävänä on tukea ryhmän eri liiketoimintoja soveltamaan ketterää ja itseohjautuvaa toimintakulttuuria ja käytäntöjä. Agile Coachit toimivat ryhmän sisäisinä konsultteina ja heidän työpanoksestaan valtaosa ajasta menee toiminnallisen organisaation kanssa työskenteleeseen (liiketoimintaheimo tai muu toiminto). Agile Coachien tehtävänä on auttaa heimoa toteuttamaan perustehtävänsä paremmin, luomaan parempaa asiakasarvoa, tehostamaan toimintaansa sekä parantamaan työntekijäkokemustaan. Heimoissa tehtävän työn lisäksi Agile Coachien vastuulla on oman toimintansa jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Työn tekemisen tapojen jakaminen ja synkronisointi sekä Agile Coachien osaamisen kehittäminen on kollektiivisen yhteisön ja myös yksilöiden itsensä vastuulla. Agile Coaching -organisaatioon on muotoutunut useita erilaisia tapoja jakaa ja oppia yhdessä toisilta. Samoin työn tekemisen tapojen ja tavoitteiden synkronisointiin on muotoutunut useita eri käytäntöjä. Näiden yhdessä oppimisen sekä työn tekemisen tapojen ja tavoitteiden synkronisointiin käytetään jaettua johtajuutta. Organisaatioissa on herännyt tarve ymmärtää ja tulla tietoiseksi, että mitä kaikkea jaettu johtajuus Agile Coaching -organisaatioissa on. Tätä jaettua ymmärrystä tarvitaan, jotta organisaatio saisi hyödynnettyä kaikkea osaamista ja potentiaalia, jota Agile Coacheilla on optimaalisella tavalla.

Agile Coaching -organisaatio on perustettu joulukuussa 2018 ja ensimmäiset Agile Coachit aloittivat toimintansa tammikuussa 2019. Tällä hetkellä organisaatioissa työskentelee noin 90 täysipäiväistä Agile Coachia. Agile Coaching -organisaatioissa, jota kutsutaan myöhemmin myös AC Communityksi, toimii kaksi linjaesihenkilöä. Agile Coach -nimikkeellä työskentelevillä henkilöillä on kolme eri urakehityksen tasoa kuvaavaa tarkentavaa nimikettä, jotka ovat; Agile Coach, Senior Agile Coach ja Lead Agile Coach. Agile Coaching -linjaorganisaation tehtäviin kuuluu muun muassa ammatillisesta kasvusta ja kehityksestä huolehtiminen, yhdessä oppiminen, työskentelymenetelmien kehittäminen, tiedon jakaminen, vertaistuki ja sparrailu sekä yhdessä ideointi kollegoiden kanssa sekä perinteisistä esihenkilötehtävistä huolehtiminen.

## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

Käyn tässä luvussa läpi valittujen tutkimusartikkeleiden ja kirjallisuuden avulla, mitä keskeisimmillä käsitteillä opinnäytetyössäni tarkoitetaan. Kehittämistyöni keskeisimmät käsitteet ovat: jaettu johtajuus (shared leadership) sekä siihen vahvasti liittyvä itseohjautuvuus (self-leadership ja self-management) sekä itseohjautuvuusteoria (self-determination theory = SDT), ja itseorganisoituminen (self-managing organization). Käyn läpi myös näiden käsitteiden välistä eroa ja luvun lopussa tiivistän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen.

Valitsin tietoperustaani ydinkäsitteiksi itseohjautuvuuden (Deci & Ryan 2000 & 2022; Martela & Jarenko 2015 & 2017), jaetun johtajuuden (Pearce & al. 2009; D’Innocenzo, Mathieu & Kenkenberger 2016) sekä itseorganisoitumisen (Laloux 2014; Lee & Edmondson 2017; Martela 2019; Paju 2017), koska ne muodostavat yhdessä optimaalisen kokonaisuuden, joka tarvitaan, jotta jaettua johtajuus voi tapahtua organisaatioissa. Itseohjautumista tapahtuu luontaisestikin ilman organisaatioita ja toki varmasti jaettua johtajuuttakin. Mutta kun puhutaan työelämäkontekstista, niin jaettu johtajuus tarvitsee organisaation, joka haluaa tavoitella ihmislähtöistä sekä itseohjautuvuutta tukevaa johtamismallia sekä haluaa luopua perinteisestä hierarkiaan ja kontrolliin perustuvasta johtamisesta.

Käsitelmäärittelyssä nostan esille jaetusta johtajuudesta eri tutkimuksien avulla löydettyjä ilmiöitä ja ulottuvuuksia sekä tuon esille myös, että miten jaetun johtajuuden kyvykkyksiä on mahdollista kehittää organisaatioissa ja tiimeissä sekä myös yksilötasolla.

Jaetun johtajuuden lisäksi tarkastelen itseohjautuvuuden käsitettä, koska itseohjautuvuus linkittyy hyvin vahvasti jaettuun johtajuuteen. Jaettu johtaminen vaatii yksilöiltä halua toimia omaehtoisesti sekä ottaa vastuuta oman työnsä muotoilusta. Itseohjautuvuus on myös käsitteenä yleisesti tunnetumpi käsite työelämän muutosta kuvaamassa. Itseohjautuvuuden käsitettä käytetään välillä myös kuvaamaan organisaatiotason muutosta, joten tuon tämän kappaleen loppupuolella esille selkeän eron, että miten itseohjautuvuuden, jaetun johtajuuden sekä itseorganisoitumisen käsitteet linkittyvät yhteen ja miten ne eroavat toisistaan.

Opinnäytetyössä käytetään käsitteitä jaettu johtajuus ja jaettu johtaminen. Näiden kahden käsitteen välinen ero on se, että kun puhutaan johtajuudesta, sillä tarkoitetaan yksilöä ja hänen kykyään ja/tai haluaan ottaa vastuuta tietyn tilanteen johtamisesta. Jaettu johtaminen taas käsitteenä tarkoittaa johtamisilmiötä laajemmin ja voi kattaa useita yksilöitä esimerkiksi tiimistä, joka jakaa yhteisen tavoitteen ja käyttää jaetun johtamisen keinoja siihen päästäkseen.

## 2.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista kontrollia ja ohjausta (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuakseen yksilöllä tulee olla sisäsyntyinen motivaatio. Itseohjautuvuuden käsitteen taustalla on Deci & Ryanin (2000) luoma itseohjautuvuus-teoria (self-determination theory), joka keskittyy yksilön sisäsyntyiseen motivaatioon sekä siihen, kuinka se eroaa ulkoa ohjatusta motivaatiosta. Yksilön sisäsyntyisen motivaation taustalla ovat ihmisen psykologiset perustarpeet, joita ovat kyvykkyyden, autonomian sekä yhteisöön kuulumisen kokemus (Deci & Ryan 2000, 262-263). Itseohjautuvuuden hyötyinä ovat koettu sisäinen motivaatio, kasvanut työn imu sekä merkityksellisyyden tunne. Itseohjautuva työntekijä on organisaatiolle arvokas; sisäinen motivaatio ja työn imu johtavat tehokkuuteen, parempiin tuloksiin ja tuottavuuteen sekä parantuneeseen kokemukseen omasta työhyvinvoinnista (Martela & Jarenko 2015, 42). Monien etujen lisäksi itseohjautuvuudella voi olla varjopuolia; se voi ruokkia suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta sekä epävarmuutta (Savaspuuro 2019, 41-42). Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi itseohjautuvuuden ulottuvuuksia, hyötyjä ja varjopuolia sekä sitä kuinka organisaatio voi tukea itseohjautuvuutta.

### 2.1.1 Itseohjautuvuuden ulottuvuudet

Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory = SDT) ”isät” ovat Edward Deci ja Richard Ryan. Heidän luomassaan teoriassa keskitytään yksilöön ja hänen motivaation lähteisiinsä. Decin ja Ryanin mukaan (2000, 262-263) yksilön sisäiseen motivaatioon (intrinsic motivation) vaikuttaa kokemus omasta kyvykkyydestä (competence), autonomiasta (autonomy) sekä yhteisöön kuulumisesta (relatedness). Kun ihminen saa vahvistusta näiden asioiden kokemisesta, hän motivoituu luontaisesti ja on työssään proaktiivinen, vastuuntuntoinen ja tavoitehakuinen sekä innostunut. Sisäisen motivaation vastakohta on ulkoinen motivaatio (extrinsic motivation). Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä, joka tapahtuu syistä, jotka eivät liity toiminnan antamaan iloon ja tyydytykseen (Ryan & Deci, 2020, 3-4).

Pearce ja Manz (2005) määrittelevät itseohjautuvuuden (engl. termi self-leadership”) sisältävän sekä itsensä johtamisen (engl. termi ”self-management”), jolla tarkoitetaan itsensä johtamista saavuttamaan olemassa olevat tavoitteet ja standardit, lisäksi olemassa olevien standardien arvioinnin, asettamisen sekä niiden muokkaamisen. Eli käytännössä itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö päättää, että mitä pitäisi tehdä, miksi se pitäisi tehdä ja miten se pitäisi tehdä. (Pearce & Manz 2005, 133). Tämän lisäksi itseohjautuvuus pitää heidän määritelmänsä mukaan myös Deciltä ja Ryanilta tutun sisäsyntyisen motivaation, itseensä vaikuttamisen taitojen kehittämisen ja strategisesti orientoituneet kognitiot. (Pearce & Manz 2005, 133). Itseohjautuvuuteen liittyvät taidot ja käytännön strategiat sisältävät itsehavainnoinnin, omien tavoitteiden asettamisen, itsensä palkitsemisen, harjoittelun, omatoimisen

uudelleensuunnittelun, omien sisäisten dialogien ja mielikuvien johtamisen (Pearce & Manz 2005, 133).

Martela ja Jarenko (2017, 12) määrittelevät itseohjautuvuuden jakamalla sen kahteen eri tasoon; itseohjautuvuuteen, joka on yksilön ominaisuus ja itseorganisoitumiseen, joka on ryhmän ominaisuus. Itseohjautuvuus on yksilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkoista ohjausta (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuakseen yksilön tulee olla itsemotivoitunut eli tulee olla henkilökohtainen halu tehdä asioita omaehtoisesti, hänellä tulee olla selkeä tavoite sekä tarvittava osaaminen (tehtävän hoitamiseen liittyvä osaaminen ja itsensä johtamiseen liittyvät kyvyt).

Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory = SDT) on syvälinen ymmärrys ihmisen motivaatioon, kehitykseen sekä hyvinvointiin. Teoriassa korostuvat psykologisten perustarpeiden, motivaation lähteiden sekä elämäntavoitteiden merkitys. Teoriaa voi soveltaa laajasti eri elämäntilanteille kuten työhön, ihmissuhteisiin, vanhemmuuteen, urheiluun, terveydenhuoltoon tai psykoterapiaan. (Deci & Ryan 2008, 182).

Martela ja Jarenko (2015, 58) avaavat itseohjautuvuusteoriaan sisältyvään itseohjautuvuuden käsitteeseen kuuluvia **autonomi**aa, **kyvykkyyttä** ja **yhteenkuuluvuutta** psykologisina perustarpeina. He määrittelevät *autonomian eli vapaaehtoisuuden* ihmisen kokemuksena itsemääräämisen tunteesta, joka konkretisoituu siten, että yksilöllä on mahdollisuus ilmaista itseään toimintansa kautta sekä päättää oman työnsä tavoista ja sisällöstä. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on luontainen taipumus olla sisäisesti motivoituneita, kun he saavat seurata omia sisäisiä kiinnostuksiaan (Deci & Ryan 2000, 234). Autonomian ja itsemääräämisen vastakohta on kontrolloitu ja pakotettu toiminta. Vapaus ja autonomia työkontekstissa ei tarkoita anarkiaa eikä päämäärättömyyttä, vaan enemmänkin sitä, että työntekijä kokee organisaation tavoitteet omikseen ja haluaa aidosti itse pohtia ja toimintansa kautta vaikuttaa siihen, että tavoitteisiin päästään. (Martela & Jarenko 2015, 58).

*Kyvykkyys*, joka on toinen ihmisen psykologisista perustarpeista, tarkoittaa yksilön aikaansaamisen ja osaamisen tunnetta (Martela & Jarenko 2015, 59). Kun henkilö kokee itsensä kyvykkääksi, hänellä on vahva luottamus siihen, että hän pystyy ja kykenee hoitamaan tehtävänsä menestyksekkäästi. Kyvykkyyden tunne luo yksilölle nautintoa; sellaisten asioiden tekeminen, joissa on hyvä tuo mielihyvää ja tavoitteeseen pääseminen palkitsee. Kokemus työn sujuvuudesta on yksilölle motivoivaa. (Martela & Jarenko 2015, 59). Positiivinen palaute ja tapahtumat, jotka vahvistavat yksilön tunnetta pätevydestä, voivat lisätä sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000, 244)

*Yhteenkuuluvuuden* kokemus syntyy, kun hänen ympärillään on ihmisiä, joiden kanssa on vastavuoroinen välittämisen kokemus. Deci & Ryanin (2000, 235) mukaan autonomia ja kyvykkyyden tunne ovat sisäisen motivaation voimakkaimpia vaikuttimia, mutta tilanteissa, joissa

ihmiset kokevat turvallista yhteenkuuluvuutta ja vuorovaikutusta, vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon. Yksilöt kaipaavat myös työelämässä ympäristöltä yhteyden tunnetta. Nähdynä ja kuulluksi tulemisen tunne sekä hyväksytyksi tulemisen tunne ovat ihmisen perustarpeita ja mikäli nämä tarpeet eivät tule kohdatuksi työyhteisössä, alkaa yksilö voida huonosti. (Martela & Jarenko 2015, 61).

### 2.1.2 Itseohjautuvuuden hyödyt ja haasteet

Martela ja Jarenko (2015) kirjoittavat sisäisestä motivaatiosta, joka on yksilötasolla itseohjautumisen edellytys. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että ihminen hakeutuu tekemään asioita, joka kiinnostavat ja innostavat häntä sekä tuntuvat arvokkailta (Martela & Jarenko 2015, 26). Sisäinen motivaatio on proaktiivista, toisin kuin ulkoisen motivaation kautta tulevat tehtävät, joiden hoitaminen on reaktiivista. Sisäinen motivaatio ja työntekijän kokemus draivi eli työn imu johtaa tutkitusti tehokkuuteen ja parempaan tulokseen (Martela & Jarenko 2015, 38-39).

Organisaatioiden tulisi siis satsata siihen, että työntekijöiden olisi mahdollista kokea työssään draivia eli työn imua. Martela & Jarenko (2015, 42) luettelevat useita syitä sille, että miksi työn imua kokevat työntekijät ovat tuottavampia. Työn imua kokevat ihmiset panostavat 1) enemmän energiaa tekemiseensä ja saa enemmän aikaan, 2) näkevät tehtävänsä laajemmin ja ovat aloitteellisempia työssään, 3) oppivat nopeammin ja syvemmin ja he ovat halukkaampia kehittämään taitojaan, 4) ovat luovempia ja tuottavat enemmän innovaatioita, 5) työskentelevät sinnikkäämmin tehtäviensä parissa, 6) palvelevat asiakkaita paremmin, joka johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen, 7) vaihtavat harvemmin työpaikkaa sekä 8) heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Sanomattakin on selvää, että sisäisesti motivoitunut työntekijä on kullannarvoinen työnantajalleen. Sisäinen motivaatio tuottaa hyötyjä myös yksilötasolla; työn imua kokevat työntekijät ovat onnellisempia ja kokevat vähemmän masentumisoireita, ja ahdistusta sekä ennustaa tyytyväisyyttä elämään ja alhaisempaa alttiutta masentua jopa neljän vuoden päähän (Martela & Jarenko 2015, 49).

Miia Savaspuro (2019, 41) kirjoittaa itseohjautuvuuden nurjista puolista, joita ovat suorituskeskeisyys, rajattomuus ja epävarmuus. Kun yksilöt saavat enemmän autonomiaa ja päätäntävaltaa vaaditaan työntekijöiltä hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta, kykyä kantaa vastuuta, tehdä päätöksiä, priorisoida ja delegoida (Savaspuro 2019, 41). Itseohjautuvuus voi johtaa työuupumukseen, tehottomuuteen, stressiin, priorisointiongelmiin sekä epävarmuuteen. Esimiesten ja vastuiden puuttuminen voi johtaa valtatyhjiöön, jota työntekijät täyttävät epävirallisella hierarkialla (Savaspuro 2019, 42).

Martela, Hakanen, Hoang & Vuori (2021) ovat tutkineet itseohjautuvuuden ja työn imun välistä suhdetta. Heidän tavoitteenaan oli selvittää, että aiheuttaako itseohjautuvuus työhyvinvointia vai -pahoinvointia. Tutkimuksen tulokset kertovat yksiselitteisesti, että henkilöillä,

joilla itseohjautuvuuden kokemus oli korkea (eli oikeus päättää työn tekemisestä, sen johtamisesta ja osallistua organisaation kehittämiseen), kokivat myös keskimäärin enemmän työn imua (Martela & al. 2021, 17). Alhainen itseohjautuvuus taas korreloi stressin ja työuupumusoireiden kanssa. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät kokevat siis myös enemmän työhyvinvointia, suurempaa työn imua, kykyä palautua sekä alhaisempaa stressiä ja työuupumusta. (Martela & al. 2021, 17).

### 2.1.3 Miten mahdollistaa itseohjautuvuus?

Innostuksen ja draivin johtamiseen tarvitaan uudenlaista johtajuutta; johtajalta vaaditaan nöyryyttä, kykyä kannustaa ja tukea sekä auttaa yksilöä tunnistamaan omat vahvuutensa sekä auttaa häntä työskentelemään omien kiinnostuksen kohteidensa parissa. Ihmisiä tulee arvostaa ja esimiehiltä kaivataan valmentavaa ja läsnä olevaa otetta. (Martela & Jarenko 2015, 96-97).

Itseohjautumisteoriaa (SDT) voi hyödyntää työelämässä käytännössä tukemalla psykologisten perustarpeiden (autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus) toteutumista erilaisin käytännön keinoin. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, avoimen palautteenantokulttuurin luominen sekä sosiaalisten suhteiden vahvistaminen (Forner, Jones, Berry & Eidenfalk 2021, 82-85). Forner & al. esittelevät osana tutkimusraporttiaan saamiaan käytännön esimerkkejä johtajilta, jotka ovat soveltaneet työssään itseohjautumisteoriaa ja tukeneet työntekijöiden psykologisten perustarpeiden toteutumista.

*Autonomian tunteen toteutumista voi tukea käytännössä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden nostaa esille ideoita ja ehdotuksia sekä kannustaa innovaatioihin ja antaa tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat ilmaista ideoitaan. Johtajat kertoivat tukevansa autonomiaa osallistamalla työntekijöitä päätöksentekoon, koska se vahvistaa motivaatiota, luovuutta ja innovaatioita. (Forner & al. 2021, 82-83). Autonomian tunteeseen liittyvää sisäistä motivaatiota voi tukea sekä esihenkilöiden että työtovereiden toimesta, joka vaikuttaa työsuoritukseen sekä koettuun työtyytyväisyyteen (Jungert, Schattke, Proulx, Taylor & Koestner 2020, 218-219). Jungertin & al. (2020) tutkimustulokset vahvistavat autonomian tukemisen ja sisäisen motivaation välisen syy-seuraussuhteen. Työtovereiden antama autonomian tuki vaikuttaa enemmän sosiaalisessa kontekstissa sisäsyntyiseen motivaatioon, kun taas esihenkilöiden antama tuki ammatillisessa kontekstissa (Jungert & al. 2020, 218). Martelan ja Jarenkon (2015, 74) mukaan organisaation menestyksen kannalta tärkeintä on, että ihmiset saavat tehdä työtehtäviä, jotka vastaavat heidän kiinnostustaan sekä osaamista. Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää, että työ on tekijälleen innostavaa (Martela & Jarenko 2015, 74-75). Autonomian tunnetta lisää myös se, mikäli työntekijä saa vaikuttaa mahdollisimman paljon oman työnsä päämääriin sekä siihen, miten työtä tehdään. Oman työn sisältöön vaikuttamisen lisäksi*

merkityksellisyyttä ja sisäistä motivaatiota lisää se, että pääsee vaikuttamaan koko yrityksen kehittämiseen (Martela & Jarenko 2015, 79-84).

*Kyvykkyyden tunteen toteutumista voi tukea* tarjoamalla kehitys- ja oppimismahdollisuuksia sekä optimaalisella tavalla haastavia tehtäviä. Johtajat kertoivat antavansa työntekijöille mahdollisuuden oppia omassa tahdissa sekä tarjoavat myös mahdollisuuksia uusiin vastuisiin sekä tehtäviin. Myönteinen ja rakentava palaute on keskeinen tapa auttaa vahvistamaan itsetuntoa ja luottamusta. Yksi hyväksi havaittu keino yrityksissä on myös mentorointimahdollisuuksien tarjoaminen. (Forner & al. 2021, 84-85). Martelan ja Jarenkon (2015, 98) mukaan kyvykkyyden kokemus muodostuu kolmesta osa-alueesta; 1) taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta eli työntekijä saa käyttää omaa osaamistaan ja kokee hallitsevansa työnsä, 2) asioiden aikaansaamisesta eli kokemuksesta, että saa vietyä asioita eteenpäin ja tuloksia aikana, 3) jatkuvasta uuden oppimista ja kehittymisestä eli osaamisen lisääntymisen ja kyvykkyyden kasvamisen tunteesta. Kyvykkyyden johtaminen vaatii valmentavaa tai coachaavaa johtamista. Johtajien ja esihenkilöiden tärkein tehtävä on mahdollistaa asiantuntijoiden keskittyminen omiin työtehtäviinsä ilman häiriötekijöitä. (Martela & Jarenko 2015, 95-115).

*Yhteenkuuluvuuden tunteen toteutumista voi tukea* rakentamalla positiivisia sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutuksia. Johtajat kertoivat järjestävänsä erilaisia aktiviteetteja ja tiimipalavereja, jotka edistävät tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Uusien jäsenten perehdyttäminen, tukeminen tarjoamalla koulutusta ja auttamalla uusia tiimin jäseniä integroitumaan tiimiin varmistaa, että myös uudet tiimin jäsenet saavat yhteenkuuluvuuden tunteen. Tiimissä on tärkeää myös edistää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta. Hyviä keinoja siihen on arvostaa erilaisuutta sekä mahdollistaa tasa-arvoinen toiminta tiimissä. (Forner & al. 2021, 85-86). Yhteenkuuluvuuden tunteen johtaminen vaatii ihmisyyden arvostamista ja yhteisön johtamista. Jokaista työntekijää tulee arvostaa aidosti. Hyviä keinoja tähän ovat läsnä oleminen, kuunteleminen sekä kannustaminen. Yhteishengen ja yhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen johtaminen on tärkeää itseisarvona sekä ihmisten työmotivaation ja hyvinvoinnin lähteenä (Martela & Jarenko 2015, 135-136).



## 2.2 Jaettu johtajuus

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan dynaamista, avointa sekä interaktiivista prosessia, jossa pyritään toinen toistaan tukien kohti yhteistä tavoitetta (Pearce & al. 2009, 234). Valtaa ja vaikuttamista tapahtuu laajasti yksilöiden välillä. Jaettu johtajuus soveltuu erityisen hyvin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin, jossa esiintyy paljon kompleksisuutta ja tehtävien hoito on keskinäisriippuvaista, tarvitaan nopeaa toimintaa sekä luovaa ajattelua. Jaettua johtajuus voi tuoda lisäarvoa tietotyöhön, innovointiin sekä kompleksiseen yhteistyöhön perustuviin ympäristöihin (Pearce & Manz 2005, 135-137). Jaetun johtajuuden hyödyt ilmenevät tiimin toiminnan koordinoinnin, tiimiläisten tavoitteisiin sitoutumisen ja tiedon jakamisen parantumisena, mikä johtaa parempaan suoritukseen sekä luovuuteen (Klasmeier & Rowold 2020; Han & al. 2018). Monista hyödyistä huolimatta jaetussa johtajuudessa voi esiintyä haasteita kuten, valtataisteluita, roolistressiä, tiedon panttaamista sekä päätöksenteon tehottomuutta (Chen & Jun-Hui 2023, 55-61). Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin jaetun johtajuuden määritelmää, sen tuomia hyötyjä ja haasteita sekä kuinka jaetun johtajuuden kyvykkyyksiä voidaan kehittää.

### 2.2.1 Mitä on jaettu johtajuus?

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyy jaetusta johtamisesta useita eri termejä, kuten esimerkiksi ”shared leadership”, ”collective leadership”, ”distributed leadership”, ”collaborative leadership” ja ”horizontal leadership”. Tutkimusartikkeleita etsiessäni käytin useita termejä, mutta sisältöön perehtymisen yhteydessä huomasin, että ”shared leadership” on käsite, mitä tutkimuksessanikin käsitellään. Esimerkiksi ”Distributed leadership” kääntyy suomeksi hajautettu johtajuus. DeRue (2011, 135) määrittelee hajautetun johtajuuden olevan sitä, että tiettyä ajanhetkenä yksi toimija toimii ensisijaisena johtamistehtävien hoitajana ja muut ryhmän jäsenet toimivat kuten he olisivat alaisuudessa johtajaan. Johtajan ja alaisen rooli vaihtelee ajan kuluessa ryhmän jäsenten kesken (DeRue 2011, 135). Hajautettu johtaminen eroaa siis jaetusta johtamisesta useammalla eri tavalla. Ensinnäkin hajautetussa johtamisessa johtajuutta harjoittaa vain yksi henkilö kerrallaan, kun taas jaetussa johtajuudessa johtamisen rooleja on jaettu useammalle henkilölle esim. tiimin sisällä. Jaettu johtajuus on myös tasa-arvoisempi johtajuusmalli hajautettuun johtamiseen nähden, koska edistyneimmillään tiimin yhdelläkään jäsenellä ei ole nimellistä johtajuusroolia.

Jaetun johtajuuden teoriaa on ollut luomassa Craig L. Pearce. Hänen ja muiden alan tutkijoiden määritelmät ovat edelleen 2020-luvulla kaikkein siteeratuimpia ja vakiintuneimpia jaetun johtajuuden käsitteistössä. Pearce, Manz ja Sims (2009, 234) määritelmän mukaan jaettu johtajuus on dynaaminen, avoin ja interaktiivinen yksilöiden välinen vaikutusprosessi ja olennaista on, että tavoitteena on johtaa ja tukea toinen toistaan kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tähän prosessiin sisältyy usein vertaistuki ja -vaikuttaminen sekä myös joskus

siihen sisältyy ylös- tai alaspäin suuntautuvaa hierarkkista vaikuttamista (Pearce & al. 2009, 234). Jaetussa johtajuudessa valtaa ja vaikuttamista tapahtuu laajasti eri yksilöiden välillä. D’Innocenzon & al. määritelmä jaetusta johtajuudesta on; jaettu johtajuus on emergentti eli tarpeesta nouseva ja dynaaminen ilmiö tiimissä, jossa johtajuusroolit ja valta on jaettu tiimin jäsenten kesken. Kyky tunnistaa eri johtajuuden vastualueet helpottaa johtajuusvastuiden jakamista tiimin kesken (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger 2016).

Pearce & Manz (2005, 130-132) ovat sitä mieltä, että sankarijohtajuuden myytti elää yhä vahvasti organisaatioissa. Sankarijohtajuuden myytillä tarkoitetaan ajatusta siitä, että viisaus, ajattelu, ideat sekä päätöksenteko on keskittynyt henkilöille, joilla on johtajan titteli ja valta. Jotta organisaatiot voisivat selvitä tämän aikakauden haasteista, on kuitenkin suuri tarve uudentyylliselle johtamiselle ja johtajuudelle. Pearce ja Manz (2005, 130) muotoilevat näkemyksensä niin, että kaikkien organisaation työntekijöiden johtajuuden taitoja tulisi kehittää, jotta he pystyvät johtamaan itseään ja hyödyntämään tehokkaasti jaettua johtajuutta. Erityisen tärkeäksi johtajuuden taitojen opettelu muodostuu tiimipohjaisessa tietotyössä, johon jaettu johtajuus voisi tuoda tehokkuutta (Pearce & Manz 2005, 130). On yhä mahdottomampi yhtälö, että vain johtajalla olisi kaikki tieto, taidot ja tarvittavat kyvyt, joita tietotyön johtamiseen tarvitaan (Pearce & Manz 2005, 132).

Pearcen ja Manzin (2005, 133) mukaan jaettua johtajuutta voi esiintyä, kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysin sitoutuneita tiimin johtamiseen: jaettu johtajuus tuo mukanaan tiimiin yhtäaikaisen, jatkuvan ja yhteisen vaikutusprosessin ja joka sisältää sekä virallisia että epävirallisia johtajia. Jaettua johtamista voisi ajatella täytenä voimaantumisenä tiimissä. Jaetun johtajuuden hyötyjä on nähty erilaisissa konteksteissa kuten ylimmän johdon tiimeissä, muutosjohtamisen tiimeissä, vapaaehtoistyössä, tutkimus- ja kehitystiimeissä, virtuaalitiimeissä ja jopa sotilasyksiköissä. Useiden tutkimusten valossa on nähty, että jaettu johtajuus on parempi ennuste tiimin menestykselle kuin mikäli tiimiä johdettaisiin tiimin ulkopuolisen johtajan toimesta. (Pearce & Manz 2005, 133-134).

Fletcher & Käufer (2003, 22) tunnistavat kolme paradigman muutosta, jotka ovat luonteenomaisia vuorovaikutukselle, jota jaetussa johtamisessa tapahtuu. **Ensimmäinen muutos** niistä on se, että organisaatioissa, joissa jaettua johtajuutta ilmenee johtajuutta, on hajautettu ja ymmärretty johtajuuden toisistaan riippuvainen luonne. Tämä tarkoittaa merkittävää muutosta perinteistä yksilöllisiä saavutuksia ja meritokratiaa korostavasta johtamiskulttuurista kohti maailmaa, jossa keskitytään yhteisiin saavutuksiin, jaettuun vastuuseen sekä ymmärretään tiimityön tärkeys. (Fletcher & Käufer 2003, 22-23). **Toinen suhteellinen muutos** on se, että johtajuus nähdään sosiaalisena vuorovaikutusprosessina. Jaettu johtajuus kuvataan dynaamisena, monisuuntaisena ja kollektiivisena toimintana. Sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat avainasemassa, koska johtajuus nähdään toimintana, joka ilmenee vuorovaikutuksessa ja verkostomaisesti. Johtaja ei ole kuitenkaan sosiaalinen integraattori, vaan sosiaaliset

vuorovaikutussuhteet ymmärretään ryhmäilmiönä. Johtajuus on tasa-arvoisempaa, yhteistyötä korostavaa, molemminpuolista ja vähemmän hierarkkista kuin mitä perinteisissä esihenkilön ja alaisen välisissä suhteissa. (Fletcher & Käufer 2003, 23). **Kolmas muutos** liittyy oppimiseen. Jaetussa johtajuudessa vuorovaikutuksen aikaansaannoksena tapahtuu yhteistä oppimista, laajempaa jaettua ymmärrystä sekä positiivista toimintaa. Kyse ei ole pelkästään yksilön kyvyistä oppia, kyseenalaistaa tai ymmärtää vaan yhteiselle oppimiselle suotuisien olosuhteiden luomisesta sekä yhteistä oppimista hidastavien tekijöiden poistamisesta. Muutos kohti kollektiivista oppimista on erityisen tärkeä, koska se korostaa 1) yksilön oppimiseen liittyvien taitojen ja ominaisuuksien (kuten esimerkiksi itsetuntemus) laajentamista sekä myös 2) ryhmätason oppimiseen liittyvien suhdetaitojen kuten aitouden, avoimuuden, haavoittuvuuden ja kykyä ennakoita toisten vastineita sekä oppimistarpeita. (Fletcher & Käufer 2003, 24).

Esko Kilven mukaan (2017, 117) työelämän muutos vaatii uudenlaista demokraattisempaa johtajuutta, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa toisiaan tarvitsevien ihmisten välillä. Johtajuutta tarvitaan, mutta sen muoto muuttuu; tavoitteet asetetaan yhdessä ja myös tehtävät ja niiden hoitamisen keinot sovitaan yhdessä. Tärkeään asemaan nousee myös yhteisön oppiminen, oppimisen skaalautuminen ja yhteinen ajatuksen liike. Organisaation selviytyminen ja menestyminen perustuu sille, kuinka hyvin organisaatio pystyy oppimaan yhdessä ja jakamaan kokemuksia. Luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä rikastaa se, että yksilöt ja yhteisöt pystyvät ottamaan huomioon ajattelussaan vallitsevan ajatuksen kanssa ristiriitaisetkin ajatukset ja ideat. Oleellista on näkökulmien laajentaminen, rikastaminen ja kehittäminen. (Kilpi 2017, 117-118).

### 2.2.2 Millaiseen ympäristöön jaettu johtajuus soveltuu?

Pearcen ja Manzin (2005, 135-137) mukaan jaetusta johtajuudesta on eniten hyötyä organisaatioissa ja toimintaympäristöissä, joissa vaaditaan nopeaa toimintaa ja tehtäviin, jotka ovat erittäin komplekseja, vahvasti riippuvaisia toisistaan, vaativat paljon luovaa ajattelua sekä mikäli organisaatiossa ymmärretään jaetun johtajuuden tuoma lisäarvo työntekijöiden vahvemmalle omistautumiselle ja sitoutumiselle työhönsä. Erityisen hyvin jaettu johtajuus sopii tietotyöhön. Pearce ja Manz (2005, 135) tunnistavat viisi tekijää, joiden perusteella voi analysoida, että olisiko jaetusta johtajuudesta hyötyä organisaatiossa; 1) kiireellisyys, 2) työntekijöiden sitoutuminen, 3) luovuus, 4) keskinäinen riippuvuus ja 5) kompleksisuus. Mikäli organisaatiossa on meneillään joku akuutti kriisi, esim. taloudellisia haasteita, niin hetki ei ole todennäköisesti otollisin jaetun johtajuuden opetteluun; sen harjoittelu vie enemmän aikaa kuin on saatavilla. Jaetun johtajuuden opettelu onkin iso investointi yrityksen tulevaisuuteen (Pearce & Manz 2005, 135). Mitä dynaamisempi ja kilpaillumpi toimiala on kyseessä, niin sitä kriittisempään asemaan nousee itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden tuomat hyödyt

organisaation pitkän ajan menestyksen kannalta. Jaettu johtajuus saa aikaan suurempaa sitoutumista organisaatioon, parantaa tuottavuutta ja laatua sekä vahvistaa työntekijöiden kokemaa omistajuuden ja toimijuuden tunnetta, ammattitaitoa sekä sitoutumista työhön (Pearce & Manz 2005, 136).

Itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus hyödyttää vahvasti yrityksiä, jotka tarvitsevat jatkuvaa innovointikykyä parempia tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen. Luovuutta ruokkiva ympäristö muodostuu silloin kun työntekijöitä kannustetaan johtamaan itseään sekä tekemään päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia sekä tunnistamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia yhdessä (Pearce & Manz 2005, 136). Pitkittäistutkimuksissa on havaittu, että jaettu johtajuus, flow'n kokemus sekä luovuus ovat linkittyneet erottamattomasti toisiinsa. Itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus ovatkin avainasemassa organisaatioissa, joissa tarvitaan luovia prosesseja. (Pearce & Manz 2005, 136).

Mitä keskinäisriippuvaisempi työskentely-ympäristö on kyseessä, sitä enemmän se voi hyötyä itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta. Tutkitusti tiimi, joilla on paljon tehtäviä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja jotka käyttävät jaettua johtajuutta tavoitteisiin pääsemiseksi, menestyvät paremmin (Pearce & Manz 2005, 137).

Mitä kompleksisempi työympäristö on kyseessä, sitä epätodennäköisemmin kukaan yksittäisellä henkilöllä on kaikkea sitä osaamista, jota tarvitaan menestyksekkääseen suoriutumiseen. Organisaatioissa, joissa hyödynnetään kehittyneitä teknologioita ja joissa tarvitaan moniosaajatiimejä saavuttamaan halutut tavoitteet, jaettu johtajuus on avainasemassa. On epärealistista ajatella, että yksittäinen johtaja voisi tuntea ja tietää kaikki yksityiskohdat ja detaljit, joita tavoitteeseen pääseminen vaatii. Tällöin tarvitaan asiantuntijoiden osaamista ja heidän esiintuloaan. (Pearce & Manz 2005, 137).

### 2.2.3 Jaetun johtajuuden hyödyt ja mahdollisuudet

Jaettu johtaminen vaikuttaa suotuisasti tiimin toiminnan koordinointiin, tiimiläisten tavoitteisiin sitoutumiseen ja tiedon jakamiseen ja näiden kautta myös tiimin suoritus paranee (Han, Lee, Beyerlein & Kolb 2018, 150). Han & al. pohtivat tutkimuksessaan, että vaikka jaettu johtajuus ja tiimin suoriutuminen ovat heidän tulostensa mukaan kytköksissä toisiinsa, niin taustalla voi olla muita selittäviä tekijöitä, kuten 1) kun johtajuus on jaettua voivat tiimin jäsenet keskittyä tavoitteeseensa, 2) yhtenäisen ilmapiirin luominen lisää positiivisesti suorituskykyä, 3) yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen kannustetaan, joka parantaa tiimin suorituskykyä ja tiimin jäsenet oppivat samalla toisiltaan sekä 4) mikäli tiimiläiset vaihtavat tiimin sisällä vastaanvotettavia rooleja, niin suorituskyky paranee suhteisiin liittyvien synergioiden vuoksi. (Han & al. 2018, 162).

Jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti tiimin suoritukseen sekä luovuuteen. Jaettu johtajuus auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteet sekä helpottaa tiimiä tehtäviensä hoitamisessa. Tämän lisäksi se auttaa monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa ja auttaa luomaan innovatiivisia ratkaisuja (Klasmeier & Rowold 2020, 924). Myös D’Innocenzo & al. (2021, 10) tutkimustulokset vahvistavat jaetun johtajuuden yhteyttä tiimin parempaan suoritukseen, heidän tutkimustuloksensa kertovat myös, että positiivisesti korreloiva suhde jaetun johtajuuden ja suorituskyvyn välillä vahvistuu ajan myötä. Jaettu johtajuus parantaa tiimin suorituskkyä myös virtuaalitiimeissä riippumatta virtuaalisuuden asteesta (Hoch & Kozlowski 2014, 390). Tiimin välillä vallitseva luottamus sekä tiimin oppimiskäyttäytymisellä on kytkös jaetun johtajuuden ja tiimin suoriutumisen välillä. Chen, Jun-Hui ja Zhang (2022) ehdottavat, että tiimin jaetun johtajuuden tehtävät ja toiminnot tulisi jakaa lahjakkaiden henkilöiden kesken, tämän lisäksi tunnetilan vuorovaikutuksen vahvistaminen ja positiivisen palautteen antaminen tiimin oppimiskäyttäytymisestä on hyödyllistä.

#### 2.2.4 Jaetun johtajuuden haasteet

Jaettu johtajuus vaatii itseohjautuvuutta asiantuntijarooleilta ja sen lisäksi heillä tulee olla motivaatio, aloitekykyä sekä vuorovaikutustaitoja, joita jaettuun johtajuuteen tarvitaan. Haasteeksi voi nousta, että kuinka saa asiantuntijat motivoitumaan ja kiinnostumaan johtajuus- ja vuorovaikutustaitojen opettelusta (Pearce & Manz 2005, 137).

Jaetussa johtajuudessa on monia hyviä puolia tiimin suorituskkyyn sekä yksilöiden motivaation kannalta, mutta siihen voi sisältyä myös haasteita. Tuore tutkimus jaetun johtajuuden varjopuolista toteaa (Chen & Jun-Hui 2023, 51-52), että positiivisista vaikutuksista tiimin jäseniin sekä työryhmään huolimatta, on jaetulla johtajuudella myös negatiivisia vaikutuksia. Kirjallisuusanalyysin pohjalta Chen & Jun-Hui (2023, 55-61) nostavat esille haasteita, jotka vaikuttavat 1) tiimin jäseniin, 2) tiimin muodollisiin johtajiin sekä 3) tiimityöhön liittyviin haasteisiin.

*Tiimin jäsenten kokemat haasteet* liittyvät valtataisteluihin, roolistressiin ja tiedon panttaamiseen. *Valtataistelut* voivat tarkoittaa Jin (2018) tutkimuksen mukaan erilaisten klikkien muodostumista tiimin sisällä tai haasteita sekä jännitteitä, joita syntyy useiden emergentisti nousevien rinnakkaisten epävirallisten johtajien välillä (Chen & Jun-Hui 2023, 54-57). *Roolistressi* on psykologian termi, jolla tarkoitetaan painetta, joka syntyy, kun yksilö kokee kyvyttömyyden tunnetta suoriutua useista yhtäaikaaisista rooleista (Evans & al. 2021; Wang & Pen 2022). *Roolistressi* ilmenee käytännössä roolien epäselvyyksinä, roolikonflikteina sekä rooliylikuormituksena. Roolikonflikti voi aiheutua esimerkiksi vaikeuden kokemuksena vaihtaa seuraajasta johtajan rooliin sekä päinvastoin kun taas rooliylikuormitus on roolistressiä, joka liittyy tarvittavien taitojen tai ajan puutteesta rooli odotuksen toteuttamiseen. (Chen & Jun-Hui 2023, 57-59). *Tiedon panttaaminen* voi Zhaon (2013) mukaan johtajuusvalta on erittäin epävakaa jaetun johtajuuden kontekstissa, mikä mahdollistaa epävirallisten johtajien

nousemisen. Vallan halu saattaa johtaa käytökseen, jossa tiimin jäsenet piilottelevat tietoja ja taitoja pitääkseen kilpailuetunsa suhteessa muihin (Chen & Jun-Hui 2023, 59).

*Tiimin muodollisiin johtajiin kohdistuvat haasteet* liittyvät psykologisen aseman menettämiseen ja motivaation laskuun sekä itsen ja ryhmän väliseen dualistiseen paradoksiin. *Psykologisen alueen menettäminen ja motivaation lasku* tarkoittaa sitä, että kun muodollisen johtajan valta ja vaikuttaminen heikkenee jaetussa johtajuudessa, niin he ymmärtävät, että tiiminvetäjän rooli ei tarjoa odotettuja etuja. Seurauksena on Zhu & al. (2018) tutkimuksen mukaan muodollisten johtajien motivaation lasku, joka hidastaa tai estää johtamiskyvyn edelleen kehittymisen. (Chen & Jun-Hui 2023, 59) *Itsen ja ryhmän välinen dualistinen paradoksi* tarkoittaa sitä, että kun jaettua johtajuutta mahdollistavaa organisaatiota ja yrityskulttuuria aletaan luomaan, niin muutosjohtajina toimivat yleensä muodolliset johtajat, jotka ovat tottuneet toimimaan johtajina toisen tyyppisessä ympäristössä ja kulttuurissa kuin mitä ollaan luomassa eli samaan muutos onnistumaan ”perinteisin” keinoin ja samanaikaisesti jakamaan valtaansa ja johtamisrooliaan jaetun johtajuuden olosuhteissa (Fletcher & Käufer 2003, 24-25). Paradoksiin liittyy, että muodollisten tiimijohtajien tulee samaan aikaan johtaa muutosta tiimin ulkopuolelta, mutta olla myös yhtä aikaa tasavertaisina vuorovaikutuksessa tiimin jäsenien kanssa. (Chen & Jun-Hui 2023, 59-60).

*Tiimityöhön liittyvät haasteet* jakautuvat tiimin suorituksen alenemiseen, päätöksenteon tehottomuuteen, ryhmävastuun hajautumiseen sekä tiimin luovuuden heikkenemiseen. *Tiimin suorituksen alenemista* voi ensinnäkin aiheuttaa aiemmin mainitut valtataistelut tiimissä tai yksilöiden tiedon panttaaminen sekä Haon mukaan (2016) tilanteet, joissa johtajuus jakautuu epätasaisesti tiimissä, tiimin seurannan taso on alhainen tai mikäli tiimin jäsenten yhteistyöhalu on alhainen. (Chen & Jun-Hui 2023, 60-61) Toiseksi Han & al. (2021) tutkimuksen mukaan tehtävälähtöinen jaettu johtaminen vaikuttaa usein negatiivisesti tiimin suoriutumiseen yhteisen päätöksenteon alentumisen sekä tehottomuuden vuoksi. *Päätöksenteko haastaa jaetussa johtamisessa*, koska voi olla vaikeaa saavuttaa konsensusta päätöksenteossa ja päätöksenteko vie paljon aikaa, joka johtaa tehottomuuteen. *Jaetun johtamisen myötä vastuut voivat haajantua*, mikä synnyttää negatiivisia ilmiöitä kuten vapaamatkustaminen. Jaetussa johtamisessa on myös epäselvää kuka vastaa päätöksistä vastuun verrattuna hierarkkiseen johtamismalliin. *Tiimin luovuus voi olla jaetussa johtajuudessa alhaisempaa* etenkin tiimeissä, joissa kognitiivinen monimuotoisuus on alhainen. (Chen & Jun-Hui 2023, 61).

Fletcher ja Käufer (2003, 24) tunnistavat kolme jaetun johtajuuden paradoksia. Ensimmäinen paradoksi liittyy siihen, *että kun aletaan luomaan matalampaa, nopeammin sopeutuvaa ja vähemmän hierarkkista organisaatiota, niin organisaatiomuutoksesta, jonka se vaatii vastaavat hierarkkiset johtajat*. Hierarkkiseen organisoitumismalliin tottuneella johtajalla voi luonnollisesti olla haasteita luoda organisaatiota, jossa hierarkisuutta vähennetään tietoisesti. Käytännön ristiriita voi ilmetä vaatimuksena, että johtajan tulee asettaa itsensä ryhmän ulko-

ja yläpuolelle sekä samanaikaisesti vuorovaikuttaa kiinteänä osana ryhmää ja toimia yhdenvertaisena toisten kanssa. Näillä ristiriitaisilla vaatimuksilla ja odotuksilla voi olla negatiivinen vaikutus ryhmään ja se voi johtaa johtajan tehtävän loppumiseen ja myös aiheuttaa ryhmälle epäilyksiä jaetun johtajuuden periaatteita kohtaan (Flethcer & Käufer 2003, 24-25).

*Toinen paradoksi liittyy jaetun johtajuuden käytäntöjen häviämiseen.* Paradoksiin liittyy se, että narratiivi hyvästä johtajuudesta voi olla edelleen juuttunut vanhoihin mielikuviin myyttisistä sankariyksilöistä. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa ja hyviä vuorovaikutustaitoja ei ehkä aina nähdä tai ymmärretä oikeina työnä saati osaamisena. Jaetun johtamisen käytännöt kuten oman osaamisen jakaminen muille, arvostuksen osoittaminen työtovereita kohtaan, avun pyytäminen tai tarjoaminen voivat tuntua niin rutiininomaisilta, arkipäiväisiltä ja epä sankarimaisina toimina, joten näitä käytäntöjä voi olla vaikea tunnistaa johtajuuskäytäntöinä. Hyville vuorovaikutustaidoille ja psykologista turvallisuuden tunnetta edistäville toimille sekä taidoille ei ole vielä virallista osaamisen kieltä ja nämä taidot ja osaamiset voidaan tulkita henkilön persoonallisuuden piirteiksi. (Flethcer & Käufer 2003, 25-26).

*Kolmas paradoksi liittyy siihen, että työelämässä on arvostettu yksilöiden hyvää suoriutumista ja nykyinen työelämä vaatii enemmän tiimityön taitoja.* Monet yksilöt ovat satsanneet paljon energiaa ja aikaa kehittääkseen itseään ammatillisesti ja päässeet sitä kautta eteenmään työurallaan. Nykyinen työelämä ja jaettu johtajuus vaatii kuitenkin yhä enemmän erinomaisia vuorovaikutustaitoja ja kykyä menestyä yhdessä erinomaisen yksilösuorituksen sijaan. (Flethcer & Käufer 2003, 25-26).

#### 2.2.5 Kuinka jaetun johtajuuden kyvykkyksiä voi kehittää?

Pearcen ja Manzin (2005, 137) mukaan organisaation tai tiimin nimetyn johtajan (titteli voi olla esim. tiiminvetäjä, koordinaattori, fasilitaattori tai coach) tärkeimpänä tehtävänä on edistää sekä yksilöiden itseohjautumisen kyvykkyksiä että jaetun johtajuuden kyvykkyksiä. Yksi hyvä tapa on näyttää esimerkkiä; nimetty johtaja antaa näkyvän mallin, kuinka itseohjautuvuuden taitoja hyödynnetään ja kuinka jaetun johtajuuden prosessi toimii käytännössä (Pearce & Manz, 2005, 137). Esimerkillä johtaminen on yksi tärkeimpiä johtajuuden keinoja jaetun johtajuusmallin käyttöönotossa. Toinen tärkeä ja toimiva keino on vahvistaa itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytäntöjä, kun niitä ilmenee. Tiimin jäsenet voivat rohkaista toisiaan ja nimetty johtaja voi antaa suullista palautetta ja kiittää tärkeästä panostuksesta. Tiimityöhön kannustaminen ja rohkaiseminen on myös tärkeää. (Pearce & Manz 2005, 137).

Klasmeierin ja Rowoldin (2020, 915) mukaan transformatiivinen johtaminen sekä luottamus vaikuttaa tiimitasolla positiivisesti jaettuun johtajuuteen. Yksilötasolla jaettuun johtajuuteen

vaikuttaa positiivisesti organisaation tuki. (Klasmeier & Rowold 2020, 915). Jaettua johtajuutta voi edistää muodollisen johtajan voimaannuttava johtajuustyyli. Edelmannin, Boenin & Fransenin (2020, 1) tutkimuksessa keskityttiin selvittämään kuinka muodollinen johtaja voi tukea korkealaatuista jaettua johtajuutta. Tutkimusasetelmassa muodollisen johtajan vastuita jaettiin tiimin jäsenten kesken. Tutkimustulokset kertovat, että tiimien jäsenten kasvuun tähtäävä johtamistyyli parantaa jaetun johtamisen laatua tiimissä. Tulokset viittaavat myös siihen, että muodolliset johtajat, jotka keskittyvät vahvistamaan tiiminsä jäseniä koetaan paremmiksi johtajiksi. Parempi vertaisjohtajuuden laatu lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää työuupumusta. Tärkeä havainto tutkimuksessa oli myös, että laadukas vertaisjohtaminen sai tiimin tuntemaan korkeaa ”me”-tunnetta ja tämä oli vahvassa yhteydessä myös muihin positiivisiin lopputuloksiin (Edelmann, Boen & Fransen 2020, 1)

Organisaatiotasolla jaetun johtajuuden kyvykkyksiä voidaan tukea kouluttamalla sekä nimettyjä johtajia että tiimin jäseniä sitoutumaan jaettuun johtajuuteen (Pearce 2004, 48). On turha odottaa, että yksilöille ilmaantuisi itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden taitoja ilman asianmukaista koulutusta (Pearce & Manz 2005, 138). Jaettua johtajuutta parantaa niin virallisten kuin epävirallisten johtajien kouluttaminen johtajuuteen. Ruotsalaisessa paperiselutehtaassa suoritettu tutkimus (Tafvelin, Hasson & von Thiele Schwarz 2018) tähtäsi selvittämään, että millä tavalla epäviralliset ja viralliset johtajat hyötyvät johtajuuskoulutuksesta. Tutkimustulosten mukaan niin viralliset kuin epäviralliset johtajat paransivat koulutuksen myötä merkittävästi transformatiivista johtamiskäyttäytymistään. Näiden molempien johtajuustyyppien harjoittama transformatiivinen johtaminen ennakoii työntekijöiden tehokkuutta ja hyvinvointia, mutta hieman eri tavoin; virallisten johtajien johtajuuden parannukset liittyivät työntekijöiden hyvinvointiin, kun taas epävirallisten johtajien johtajuuden parannukset liittyivät tehokkuuteen. (Tafvelin, Hasson & von Thiele Schwarz 2018).

Itseohjautuvuuden osalta on tärkeää opetella vastuunottamista ja jaetun johtajuuden osalta esimerkiksi konfliktien käsittelyn, kommunikaation, palaverien pitämisen ja tehokkaan tiimityön taitojen opettelu lisää jaetun johtajuuden kyvykkyksiä (Pearce & Manz 2005, 138). Koulutuksen lisäksi organisaation palkkiojärjestelmien tulisi tukea jaettua johtajuutta siten, että palkkioperusteet olisivat tiimin suoriutumiseen liittyviä eivätkä yksilön suoriutumiseen liittyviä. Mikäli organisaation palkkiojärjestelmä säilyy yksilön suoritukseen keskittyvänä samalla kun organisaatiosta halutaan luoda jaettua johtajuutta harjoittava, esiintyy yhtälössä merkittävä ristiriita, joka voi johtaa ei-toivottuun käyttäytymiseen halutun tavoitteen suhteen. (Pearce & Manz 2005, 138).

Organisaatiokulttuurin tulisi myös tukea ja havainnollistaa käytännössä jaetun johtajuuden arvoa eli toisin sanoen organisaatiokulttuuri ei saisi olla ristiriidassa jaetun johtajuuden mallin kanssa (Pearce 2004, 48-52).



Carson, Tesluk ja Marrone (2007) päätyivät tutkimusartikkelissaan läpikäymänsä aiemman tutkimuksen valossa siihen johtopäätökseen, että jaetun johtajuuden onnistumiseen voidaan vaikuttaa 1) kehittämällä tiimin sisäistä ympäristöä ja 2) tarjoamalla coachingia tiimin ulkopuolisen henkilön toimesta. Heidän tutkimustuloksensa vahvistivat, että ulkopuolisen coachin tuki on erityisen tärkeää silloin, kun tiimiltä puuttuu vahva sisäinen ympäristö (Carson & al. 2007, 1228). Tiimin sisäiseen ympäristöön liittyvää kolme ulottuvuutta, jotka tukevat jaettua johtajuutta; 1) jaettu tarkoitus, 2) sosiaalinen tuki ja 3) ääni. Jaetulla tarkoituksella tarkoitetaan sitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on samanlainen ymmärrys tiimin tärkeimmistä tavoitteista ja he huolehtivat siitä, että tiimin fokus on yhteisissä tavoitteissa. Yhteinen tavoite motivoi, voimauttaa ja sitouttaa tiimin jäseniä yhteistyöhön. (Carson & al. 2007, 1222). Sosiaalisella tuella tarkoitetaan emotionaalista ja psykologista tukea toisia kohtaan, joka voi ilmetä kannustamisena ja arvostuksen näyttämisenä tiimiläisten ponnisteluja kohtaan. Sosiaalinen tuki auttaa yhteistyössä ja jaetun vastuunoton kehittymisessä. (Carson & al. 2007, 1222). Äänellä tarkoitetaan tiimiläisten osallistumisen astetta päätöksentekoon, rakentavaan keskusteluun sekä erilaisten näkökulmien esille tuomiseen. Mitä korkeampi yhteinen ääni on tiimissä, sitä enemmän ihmiset ovat sitoutuneita yhteiseen johtajuuteen ja proaktiivisempia auttamaan tiimiä saavuttamaan yhteiset tavoitteet sekä haastamaan toisia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Carson & al. 2007, 1222).

### 2.3 Itseorganisoituminen

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin mitä kaikkea itseorganisoituminen on ja mitä se vaatii organisaatiolta, joka haluaa ottaa käyttöön itseorganisoituvan organisaation käytäntöjä. Itseorganisoituvan organisaation tutkittuja hyötyjä ovat 1) alhaisemmat kulut, kun johtaja-rooleja (manager) ei tarvita ja tätä kautta yritys säästää palkkakustannuksissa, 2) solidaarisuus työntekijöiden välillä, kun työntekijät lakkaavat kilpailemasta toistensa kanssa ylennysten toivossa, 3) työntekijöiden aloitteellisempi ja proaktiivisempi toiminta, kun heillä on lisätty mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, 4) korkeampi sitoutumisen aste, 5) syvällisempi asiantuntijuus, koska työntekijöillä on enemmän vastuuta oman työnsä laadusta ja he saavat mahdollisuuden sijoittaa oman osaamisensa kehittämisen, 6) paremmat ja nopeammat päätökset, kun päätökset tehdään siellä missä paras asiantuntemus on eikä päätöksentekovastuuta eskaloida johtajille sekä 7) lisääntynyt joustavuus, kun työntekijät pystyvät tiimeissä ratkaisemaan esille tulevia haasteita sekä kokeilemaan uusia ideoita (Hamel 2011).

Itseorganisoituvaa organisaatiota kuvastaa parhaiten se, että valtaa on hajautettu radikaalisti organisaatiossa perinteiseen hierarkkiseen organisaation nähden (Lee & Edmondson 2017). Itseorganisoituminen voidaan nähdä kompleksisen systeemin ominaisuutena, joka tarkoittaa, että itseorganisoituminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi. Tähän prosessiin vaikuttavat

eri toimijoihin ja niiden väliseen vuorovaikutukseen kohdistuvat säännöt. (Sami Paju 2017, 44). Itseorganisoituminen vaatii onnistuakseen kaikkien johtamiskäytäntöjen päivittämisen. Tärkeimmät päivitettävät käytännöt ovat organisaation rakenne, päätöksentekomallit, palkitseminen sekä suorituksen johtaminen. Organisaation rakenteen muodostavat autonomiset tiimit, joilla on valta ja vastuu. Tiimin yläpuolella ei ole johtajaa, joka asettaa tavoitteet, vaan tiimi asettaa ne itse. (Laloux 2016, 63). Itseorganisoitumisen mahdollistamisessa organisaatiossa on keskeistä, että ylhäältä annetut valmiit rakenteet minimoidaan (Martela & Jarenko, 12). Tämä voisi käytännössä tarkoittaa, että kaikkeen päätöksentekoon ei tarvita lupaa esihenkilöltä ja näin ollen ennalta määritettyjä ”komentoketjuja”, ennalta määritettyjä rooleja, saati jäykkää hierarkiaa ei organisaatiossa esiinny. Keskinäinen organisoituminen tehdään tarpeen mukaan sekä muokataan uudelleen tarvittaessa. Vuorovaikutussuhteet muotoutuvat tällaisessa organisaatiossa sen mukaan, että keiden kanssa on luontevinta tehdä yhteistyötä tiettyyn tavoitteeseen pääsemiseksi. Näin ollen tiimirakenteet ovat alati tarpeen mukaan muotoutuvia. (Martela & Jarenko, 12).

### 2.3.1 Mitä on itseorganisoituminen?

Organisaatioita, joissa on 1) hajautettu valtaa radikaalisti, 2) lisätty työntekijöille päätäntävaltaa, 3) uskotaan parhaan tiedon löytyvän asiantuntijoilta, 4) ymmärretään sisäisen motivaation merkitys sekä 5) nähdään organisaatio elävänä organismina koneen sijaan, kutsutaan monilla eri nimillä kuten Teal -organisaatio (Laloux 2014), holokratia (Bernstein & al. 2016) tai itseorganisoituva organisaatio (self-managing organization) (Lee & Edmondson 2017; Martela 2019; Paju 2017). Tässä opinnäytetyössä käytetään määritelmää itseorganisoituminen ja tällä tarkoitetaan itseorganisoituvaa organisaatiota (self-managing organization). Sekä holokratia- että Teal-organisoitumismallit voidaan nähdä myös itseorganisoitumisen malleina, vaikka niissä onkin omat ominaisuuspiirteensä; näiden eri tavalla nimetyillä organisaatiomalleilla on vahvasti samoja päämääriä.

Esimerkkejä radikaalista vallan hajauttamisesta ja päätäntävällän antamisesta työntekijöille ovat hollantilainen hoitoalan yritys Buutzorg (Laloux 2016, 47-51), yhdysvaltalainen tomaatinjalostusyritys Morning Star (Laloux 2016; Hamel 2011; Lee & Edmondson 2017), yhdysvaltalainen tietokonepelien valmistaja Valve (Lee & Edmondson 2017) sekä ranskalainen autoteollisuuden yritys FAVI (Laloux 2016). Suomalaisista yrityksistä lähimpänä itseorganisoituvaa organisaatiota lienevät IT-alan konsultointiyritys Reaktor (Wilenius & Kurki 2017, 183) sekä digitaalisten palveluiden tuottamiseen keskittyvä Vincit (Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017).

Itseorganisoituvien organisaation yhdistävä tekijä kaikissa yllä mainituissa yrityksissä ja myös eri nimisissä itseorganisoitumismalleissa (teal, holokratia ja itseorganisoituva organisaatio) on *vallan radikaali hajauttaminen organisaatiossa* verrattuna perinteiseen hierarkkiseen

organisaation, jossa valta keskittyy tietyille nimetyille johtajille sekä suuntautuu ylhäältä alaspäin. Lee & Edmondson (2017) määritelmän mukaan itseorganisoituvassa organisaatiossa valtaa on radikaalisti hajautettu sekä virallisella että systemaattisella tavalla koko organisaation laajuisesti. Jokaisella työntekijällä on päätöksenteko-oikeus, jota ei kukaan ”pomo” voi oman asemansa vuoksi ylikirjoittaa. Työntekijät voivat vaikuttaa työolosuhteisiinsa sekä yrityksen strategiseen suuntaan. Itseorganisoituvan organisaation pyrkimyksenä on ketteryys eli kyky sopeutua joustavasti muuttuviin olosuhteisiin. Organisaatiossa vallitsee luottamus ja vastuuta jaetaan yhdessä. Organisaatioihin muodostuu epävirallisia verkostoja ja yksilöiden voimaantumisen sekä kasvun merkitys ymmärretään. Yksilöiden luovuuden sekä motivaation vapauttaminen on tärkeää. Yksilöiden kasvun myötä myös yritys oppii ja kehittyy. (Lee & Edmondson, 2017)

*Organisaation rakenne* perustuu niin teal-mallissa (Laloux 2016) kuin holokratiassakin (Bernstein 2016) sille ajatukselle, että tiimi on organisaation perusyksikkö. Näissä malleissa autonomisilla tiimeillä on täysi valta ja vastuu, eikä tiimin yläpuolella ei ole johtajaa, joka asettaa tavoitteet ja kertoisi kuinka toimia (Laloux 2016; Bernstein 2016). Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteet asettaa tiimi itse ja tiimin jäsenet johtavat toinen toisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Teal-organisointumallissa tiimin tukena toimii tiimin ulkopuolinen coach, jolla ei ole valtaa, vaan hänen tehtävänsä on auttaa tiimiä, jos ja kun tiimi kohtaa haasteita. (Laloux 2016, 64) Bernstein & al. (2016, 43) pitävät autonomisen tiimin osalta tärkeänä, että tiimi määrittelee itse omat roolinsa, ne ovat modulaarisia ja muotoutuvia eli ne muodostuvat vastaamaan organisaatioiden tarpeita ja tiimien ympärillä ei ole perinteistä hierarkiaa tai matriisirakennetta. Tiimi vastaa siis tavoitteiden lisäksi siitä, kuinka se muodostuu, kuinka tiimissä toimitaan, miten roolit tiimin sisällä tunnustetaan ja jaetaan sekä lisäksi millä tavalla tiimi on vuorovaikutuksessa organisaation muiden tiimien kanssa (Bernstein & al. 2016, 43).

Morning Star -organisaatio toimii esihenkilöttömästi (Hamel 2011) ja sen organisaatiomalli on hierarkiaton eikä titteleitä tai ylennyksiä ole. Vastuuta ja valtaa on hajautettu ja jokainen saa osallistua päätöksentekoon sekä tehdä kehitysaloitteita. Organisaatio perustuu yksilöiden välisten sitoumusten verkostoon. Käytännön työroolit sovitaan kollegoiden kanssa ja päätöksenteossa konsultoidaan kollegoita.

*Palkitsemisen käytäntöjen osalta* itseorganisoituvissa organisaatiossa oleellisinta on, että palkitsemiskulttuuri ei ole ristiriidassa radikaalin vallan hajauttamisen suhteen. Eli näissä organisaatioissa esihenkilö ei määrittele, että minkä suuruisen tulospalkkion tai palkankorotuksen yksilö saa. Työntekijän rooli tai saavutettu asema ei myöskään vaikuta esimerkiksi tulospalkkion suuruuteen. Morning Starissa palkankorotuksiin käytetään vertaisarviointeja (Hamel 2011). FAVI:n työntekijät taas saavat bonuksen firman tuloksen mukaisesti, kun yrityksellä menee hyvin, niin bonus on isompi ja se jaetaan työntekijöiden kesken tasaisesti (Laloux 2016, 74).

*Itseorganisoituvien organisaatioiden kulttuuriin* kuuluu useita tärkeitä ulottuvuuksia kuten 1) tiedon läpinäkyvyys, 2) työntekijöiden osallistaminen, 3) avoimuus, 4) luottamus sekä 5) oppimis- ja reflektointikyky. *Tiedon läpinäkyvyyden* osalta on tärkeää, että ajantasainen tieto on työntekijöiden saatavilla hajautetun päätöksenteon mahdollistamiseksi. Esimerkiksi Morning Starilla työntekijöiden on mahdollista ajatella liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti, kun kaikilla on pääsy samaan eri yrityksen osa-alueita koskevaan tietoon. He ovat eliminoineet tietoon liittyvät siilot ja tiedon tarpeellisuus ymmärretään laajasti (Hamel 2011). Avaintietojen läpinäkyvyys ja aktiivinen tiedonjakaminen mahdollistaa ja parantaa työntekijöiden kykyä tehdä kokonaisuutta hyödyttäviä ja parempia päätöksiä (Martela 2019).

*Työntekijöiden osallistaminen* tarkoittaa päätöksentekoon osallistamisen lisäksi mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn muotoiluun, päättää mitä tehtäviä tiimissä hoidetaan ja miten sekä tehdä aloitteita organisaation kehittämiseksi. Oman työn muotoilu tarkoittaa käytännössä esimerkiksi Morning Starilla sitä, että jokainen työntekijä laatii itselleen henkilökohtaisen mission (mission statement), jossa kuvataan kuinka työntekijä auttaa organisaatiota yritystä saavuttamaan tavoitteensa (Hamel, 2011). Hyvä esimerkki aloitteiden käsittelystä tulee Buurtzorg -organisaatiolta. Heidän kaksi kotihoitajaansa oivalsivat, että vanhusten hoidossa voisi olla hyödyllistä hoitamisen lisäksi pyrkiä ennaltaehkäisemään kaatumisia, koska ne johtavat usein kalliisiin lonkkaleikkauksiin. He ehdottivat ennaltaehkäisevän toiminnan lisäämistä yrityksen palveluvalikoimaan. Yrityksen toimitusjohtaja ei tehnyt päätöstä puolesta eikä vastaan, vaan hän kehotti hoitajia kysymään muiden työntekijöiden mielipidettä. Muiden puoltaessa tätä kehitysehdotusta päädyttiin perustamaan tiimi, joka keskittyy myös vanhusten kaatumisten ennaltaehkäisyyn kotihoidon lisäksi (Laloux 2016, 122).

*Oppimis- ja reflektointikyky* on itseorganisoituvissa organisaatioissa sekä yksilöiden että organisaation ominaisuus. Teal-mallissa organisaatiota kuvataan eläväksi organismiksi ja tämän ajatuksen taustalla on se, että myös organisaatio kehittyy ja kasvaa kuten sen työntekijätkin. Organisaatio pyrkii ymmärtämään toimintaansa kokonaisvaltaisesti sekä ottamaan erilaisia näkökulmia. Oppimiseen sisältyy kokeilukulttuuri ja kokeiluista oppiminen (Laloux 2016, 57-131).

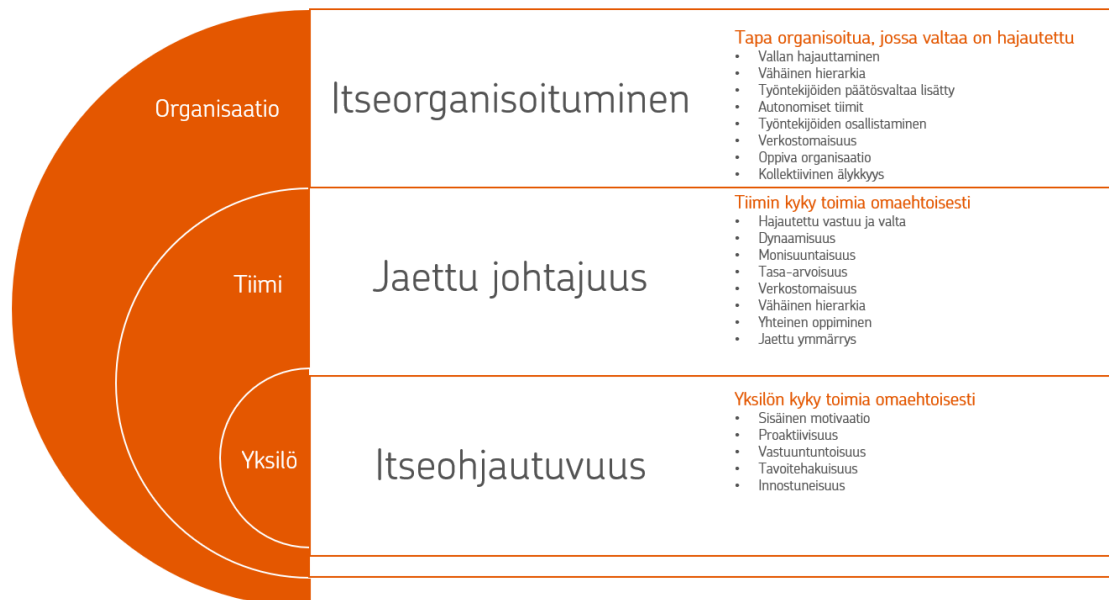
Martela (2019, 5-6) vertaa tutkimuksessaan itseorganisoituvien organisaatioiden (self-managing organizations) kykyä ratkaista yritysten universaaleja haasteita perinteiseen weberiläiseen byrokratiaan sekä Mintzbergin (1980) kehittämään adhokratia-malliin (adhocracy). Tutkimustulosten perusteella Martela tekee johtopäätöksen, että itseorganisoituva organisaatio on uudenlainen organisoitumisen muoto, joka pystyy byrokratiaa ja adhokratiaa paremmin vastaamaan nykyisen nopeasti muuttuvan maailman ja organisaatioiden haasteisiin. Vaikkakin useat organisaatiot käyttävät toiminnassaan vielä byrokration jäänteitä, niin muutos kohti itseorganisoituvampaa organisoitumista on alkamassa ja sen mahdollistavat kehittyneet IT-

järjestelmät ja sitä vaatii yhä kompleksisemmat ja epävakaimmat liiketoimintaympäristöt (Martela 2019, 21).

#### 2.4 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta ydinkäsitteestä; itseohjautuvuus, jaettu johtajuus ja itseorganisoituminen. Opinnäytetyön kontekstissa näitä jokaista käsitettä tarvitaan. Itseohjautuvuus on yksilön kyky, joka sisältää ominaisuuksia, joita tarvitaan, jotta yksilö pystyy ottamaan vastuuta tiimissä, jossa johtajuutta on hajautettu. Jaettua johtajuutta ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilman organisaatioitakin, mutta opinnäytetyö toteutetaan organisaatiokontekstissa, joten itseorganisoitumisen käsite tarvitaan näiden kahden käsitteen rinnalle. Yksittäinen tiimi tarvitsee organisaation vahvan tuen sekä myös muutoksia organisaation rakenteisiin sekä kulttuuriin onnistuakseen jaetussa johtajuudessa optimaalisella tavalla.

Kuviossa 1 käydään läpi opinnäytetyössä käytettyjen keskeisimpien käsitteiden välistä eroa. Tärkeintä on ymmärtää, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta ja kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia, jaetulla johtajuudella taas tiimin kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkoista valvontaa sekä itseorganisoitumisella tarkoitetaan organisaatiota, jossa hierarkian määrä on vähäinen ja valtaa sekä päätöksentekoa on hajautettu radikaalilla tavalla.

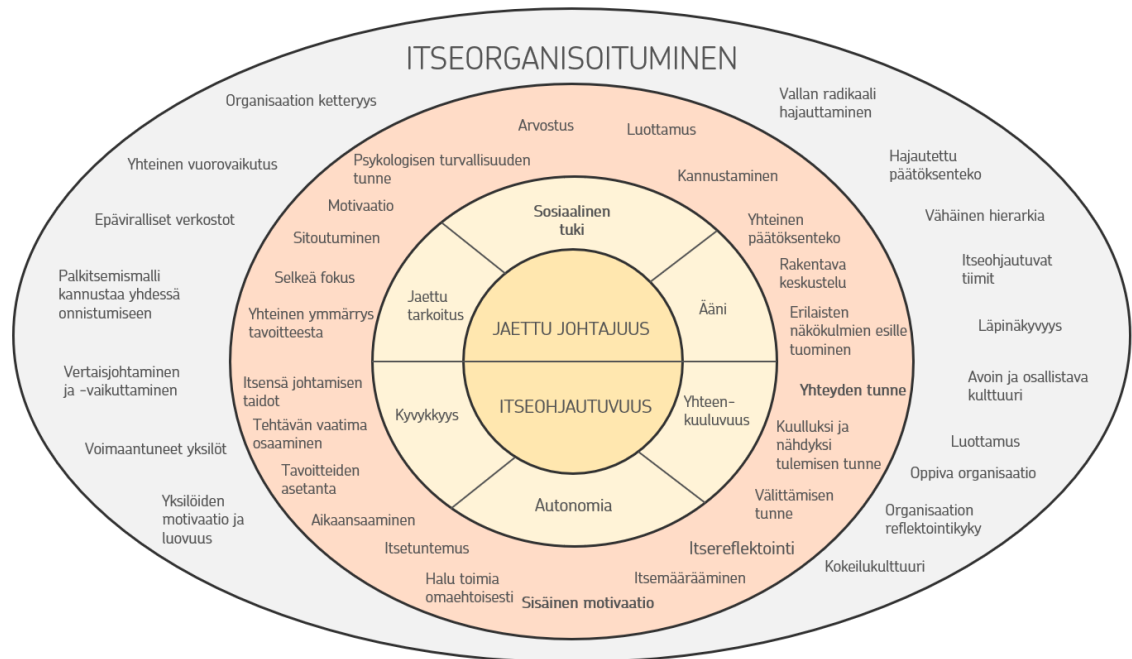


Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden erot ja määritelmät (Fletcher & Käufer 2003, Pearce & Manz 2005, Martela & Jarenko 2017, Lee & Edmondson 2017, Laloux 2016, Bernstein & al., 2016)

Kuviossa 2 kiteytetään opinnäytetyön ydinkäsitteet yhteen visuaaliseen näkymään. Jaettu johtajuus tarvitsee toteutuakseen itseohjautuvia yksilöitä ja mitä kompleksisempi ympäristö on kyseessä, niin pelkät itseohjautuvat yksilöt eivät riitä parhaisiin tavoitteisiin pääsemiseksi, vaan tällöin tarvitaan nimenomaan jaettua johtajuutta. Itseohjautuvat yksilöt ja jaettua johtajuutta harjoittavat tiimit tarvitsevat onnistuakseen organisaation vahvan tuen. Kun organisaatio antaa valtaa ja vastuuta asiantuntijoille ja tiimeille se tarkoittaa sitä, että koko organisaation tulee muuttua itseohjautuvuutta ja jaettua johtavuutta mahdollistavaksi.

Keskiössä ovat jaettu johtajuus sekä itseohjautuvuus, joita molempia tarvitaan, kun halutaan tavoitella jaettua johtajuutta. Itseohjautuvuus tarkoittaa sisäistä motivaatiota, joka muodostuu yksilön kokemuksesta omasta kyvykkyydestä, autonomiasta eli itsemääräämisestä sekä yhteenkuuluvuuden tunteesta (Deci & Ryan 2000, 262-263). Kyvykkyys tarkoittaa niin itsensä johtamisen taitoja kuin tehtävän suorittamiseen tarvittavaa osaamista sekä kykyä asettaa tavoitteita omalle työlleen sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. Autonomia on itsemääräämistä ja siihen sisältyy halu toimia omaehtoisesti, itsetuntemus ja kyky itsereflektioon (Deci & Ryan 2000 ; Martela & Jarenko 2015; Pearce & Manz 2005).

Jaetun johtajuuden optimaalisen toteutumisen osalta tiimin sisäiseen ympäristöön liittyy kolme ulottuvuutta, jotka kaikki vaikuttavat siihen kuinka hyvin jaettu johtajuus toteutuu. Nämä tekijät ovat 1) tiimin jaettu tarkoitus, 2) tiimin sosiaalinen tuki sekä 3) tiimin ääni (Carson, Tesluk ja Marrone 2007, 1222). Jaetulla tarkoituksella tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsenet ymmärtävät samalla tavalla tiimin tärkeimmät tavoitteet sekä ohjaavat toinen toisiaan kohti niiden saavuttamista. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan psykologista ja emotionaalista tukea, jota tiimin jäsenet osoittavat toisilleen ja se näkyy konkreettisesti korkeana psykologisen turvallisuuden tunteena, arvostuksena sekä luottamuksena tiimin jäseniin. Äänellä ei tarkoiteta samanmielisyyttä, vaan sitä, että kuinka tiimin jäsenet osallistumisen astetta yhteiseen päätöksentekoon, rakentavaan keskusteluun sekä erilaisten näkökulmien esiin tuomiseen. (Carson & al. 2007, 1222).



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Deci & Ryan 2000 & 2020, Martela & Jarenko 2015 & 2017, Pearce, Manz & Sims 2009, Carson & al. 2007, Lee & Edmondson 2017, Laloux 2016, Bernstein & al. 2016, Martela 2019, Hamel 2011)

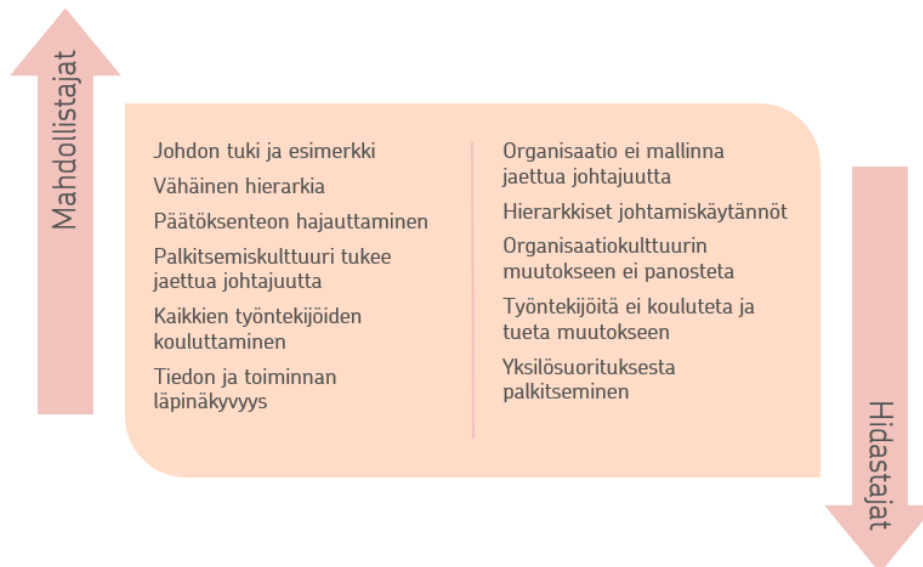
Itseorganisoituminen voidaan nähdä opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä mahdollistavana tekijänä. Uloimmalla kehällä olevat ominaisuudet tarvitaan, jotta yksilöillä on optimaalinen mahdollisuus itseohjautua ja harjoittaa jaettua johtajuutta käytännössä. Lalouxin mukaan (2014, 63-64) tärkeimpiä osa-alueita, joita organisaation tulee tarkastella mahdollistaakseen itseorganisoitumisen ovat 1) *organisaation rakenne* eli vähentää tarvittaessa radikaalisti hierarkiaa, 2) muuttaa *päätöksentekomallit* hajautettua päätöksentekoa mahdollistavaksi, 3) luottaa siihen, että *sisäinen motivaatio* on johtaa parempaan lopputulokseen kuin palkitsemiskäytännöt tai seuraamukset sekä 4) *suorituksen johtamisen* osalta voimakkain motivaation lähde on vertaisjohtaminen ja -vaikuttaminen sekä läpinäkyvyys. (Laloux 2014, 63-79).

Itseorganisoituvan organisaation tunnusmerkkejä ovat vallan radikaali hajauttaminen, päätöksenteon hajauttaminen, vähäinen ja jopa minimaalinen hierarkia. Organisaatorakenne perustuu itseohjautuvien tiimien varaan, joilla on täysi valta ja vastuu toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia. Itseohjautuvan organisaatio tarvitsee päätöksenteon hajauttamisen mahdollistamiseksi mahdollisimman laajaa läpinäkyvyyttä kaikkeen siihen tietoon, mitä päätöksentekoon tarvitaan. Organisaatiokulttuurissa korostuu avoimuus sekä ihmisten osallistaminen päätösten lisäksi organisaation kehittämiseen. Itseorganisoituvassa organisaatiossa vallitsee luottamus. Organisaatio nähdään elävänä organisaationa ja myös organisaatio kasvaa ja

kehittyä yksilöiden lisäksi. Itseorganisoituminen mahdollistaa nopean reagoitavuuden. Oppivan organisaation piirteisiin sisältyy organisatorinen reflektointikyky sekä rohkeat kokeilut. Organisaation kulttuuri sisältää paljon vuorovaikutusta ja johtajuutta tapahtuu epävirallisten verkostojen kautta, joissa tapahtuu vertaisjohtamista sekä -vaikuttamista. (Lee & Edmondson 2017, Laloux 2016, Bernstein & al. 2016, Martela 2019, Hamel 2011).

## 2.5 Mikä mahdollistaa tai hidastaa jaettua johtajuutta?

*Organisaatio voi joko mahdollistaa tai hidastaa jaettua johtajuutta.* Kuviossa 3 on nostettu esille keskeisimmät tavat, minkä avulla organisaatiossa voidaan tukea ja mahdollistaa jaettua johtajuutta.



Kuvio 3. Organisaatio jaetun johtajuuden mahdollistajana tai hidastajana (Pearce 2004; Pearce & Manz 2005, 137; Tafvelin & al. 2018)

Jotta jaettu johtajuus voi toteutua tiimissä parhaalla mahdollisella tavalla, niin organisaation tuki on siinä keskeisessä asemassa. Organisaation ja johdon tuki tarkoittaa konkreettisesti sitä, että organisaation johtajat ja esihenkilöasemassa toimivat henkilöt ovat halukkaita ja kykeneviä hajauttamaan valtaa ja vastuuta sekä näyttävät itse esimerkkiä. Esimerkillä johtamisen on todettu olevan voimakkaimpia johtajuuden keinoja, kun jaettua johtajuutta halutaan ottaa käyttöön organisaatiossa (Pearce & Manz 2005, 137). Mikäli organisaation johto ei käytännössä mallinna jaettua johtajuutta tai rohkaise ja kannusta siihen, niin se luo ison ristiinriidan jaetun johtajuuden tavoittelulle.



Hierarkian vähentäminen tukee myös jaettua johtajuutta. Päätöksenteon hajauttaminen jaettun johtajuuden kontekstissa tarkoittaa sitä, että tiimi saa itse tehdä päätökset oman työnsä suunnittelun ja johtamisen suhteen eikä sitä kontrolloida ja johdeta ulkopuolelta. Hajautetun päätöksenteon mahdollistamiseksi kaiken päätöksentekoon tarvittavan tiedon tulee olla läpinäkyvästi työntekijöiden saatavilla. Palkitsemiskulttuurin tulisi tukea jaettua johtajuutta siten, että organisaatiossa ei palkita yksilön suoriutumisesta vaan jaetaan tulospalkkio joko roolista tai tiimistä riippumatta tasan kaikkien työntekijöiden kesken tai palkitaan tiimin onnistumisesta. Kaikkien työntekijöiden kouluttaminen on oleellisen tärkeää ja tutkimuksen mukaan niin virallisten kuin epävirallisten johtajien kouluttaminen parantaa jaettua johtajuutta. (Pearce 2004; Pearce & Manz 2005; Tafvelin, Hasson & von Thiele Schwarz 2018).

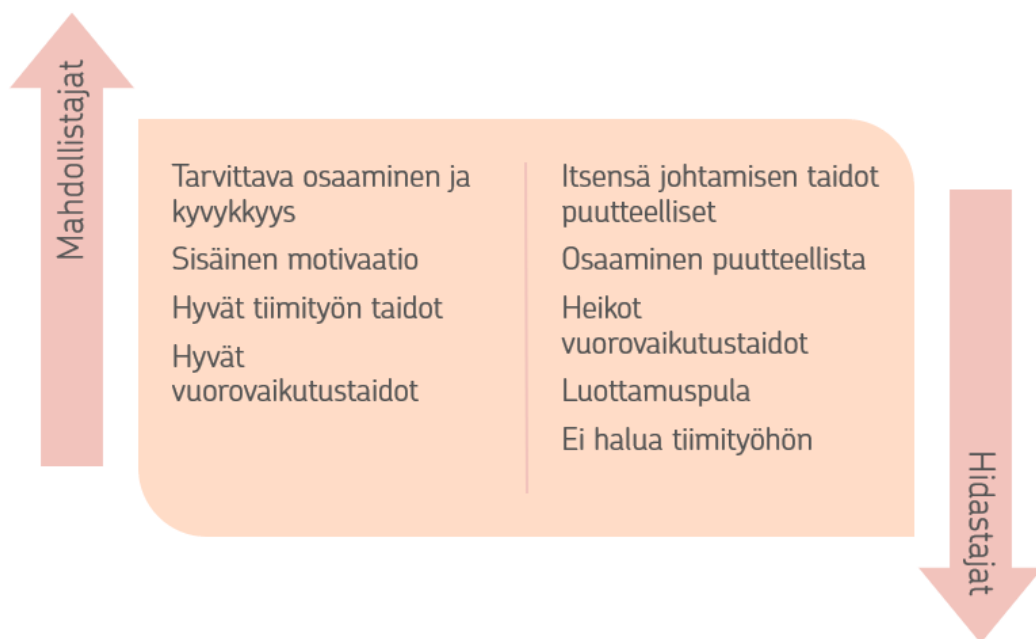
*Tiimitasolla* jaettua johtajuutta mahdollistaa (kuvio 4) tiimin sisäisen ympäristön kehittäminen sekä tiimin ulkopuolisen henkilön tarjoama coaching (Carson, Tesluk & Marrone 2007). Tiimin sisäisellä ympäristöllä on Carson & al. (2007, 1228) mukaan kolme ulottuvuutta; 1) jaettu tarkoitus, 2) sosiaalinen tuki ja 3) ääni. Jaetulla tarkoituksella tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsenet ymmärtävät samalla tavalla tiimin tavoitteet. Sosiaalinen tuki ilmenee esimerkiksi kannustamisena sekä arvostuksen näyttämisenä toisia tiimin jäseniä kohtaan. Sosiaalisen tuen puute johtaa alhaisempaan psykologisen turvallisuuden tunteeseen, joka haastaa ja hidastaa jaettua johtajuutta. Äänellä tarkoitetaan sitä kuinka paljon tiimin jäsenet osallistuvat yhteiseen päätöksentekoon sekä rakentavaan keskusteluun. Korkeamman äänen omaavilla tiimeillä on kyky käsitellä kypsemmin erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, joka johtaa monipuolisempiin ratkaisuihin ja ideoihin. (Carson & al. 2007, 1222).



Kuvio 4. Jaetun johtajuuden mahdollistajat ja hidastajat tiimitasolla (Carson & al. 2007; Pearce & Manz 2005; Chen & Jun-Hui 2023; Han & al. 2021)

Ulkopuolinen coach voi auttaa tiimiä kehittämään tiimin sisäistä ympäristöä sekä luomaan jaettua johtajuutta tukevia käytäntöjä. Tiimityötaitojen, hyvän ja rakentavan kommunikaation, palaverikäytäntöjen sekä konfliktien käsittelytaidot lisäävät tiimin jäsenille jaetun johtajuuden taitoja ja mahdollistavat jaetun johtajuuden onnistumisen (Pearce & Manz 2005, 138). Tiimin ulkopuolinen coach voi auttaa näiden taitojen opettelussa tiimiä sekä yksittäisiä tiimin jäseniä. Mikäli näitä yhteisiä käytäntöjä ja jaetun johtajuuden rakenteita ei ole sovittu voi jaettu johtajuus tuntua käytännössä sekavalta ja aiheuttaa epäselvyyksiä. Kun johtajuusvastuu jakautuu tiimin jäsenten kesken voi tiimiin syntyä klikkejä sekä jännitteitä ja suoranaisia valtataisteluja yksilöiden välille, jotka toimivat epävirallisina johtajina (Chen & Jun-Hui 2023, 54-57).

Roolistressi voi ilmetä roolien epäselvyyksinä sekä tarvittavien taitojen tai ajan puutteesta. Jaetussa johtajuudessa päätöksenteko voi olla haastavaa, koska lisääntyneen vuorovaikutuksen tarpeen vuoksi keskusteluihin tarvitaan enemmän aikaa ja yhteisen päätöksen tekeminen voi olla vaikeaa eriävien mielipiteiden vuoksi (Han & al. 2021). Jaettua johtajuutta voi hidastaa johtajuuden epätasainen jakautuminen eli toiset osallistuvat aktiivisemmin ja toiset passiivisemmin. (Chen & Jun-Hui 2023, 60-61).



Kuvio 5. Jaetun johtajuuden mahdollistajat tai hidastajat yksilötasolla (Pearce & Manz 2005)

*Yksilötasolla jaettua johtajuutta mahdollistaa yksilöiden kyvykkyys ja osaaminen (kuvio 5). Tarvittava osaaminen liittyy niin tiimin tehtävien hoitamiseen kuin itsensä johtamiseen sekä johtajuusvastuun ottamiseen. Yksilötasolla jaettua johtajuutta edistää yksilön kokema*

sisäinen motivaatio sekä halu toimia omaehtoisesti, mutta myös tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Hyvät tiimityön taidot sekä konfliktien käsittelytaidot ovat erittäin tärkeitä jaetussa johtajuudessa (Pearce & Manz 2005, 138).

Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa ja hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Jaettua johtajuutta hidastaa, mikäli yksilön osaaminen on puutteellista niin tehtävien hoitamisen suhteen kuin itsensä johtamisen suhteen. Vuorovaikutustaitojen heikkous tai suoranainen haluttomuus tehdä tiimityötä haastaa jaetun johtamisen tiimiä (Pearce & Manz 2005, 137). Samoin mikäli yksilöllä on kokemus, että hän ei pysty luottamaan muihin tiimin jäseniin, haastaa se tiimiä sosiaalisesti sekä heikentää koettua psykologisen turvallisuuden tunnetta.

### 3 Tutkimus- ja kehittämisasetelma

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä on tarkoitus kuvailevaa tietoa, jonka avulla voidaan luoda mahdollisimman laaja ja syvälinen ymmärrys AC organisaation nykytilasta jaetun johtajuuden suhteen. Koska aiempaa tutkimustietoa kohdeorganisaation jaetun johtajuuden nykytilasta ei ollut, oli mielestäni ainoa looginen vaihtoehto toteuttaa laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä myös siihen liittyviä rakenteita ja tekijöitä (Kananen 2012, 29), kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohteena oleva ilmiö tunnetaan jo paremmin ja usein määrällisen tutkimuksen taustalla onkin laadullinen tutkimus (Kananen 2021, 31-32.) Laadullinen tutkimus oli mielestäni paras vaihtoehto opinnäytetyöhöni, koska halusin luoda kehittämistyön avulla mahdollisimman syvälinen yhteisesti jaetua ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön eli jaetun johtajuuden toteutumiseen AC organisaatiossa enkä voinut ennalta tietää, millaista ulottuvuuksia tutkittavaan ilmiöön liittyy.

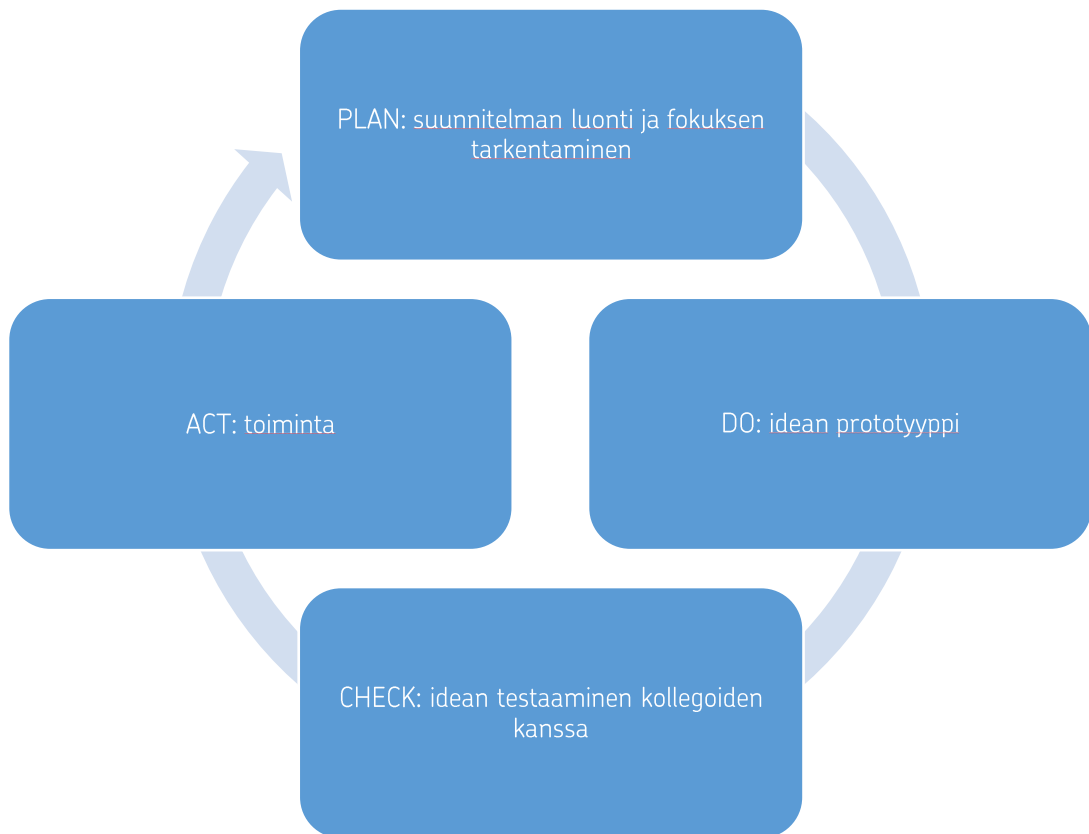
#### 3.2 Opinnäytetyön toteutusprosessi

Sovelsin opinnäytetyöni toteutusprosessissa ketteristä menetelmistä ja leanista tuttuja käytäntöjä kuten iteratiivista kehittämismallia sekä jatkuvan parantamisen PDCA-periaatetta. Iteratiivisuus tarkoittaa ketterissä tiimeissä työn jaksottamista ja suunnittelua lyhyisiin iteraatioihin eli ajallisiin jaksoihin (Cohn 2004, 24). Tyypillisesti nämä lyhyet iteraatiot ovat kahden viikon pituisia jaksoja, joita kutsutaan sprinteiksi, mutta Cohnin mukaan esimerkiksi työn suunnittelussa tärkeintä ei ole niinkään jakson pituus, vaan se, että jokaisen iteraation päätteeksi valmistuu jotain. Cohn kuvaa ketterää suunnittelua sipulina, jossa ytimessä on päivittäinen suunnittelu, sen jälkeen iteraatio (jonka keston päättää tiimi), tämän päällä julkaisu, julkaisun päällä tuote, tuotteen päällä portfolio ja uloimpana kerroksena on yrityksen strategia (Cohn 2004, 28). Iteraatiojakson päätteeksi erittäin tärkeää roolia näyttelee palautesykli (feedback loop) eli sen varmistaminen, että onko iteraation aikana tehty työ alkuperäisen tavoitteen mukaista. Palautetta pyydetään ketterissä tiimeissä tuotteen omistajilta, jotka voivat vahvistaa, että ollaanko esim. tuotekehityksessä menossa haluttuun suuntaan vai tulisiko jotain muuttaa seuraavassa iteraatiossa (Cohn 2004, 31).

Jatkuvalla parantamisella (”continuous improvement”) tarkoitetaan suunnitelmallista ja jatkuvaa, organisoitua ja systemaattista inkrementaalista, koko yrityksen kattavaa muutosta olemassa oleviin käytäntöihin. Muutoksen tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä (Kofoed, Gertsen & Jörgensen 2001, 166). Jatkuvan parantamisen käytännöt perustuvat työntekijöiden osallistamiseen ja osallistumiseen jatkuvan parantamisen kohteiden suunnittelussa, ohjaamisessa ja toimeenpanossa (Kofoed & al. 2001, 166). PDCA-malli (plan, do, check, act) on yksi jatkuvan parantamisen käytäntö, jota voidaan käyttää sekä pieniin ja suuriin toiminnan parannuksiin (Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman 2018,

63). Oleellisinta on, että yhdenkään vaiheen yli ei hypätä, mallin toteuttaminen jokainen vaihe kerrallaan varmistaa toiminnan parantamisen laadun (Petersson & al. 2018, 63).

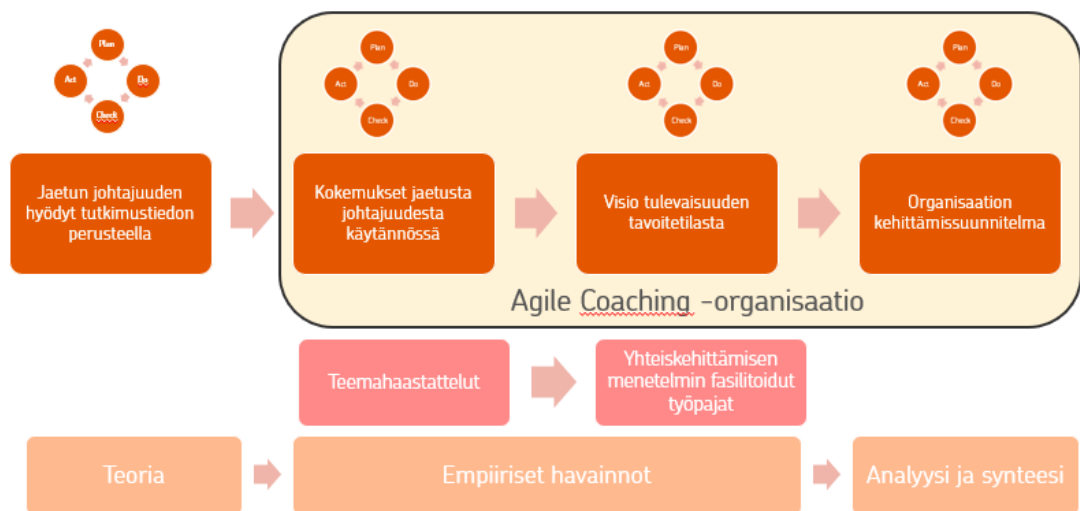
Iteratiivisuus ja jatkuva parantaminen tarkoitti opinnäytetyöprosessissani käytännössä sitä, että kävin koko prosessin ajan jatkuvaa dialogia organisaation kanssa. Pyysin opinnäytetyön aihetta organisaatiosta, jossa työskentelen ja siitä alkoi tiivis vuoropuhelu opinnäytetyön aiheen tiimoilta. Dialogin tarkoituksena oli 1) varmistaa se, että tutkimus pysyy rajatussa aiheessa ja siinä kehittämistehtävässä mikä sille oli asetettu, 2) luoda läpinäkyvyyttä kehitystyön etenemiseen, 3) pitää tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ajan tasalla siitä, että mitä vaiheita kehitystyössä on ja milloin heidän osallistumistaan kaivataan, 4) saada kohdeorganisaation edustajilta arvokasta palautetta opinnäytetyön eri vaiheissa.



Kuvio 6. PDCA-sykli opinnäytetyöprosessissa

Kuviossa 6 avaan sitä, että mitä PDCA-malli käytännössä tarkoitti opinnäytetyössäni. Ennen opinnäytetyön aineiston keräämistä pidin Agile Coach -kollegoilleni demon, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja suunnitelmastani sen toteuttamiseksi. Demossa sain kollegoiltani arvokasta palautetta ja tein muutoksia sen pohjalta tutkimussuunnitelmaani sekä käytännön toteutussuunnitelmaani aineiston keräämisestä. Vastaavasti kun olin saanut toteutettua haastattelut

ja olin analysoinut tuloksia karkealla tasolla, pidin uuden demon kollegoilleni haastattelujen alustavista havainnoista ja sain arvokasta palautetta, josta nousi hyviä ideoita jatkoanalyysiin. Opinnäytetyön dialogisuuden kautta organisaatio sai opinnäytetyön tuloksia käyttöön jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Konkreettisesti se on johtanut muun muassa siihen, että jotkut kollegani ovat käyttäneet haastatteluhavaintojani omassa työssään esimerkkeinä jaetusta johtamisesta ja sen hyödyistä ja haasteista. Haastattelutulokset myös vahvistivat Agile Coaching -organisaatiossa esille nousseita muutostarpeita ja tämän vahvistuksen kautta on otettu kokeiluun uusia käytäntöjä jaetussa johtamisessa.



Kuvio 7. Opinnäytetyön prosessi

Kuviossa 7 visualisoin opinnäytetyöni prosessia. Osana tutkimussuunnitelman luomisprosessia perehdyin aiempaan tutkimukseen jaetusta johtajuudesta ja loin teoreettisen viitekehyksen ja rajasin opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet. Teoriatieto vaikutti myös osaltaan haastatteluteemojen valintaan. Opinnäytetyön tiedonkeruuvaiheessa haastattelin Agile Coaching -organisaation jäseniä ja pidin heille työpajoja, joissa visioitiin tulevaisuuden tavoitetilaa. Keräämiäni empiiristen havaintojen pohjalta pääsin tekemään analyysia kohdeorganisaation jaetun johtajuuden nykytilasta sekä tulevaisuuden tavoitetilasta. Lopuksi yhdistin teoriatietoa analysoimiini tutkimustuloksiin ja loi kohdeorganisaatiolle kehittämissuunnitelman aikatauluineen.

### 3.3 Teemahaastattelut

Nykytila-analyysi toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut pidettiin ryhmähaastatteluina, jotta oli mahdollista saada mahdollisimman suuri otanta mahdollisimman lyhyen ajan sisällä. Teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelun fokus ohjataan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48). Oleellista on se, että yksittäisten kysymysten sijaan keskustelussa keskiössä ovat tietyt teemat, joka vapauttaa haastattelijan tutkijan näkökulmasta ja nostaa tutkittavien äänen paremmin kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Ryhmähaastattelun etuna on nopeuden lisäksi se, että sitä kautta voidaan selvittää miten henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen johonkin tiettyyn aiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61). Koska jaetun ymmärryksen tuottaminen AC organisaatioon oli opinnäytetyön tavoitteena, niin ryhmähaastattelu menetelmänä tukee mielestäni hyvin tavoitetta. Ryhmähaastattelun etuna on nopea tiedonkeruu ja haittoina voi olla se, että puheli-aammat saattavat dominoida keskustelua. Haastattelija voi helpottaa tilannetta tällöin kohdistamalla täsmäkysymyksiä hiljaisemmille osallistujille (Hirsjärvi & Hurme 2009, 63).

#### 3.3.1 Teemahaastattelujen toteutus

Nykytilan kuvaus on koostettu teemahaastatteluista nousseiden havaintojen pohjalta. Haastattelun teemoiksi valittiin 1) jaetun johtajuuden nykytila, 2) jaetusta johtajuudesta saadut hyödyt ja opit, 3) jaettua johtajuutta edes auttavat tekijät, 4) jaetun johtajuuden haasteet sekä 5) jaetun johtajuuden kyvykkyyksien kehittäminen (liite 4). Teemat valikoituvat sen pohjalta, että niiden avulla olisi mahdollista luotua kattava kuvaus nykytilasta sekä nostaa esille jaetun johtajuuden hyötyjä, yhdessä opittuja asioita sekä myös pintauttaa mahdollisia haasteita.

Ennen haastatteluajkojen varaamista pidin Agile Coach -organisaatiolle demon, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja sen tarkoituksesta. Tässä yhteydessä myös kerroin toteutussuunnitelmasistani ja haastatteluajakatauluista (liitteessä 2 kutsu demotilaisuuteen). Sain osallistujilta hyvää palautetta, jonka perusteella päädyin laajentamaan hieman otantaa mikä osoittautui hyväksi ideaksi. Lähestyin Agile Coacheja useammassa eri viestikanavassa Teamsin välityksellä (liite 3). Varasin kalenteristani useita haastatteluajankohtia ja listasin ne exceliin ja näin haastatteltavat pystyivät valikoimaan itselleen parhaiten soveltuvan ajankohdan. Olin ajatellut etukäteen, että seitsemän ryhmähaastattelua voisi olla hyvä määrä, mutta halukkaita haastatteluihin oli runsaasti ja haastatteluryhmiä oli lopulta yhdeksän.

Kävin haastatteluteemat läpi jokaiselle ryhmälle erikseen ennen haastattelun aloittamista. Kävin samalla läpi myös jaetun johtajuuden teoriaa ja opinnäytetyöni tarkoitusta sekä rajauksia. Tämä osoittautui erittäin tarpeelliseksi vaiheeksi, jotta ryhmä fokusoitui keskusteltavaan aiheeseen.

Ryhmähaastattelut toteutettiin haastattelut Microsoft Teams-sovelluksen avulla useammasta eri syystä; 1) Tällä tavalla maantieteellinen sijainti ei muodostunut esteeksi haastatteluun osallistumiselle. 2) Haastattelut oli mahdollista tallentaa ja kun jokainen ryhmän jäsen puhui omaan henkilökohtaiseen mikrofoneensa, tulee tallenteesta laadukkaampi. 3) Microsoft Teams -sovelluksessa on transkriptio -toiminnallisuus, jota hyödynsin haastattelun automaattiseen litterointiin.

Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuun 2023 aikana. Haastatteluihin osallistui yhteensä 34 henkilöä ja niitä pidettiin yhteensä 9 kappaletta. Alla olevassa taulukossa on kuvattuna tarkemmin toteutuneet haastattelut. Ryhmien koot vaihtelivat kahdesta viiteen henkilöön.

Taulukko 1. Teemahaastattelujen toteutusaikataulut

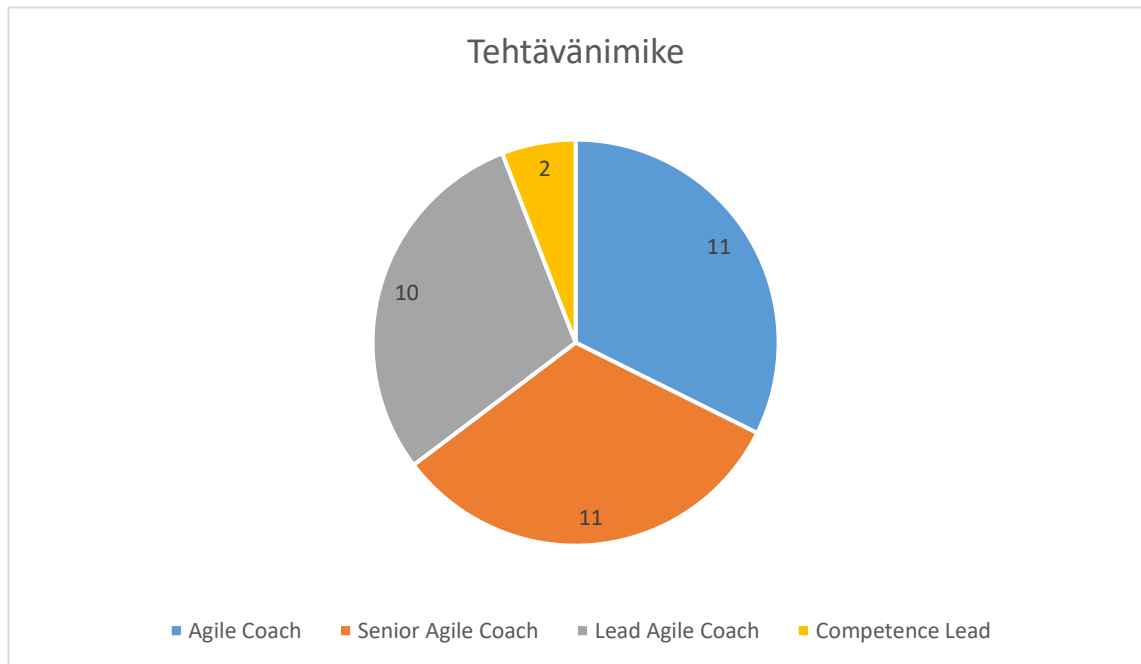
Haastatteluryhmä	Ajankohta	Osallistujat/hlö:ä
Ryhmähaastattelu 1	30.05.2023	2
Ryhmähaastattelu 2	31.05.2023	3
Ryhmähaastattelu 3	31.05.2023	4
Ryhmähaastattelu 4	01.06.2023	5
Ryhmähaastattelu 5	02.06.2023	5
Ryhmähaastattelu 6	08.06.2023	4
Ryhmähaastattelu 7	09.06.2023	4
Ryhmähaastattelu 8	22.06.2023	2
Ryhmähaastattelu 9	27.06.2023	5
Yhteensä 9 kpl		34

Haastattelu-aikaa varattiin kaksi tuntia per ryhmä, mutta käytännössä suurin osa haastatteluista kesti tunnista puoleentoista tuntiin. Tässä ajassa ehdittiin keskustella läpi haastattelu-teemat hyvin.

Ennen haastattelun aloittamista pyysin jokaiselta haastatteluun osallistuvalla suostumuksen siihen, että haastattelussa kerättyä tietoa käytetään opinnäytetyöhöni. Samalla lomakkeella pyysin täyttämään myös muutaman taustatiedon osallistujista. Kuviossa 8 tulee esille, että haastatteluissa oli edustettuna tasapuolinen otanta Agile Coachien eri tehtävänimikkeiden osalta. Organisaatiossa toimii kaksi esihenkilöä Competence Lead -nimikkeellä ja heidät



haastateltiin omassa haastattelussaan. Muissa haastatteluissa oli tasaisesti edustettuina henkilöitä eri tehtävänimikkeillä.



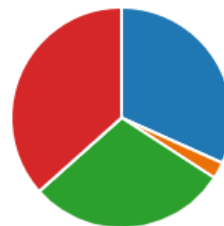
Kuvio 8. Haastatteluihin osallistuneet tehtävänimikkeen mukaan

Tarkoitukseni oli saada haastatteluihin kattava edustus henkilöitä eri urakehityksen vaiheista ja myös edustus eri fyysisistä lokaatioista. Toivoin myös, että haastatteluissa olisi diversiteettiä sen suhteen, kuinka kauan on toiminut Agile Coach tehtävässä ja löytykö aiempaa kokemusta samasta työtehtävästä jostain muusta organisaatiosta. Taustakyselyn perusteella haastatteluissa valtaosa oli toiminut Agile Coachina vain OP Ryhmässä, haastatelluista kuusi henkilöä oli toiminut Agile Coachina myös talon ulkopuolella. Haastatelluista enemmistöllä oli omakohtaista kokemusta esihenkilötehtävissä toimimisesta, yhteensä 20 henkilöä 34:stä kertoi toimineensa aiemmin esihenkilötehtävissä. Valtaosalla haastatelluista oli myös kokemusta jaetun johtamisen vastuutehtävistä Agile Coaching yhteisössä (kts. Kuvio 9).

### 3. Oletko toiminut AC Communityssä seuraavissa tehtävissä (voit valita useita vaihtoehtoja)

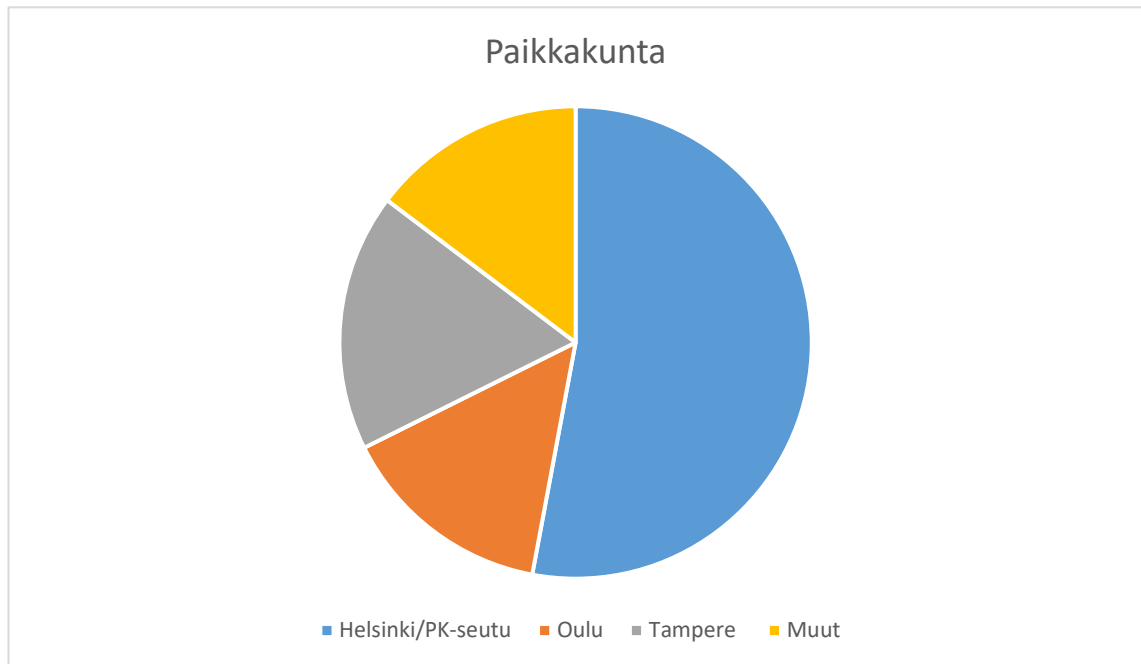
[More Details](#)

Chapter leadinä	13
Segmentticoachina	1
Osaamistornin tornimestarina	12
En missään yllä mainituista	15



Kuvio 9. Haastateltujen kokemus jaetun johtamisen vastuutehtävistä AC Communityssä

Kuviossa 10 näkyy haastateltujen asuinpaikka. Valtaosa Agile Coacheista työskentelee organisaation keskusyhteisössä, joka sijaitsee Helsingissä, joten tästä syystä suurin osa haastatteluihin osallistuneista on myös Helsingistä tai pääkaupunkiseudulta. Muista kaupungeista on kuitenkin myös kattava otanta suhteutettuna siihen, että kuinka paljon coacheja työskentelee muilla paikkakunnilla kuin Helsingissä.



Kuvio 10. Haastateltujen asuinpaikka

### 3.3.2 Haastatteluaineiston analysointi

Alasuutarin (2014, 38) mukaan kvalitatiivinen analyysi vaatii kokonaisuuden ymmärtämistä. Kaikki kokonaisuuteen liittyvät seikat tulee selvittää siten, että ne eivät ole ristiriitaisia tutkijan esittämän tulkinnan kanssa (Alasuutari 2014, 38). Laadulliseen analyysiin kuuluu kaksi vaihetta; 1) havaintojen pelkistäminen ja 2) arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 2014, 39). Havaintojen pelkistämävaiheessa aineistoa tarkastellaan valitusta teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Eli käytännössä kiinnitetään huomio vain siihen, mikä on olennaista valitun teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta. (Alasuutari 2014, 40). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että läpikäytävää ja analysoitavaa materiaalia kertyy paljon, joten tällöin saadaan muodostettua käsiteltävämpi määrä raakahavaintoja. Pelkistämävaiheessa karsitaan havaintojen määrää edelleen yhdistämällä niitä. Tämä tapahtuu yhdistämällä raakahavainnot yhdeksi havainnoksi tai havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2014, 40).

Arvoituksen ratkaisemisvaiheessa tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tulkinta muodostetaan tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta. (Alasuutari 2014, 44).

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin. Haastatteluaineiston analyysi on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 11. Opinnäytetyön teemahaastattelujen analysointiprosessi

Ryhmähaastatteluina toteutetut teemahaastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Jokainen haastattelu luettiin läpi useampaan kertaan ja sieltä tunnistettiin pääteemoja. Kun jokainen yksittäinen haastatteluaineisto oli luokiteltu pääteemoihin, suoritettiin aineiston yhdistelyä. Haastatteluaineistoista löytyi samoja pääteemoja ja samoihin teemoihin liittyvät havainnot yhdistettiin ja niitä käsiteltiin sen jälkeen kokonaisuutena. Aineiston tarkempaa analyysia jatkettiin teemoittain. Pääteemojen alta tunnistettiin tarkempia alateemoja. Tämän jälkeen aineistoa vielä yhdisteltiin, kun huomattiin, että jotkut alateemat linkittyivät toisiinsa. Aineiston analysoinnissa pääteemat muodostuivat lopulta aineistolähtöisesti lähes samoiksi kuin mikä teemahaastattelun runko oli. Muutamia teemoja toki aineistosta löytyi haastattelurungon

ulkopuolelta. Aineiston analysoinnissa tarkastelun ulkopuolelle jätettiin keskustelussa esille tulleet aiheet, jotka oli rajattu tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle.

### 3.4 Tulevaisuuden visiointi -työpajat

Tulevaisuuden tavoitetilan luomiseen käytettiin yhteiskehittämisen menetelmiä. Yhteiskehittäminen tarkoittaa ihmisten välistä yhteistyötä, joka pyrkii tiettyyn yhteiseen tavoitteeseen (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen, 2016). Yhteiskehittämistä voidaan tukea eri tavoin ja sitä voidaan tehdä niin fyysisessä kuin virtuaalisessa ympäristössä. Kehittämisen kohteena voi olla esimerkiksi strategia, tuotekehitys tai liikeidea. Yhteiskehittämisen keskiössä on osallistujien tasavertaisuus, läpinäkyvyys sekä kokeilukulttuuri. (Aaltonen & al., 2016).

Visio Agile Coaching organisaation jaetun johtajuuden tavoitetilasta luotiin kahden samansäiltöisen työpajan avulla. Yhteiskehittämisen menetelmäksi valikoitui OP-Ryhmän Agile Coaching -organisaation kehittämä ratkaisukeskeinen A3-malli (liite 6). Menetelmässä yhdistyy leanistä tuttu A3-menetelmä ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa. *A3-menetelmä* soveltuu kaikkeen mahdolliseen toiminnan parantamiseen koko yritystä koskevista asioista aina hyvin pieniin ja yksityiskohtaisiin tehtäviin saakka (Petersson & al. 2018, 208). A3-nimi tulee A3-paperin mukaan ja ajatuksena taustalla on se, että sen kokoinen paperi on tarpeeksi suuri alusta toiminnan parantamistehtävän kuvaamiseen ja mikäli A3-kokoinen paperi ei riitä, on tehtävä syytä pilkkoa pienempiin osiin (Petersson & al. 2018, 208). Menetelmässä oleellista on, että kaikki lomakkeen kohdat täytetään tietyssä järjestyksessä eli jokainen vaihe rakentuu edellisen päälle, A3-menetelmän taustalla on PDCA-menetelmä (plan, do, check, act). A3-menetelmä on tehokas tapa kehittää työtä yhdessä, formaatti ei ole tärkeintä vaan se prosessi joka lomakkeen avulla tapahtuu ja se että prosessi tehdään yhdessä (Petersson & al. 2018, 209-210). Ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla tarkoitetaan myönteistä ja voimavarasuuntautunutta suhtautumista ja sitä voi hyödyntää työelämässä esimerkiksi johtamisessa ja kehitystyössä (Ratkes.fi). Ratkaisukeskeinen ajattelu suuntaa tulevaan ja tarkoituksena on tunnistaa mahdollisuuksia sekä valjastaa unelmointi sekä toiveikkuus luomaan parempia visioita tulevaisuuteen. Lähestymistavassa asetetaan selkeitä päämääriä ja hahmotetaan pieniä, helposti toteutettavissa olevia askelia (Ratkes.fi). Ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneelle työlle on ominaista asiakaslähtöisyys, tavoitelähtöisyys ja tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys, poikkeuksien ja edistyksen huomioiminen, myönteisyys, luovuus, leikillisuus ja huumori sekä yhteistyö ja kannustus (Ratkes.fi).

Ratkaisukeskeisessä A3-mallissa käytetään eniten aikaa ihannetilän ideointiin. Menetelmässä keskeistä on se, että uskalletaan unelmoida toisenlaisesta tulevaisuudesta ilman nykyhetken rajoitteita. Siksi fasilitoinnissa on tärkeää lähteä ideoimaan mahdollisimman rohkeasti tulevaisuutta heti suoraan miettimättä mahdollisia esteitä ihannetilän toteutumisen suhteen. Ideointivaiheen jälkeen ryhmä kiteyttää yhdessä ihannetilän maksimissaan muutaman virkkeen

visioksi. Ihannetilaa ja sen vaatimaa muutosta voi myös avata kuvailemassa käyttäjätarinoina sitä, että mikä kaikki on muuttunut ihannetilassa. Ihannetilän luonnin jälkeen ryhmän tehtävänä on muodostaa ihannetilasta tavoitetila. Tavoitetila on ihannetilaa helpommin saavutettavissa ja se voi olla myös ajallisena ulottuvuutena helpommin hahmotettavissa. Coaching -termein ihannetilaa voi ajatella ”guru-tavoitteena”, jonka saavuttaminen vaatii paljon työtä. Tavoitetilaa voidaan verrata taas ”baby-tavoitteeseen”, jonka saavuttaminen on huomattavasti paljon helpompaa, mutta jonka saavuttaminen vie kohti ihannetilaa. Eli tavoitetila pitää sisällään jotain elementtejä ihannetilasta.

Kun ryhmä saa muodostettua tavoitetilan, keskittyy se pohtimaan nykytilasta löytyviä voimavaroja ja vahvuuksia, jotka voisivat viedä kohti tavoitetilaa. Tämän lisäksi ryhmä tunnistaa, että millaisia edistysaskeleita on jo mahdollisesti otettu kohti tavoitetilaa kohti. Voimavarat ja vahvuudet sekä jo otetut edistysaskeleet kirjataan ylös. Nykytilän jälkeen ryhmä keskittyy vielä tunnistamaan erilaisia pieniä askelia, jotka ovat mahdollisia ottaa jo nyt ja jotka vievät kohti tavoitetilaa. Nämä pienet askeleet kirjataan myös ylös.

#### 3.4.1 Tulevaisuuden visiointi -työpajojen toteutus

Tulevaisuuden visioinnin työpajoihin kutsuttiin mukaan henkilöitä, jotka olivat osallistuneet aiemmin teemahaastatteluihin. Nämä henkilöt saivat kaksi samansisältöistä kalenterivarausta ja he saivat itse valita, että kumpaan osallistuisivat (liite 7). Työpajat pidettiin syyskuun loppupuolella (taulukko 2).

Taulukko 2. Työpajojen toteutusajankohdat

Työpajat	Ajankohta	Osallistujat
Työpaja 1	Ti 19.09. klo 09.00-11.00 +	6 henkilöä
	Pe 26.09. klo 09.00-10.00	3 henkilöä
Työpaja 2	Ti 26.09. klo 09.00-11.00	7 henkilöä
Yhteensä		13 henkilöä

Työpajoille oli varattu kaksi tuntia aikaa. Ensimmäisen työpajan osalta kaksi tuntia ei riittänyt ja prosessin loppuunsaattamiseksi varattiin jatkotyöstöaikaa. Työpajoihin osallistui yhteensä 13 henkilöä (6 + 7). Keskustelun etenemisen kannalta ryhmäkoot olivat optimaaliset. Mikäli

ryhmissä olisi ollut enemmän ihmisiä yhteiseen keskusteluun olisi tarvittu vielä enemmän aikaa. Työpajoja toteutettiin kaksi samansisältöistä siitä syystä, että oli kiinnostavaa nähdä, että muodostavatko kaksi eri ryhmää samansuuntaiset visiot vai eroavatko heidän näkemysensä paljon toisistaan. Näkemysten ja vision erilaisuus kertoisi mahdollisesti siitä, että Agile Coaching organisaation sisällä on paljon erityyppisiä näkemyksiä organisaation mahdollisista tulevaisuuden kehityssuunnista.

Työpajat fasilitointiin virtuaalisesti käyttäen Microsoft Teams sovellusta. Virtuaalisen fasilitoinnin tukena käytettiin Mural -työkalua, jossa pystytään työskentelemään ja työstämään yhdessä samaa canvas-taulua yhtäaikaisesti (liite 8).

#### 3.4.2 Työpajoista muodostuneen aineiston analysointi

Yhteiskehittämisen menetelmillä muodostetut tulevaisuuden visio -työpajojen aineistot tallennettiin virtuaalisen fasilitoinnin tukena toimineeseen Mural -työkaluun. Kahdesta työpajasta kertynyttä materiaalia vertailtiin toisiinsa ja tällä tavalla huomattiin lopputulosten väliset erot ja yhtäläisyydet. Lopputulosten yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien lisäksi aineistosta analysoitiin ihannetilaa koskevia ideoita. Työpajoihin osallistuneet henkilöt tekivät osana työpajan kulkua ideoiden teemoittelun, joten aineiston analysoinnissa eri teemoihin liittyvät ideat vedettiin yhteen tulosten raportointia varten.

## 4 Tulokset

### 4.1 Teemahaastattelujen tulosten esittely

Teemahaastatteluissa haastatteluteemoja oli kuusi, teemahaastattelun runko löytyy kokonaisuudessaan liitteenä (liite 4). Teemat olivat 1) jaetun johtajuuden nykytila, 2) jaetun johtajuuden hyödyt, 3) mitä jaetusta johtajuudesta on opittu, 4) mitkä tekijät auttavat jaetun johtajuuden syntymisessä, 5) mikä jaetussa johtajuudessa haastaa sekä 6) jaetun johtajuuden kyvykkyyksien kehittäminen. Jokaisesta kuudesta teemasta oli tarkentavia kysymyksiä, jotka toimivat haastattelijan muistilistana. Näiden teemojen avulla haluttiin selvittää, että millaista jaettu johtajuus Agile Coachien mielestä on ja mitä hyötyjä siitä on saavutettu ja mitkä ovat mahdollisia haasteita. Teemahaastattelun runko oli suunniteltu selvittämään laajasti jaetun johtajuuden nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Tässä luvussa käydään läpi ryhmähaastatteluiden tuloksia kokonaisuutena ja esille nostetaan analyysin ja tulokinnan kautta valikoituneet tärkeimmät havainnot ja löydökset.

#### 4.1.1 Millaista jaettu johtajuus on tällä hetkellä?

Ryhmähaastatteluiden alussa varmistettiin, että haastateltavat ymmärtävät mistä on tarkoitus keskustella ja yhtenä alkukysymyksenä oli, että mihin jaettua johtajuutta käytetään tällä hetkellä AC Communityssä. Jaettua johtajuutta käytetään yhteisössä tällä hetkellä muun muassa:

- Tiedon jakamiseen, yhteisön kehittämiseen sekä ammatilliseen kasvuun
- Perinteisten esihenkilövästuiden jakamiseen (esim. rekrytointi, perehdytys, Agile Coach -rotaatio liiketoimintaheimoissa, chaptereissä tehtävä työ)
- Vertaistukeen, sparrailuun ja yhdessä ideointiin
- Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen
- Yhteisön ja sen yhteishengen vahvistamiseen

Opinnäytetyön taustaoletuksina olivat:

1. Agile Coaching -organisaatio ei hyödynnä tarpeeksi laajasti kaikkea osaamista ja potentiaalia, jota sillä olisi käytettävissä
2. Agile Coaching -organisaatiolla ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, että mitä kaikkea jaettu johtajuus Agile Coaching yhteisössä on tällä hetkellä

Ryhmähaastatteluissa käyty keskustelut vahvistivat sen, että molemmat taustaoletukset pitävät paikkansa. AC Communityllä ei ole tällä hetkellä yhteisesti sovittua tapaa, jolla jokaisen yhteisön jäsenen osaamiset nostettaisiin esille ja kuinka esim. yhteistyöhön voisi etsiä kollegoita heidän osaamisensa sekä vahvuuksiensa mukaisesti. Myös käsitykset AC Communityn jaetusta johtamisesta vaihtelivat yksilökohtaisesti paljon haastatteluissa, joten on perusteltua sanoa, että AC Communityllä ei ole tällä hetkellä yhtä ääntä tai yhteisesti jaettua ymmärrystä siitä, että mitä kaikkea jaettu johtaminen organisaatiossa on tai mihin sillä pyritään.

*”Jos me jokaiselta yksilöltä kysyttäisiin mitä se jaettu johtajuus tarkoittaa tai minäkalaisena haluaisi sen näkyvän yhteisön sisällä tai sen ulkopuolella, niin me saadaan niinku 80 erilaista vastausta”*

Haastatteluissa kävi ilmi, että yksilöiden välinen osallistumisaktiivisuuden aste vaihtelee hyvin paljon. Osallistumisaktiivisuuteen vaikuttavat monet yksilölliset tekijät, kuten:

- Yksilön halukkuus vastuunottoon/-kantoon
- Yksilön kokemus kuormittuneisuuden tunne
- Yksilön kokemus siitä, että kuinka matala tai korkea kynnys yhteisiin aloitteisiin on lähteä mukaan
- Yksilön halu auttaa muita ja yhteisöä kehittymään sekä halu oppia ja kehittyä itse
- Sisällön kiinnostavuus ja merkityksellisyys yksilölle
- AC Communityn hierakia ja roolit

Haastatteluissa kävi ilmi, että Agile Coachin rooli (Agile Coach, Senior Agile Coach, Lead Agile Coach) vaikuttaa osallistumisaktiivisuuteen. Osa kokee niin, että yhteisön kehittämisen tehtävät on ”korvamerkitty” Lead Agile Coach -roolille ja tuntee, että yhteisön yhteiseen kehittämistyöhön on korkea kynnys lähteä mukaan. Osa haastatelluista koki myös, että johtajuusroolit henkilöityvät vahvasti; osa on superaktiiveja yhteisön kehittämistoiminnassa ja mukana lähes kaikessa. Agile Coaching -yhteisöstä löytyy myös henkilöitä, jotka ovat jääneet tai jättäytyneet passiiviseen rooliin ja tulevat korkeintaan kuulolle, mutta eivät joko halua tai uskalla ottaa aktiivisempaa johtamisroolia yhteisössä. Yhteisö on kooltaan myös niin iso, että sen koko mahdollistaa passiivisemmän roolin ja toisaalta innokkaita vastuunottajia löytyy yhteisöstä paljon ja fakta on myös se, että kaikki halukkaat eivät joko mahdu tai ehdi ilmoittautua kaikkeen toimintaan mukaan. Yhteisön kehittämistehtäviin pyydetään usein vapaaehtoisia mukaan periaatteella ”nopeat syövät hitaat”, joten tällöin yksilöltä saattaa jäädä osallistumispyyntö huomaamatta ja/tai enemmän harkinta-aikaa tarvitseva henkilö ei ehdi reagoida, kun vapaaehtoisia on jo jonoksi asti.

Ryhmähaastatteluissa käytiin paljon keskustelua siitä, että yksilöiden olisi hyvä ymmärtää se, että sillä kuinka aktiivisesti on mukana yhteisön toiminnassa on iso korrelaatio siihen, että 1)



kuinka perillä yksilö on yhteisön asioista, 2) kuinka paljon ja nopeasti yksilö oppii, 3) kuinka paljon yksilöllä on vaikutusmahdollisuuksia ja -valtaa yhteisössä - vain osallistumalla pääsee vaikuttamaan asioihin, 4) kuinka osallisuuden ja yhteisöllisyyden tunne koetaan ja 5) mikäli osa yhteisön jäsenistä jää tai jättäytyy yhteisön ulkokehälle, niin kaikkea osaamista ja potentiaalia ei ole mahdollista valjastaa käyttöön ja ulkopuolisuuden sekä eriarvoisuuden tunteita saattaa ilmaantua kuten nyt on käynyt.

Agile Coaching -organisaatio on monimuotoinen ja -ulotteinen, mutta sillä ei ole tiukkoja tavoitteita tai yhteisesti sovittuja päämääriä. Yhteisön yhteisten asioiden kehittämiseen sekä yhteisön tapahtumiin ja toimintaan osallistuminen perustuu aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen ja on vapaaehtoista. Yhteisö sallii erilaiset osallistumisen tavat ja tasot. Yksilön vapauden korostuminen yhteisössä konkretisoituu siten, että yksilöllä on vastuu itsensä johtamisesta ja kehittämisestä. Jaettu johtajuus tarjoaa yksilöille mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja toisaalta myös tehdä työtä, joka kiinnostaa ja tuntuu merkitykselliseltä.

*”siis meillähän on tosi monipuolista ensinnäkin niinku vuorovaikutuksen näkökulmasta, kun meillä on erilaisia tilaisuuksia, erilaisia mahdollisuuksia sille osaamisen jakamiselle, ajatusten pölyttämiseksi, vastuun ottamiselle ja me ollaan aika valveuneita sen niin kun aiheen parissa”*

Jaettu johtajuus näkyy yksittäisen Agile Coachin arjessa siten, että yksilö voi kuulua lukuisiin jaetun johtamisen rakenteisiin yhtäaikaaisesti. Agile Coach tekee suurimman osan työajastaan toiminnallisessa organisaatiossa (esim. liiketoimintaheimossa) työskennellen mahdollisesti coachparin tai -tiimin kanssa samalla alueella. Toiminnallisessa organisaatiossa Agile Coach voi jakaa johtajuutta esimerkiksi heimon johtotiimin kanssa. Agile Coach kuuluu myös yleensä johonkin chapteriin, joka tukee Agile Coachia arjessa tärkeänä vertaisryhmänä fokusoituen niin ajankohtaisiin teemoihin kuin yhteisöllisyyden luomiseen sekä yhdessä oppimiseen. Tämän lisäksi Agile Coachilla voi olla käynnissä AC Communityssä yhtäaikaaisesti useita yhteistyö- ja kehittämisprojekteja, joissa keskitytään kehittämään joko Agile Coaching -organisaatiota tai OP Ryhmää laajemmin. Itsensä johtamisen taitoja sekä tehokkaita organisoitumisen sekä tiedonjakamisen tapoja tarvitaan siis paljon arjessa.

*”paljonhan tää meidän meidän tää community perustuu siihen, että sen itsensä johtamiseen, että ollaan itse aktiivisia. Kaikki ne AC oppitunnit ja koutsit sun muut niin ei oikein mitään ei tapahtuisi jos emme olisi aktiivisia ja johtaisi itse itseämme sekä kannustaisi toisiamme, että siinä mielessä tää vahvasti pohjautuu koko toiminta ja aktiivisuus siihen, että olemme itse innostuneita ja teemme asioita.”*

Jaetun johtajuuden toteutumisessa tukee coacheille ominaiset piirteet, kuten kyky ottaa tilannejohtajuutta sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Jaettu johtaminen vaatii aina runsaasti vuorovaikutusta. Haastatteluissa kävi ilmi, että AC Communityssä muut jäsenet antavat helposti

luvan ottaa johtajuutta ja että yhteisössä on paljon ja monipuolisesti mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. Yhteisöstä löytyy virallisia ja epävirallisia johtamisen rooleja, jotka eivät välttämättä noudata organisaatorakenteita. Yhteisön sisällä on myös runsaasti erilaisia yhteisöjä ja foorumeita.

Jaetun johtajuuden konsepti hakee haastateltujen mielestä vielä muotoaan ja kehittyy koko ajan. Yhteisön käytännöille nähtiin päivittämistarvetta, samoilla käytännöillä on toimittu jo useita vuosia ja monet haastatelluista kokivat niiden jämähtäneen paikalleen ja kyseenalaistivat myös, että palvelevatko ne enää optimaalisella tavalla. Yhteisöön kaivataan lisää rohkeutta vastuunottoon sekä omien ideoiden ja taitojen esiin nostamiseen. Tärkeäksi nähtiin myös yhteisön moniäänisyyden lisääminen eli tunnistettiin tarve saada esille mahdollisimman paljon erilaisia näkemyksiä.

*”olisi upeaa nähdä myös se semmoinen tietäntyyppinen vastuunoton kasvu tulevaisuudessa, että meillä jokaisella olisi se riittävä rohkeus ja se semmoinen tietäntyyppinen turva ottaa sitä vastuuta siitä ja tuoda sitä omaa osaamista tai toisaalta myös sitä osaamattomuutta esille”*

#### 4.1.2 Millaisia hyötyjä jaetun johtamisen kautta on saavutettu?

Agile Coaching -organisaatio on saavuttanut jaetun johtamisen kautta monia hyötyjä, jotka ovat merkityksellisiä niin yksilöille kuin koko yhteisöllekin. Yksilötasolla hyödyissä korostuvat merkityksellisuuden ja psykologisen turvallisuuden tunteen sekä sisäisen motivaation kasvu, vahvempi sitoutumisen halu sekä yhteisöllisyyden tunne. Vahvaa merkityksellisuuden tunnetta lisää mahdollisuus jakaa omaa osaamista ja oppia toisilta sekä päästä vaikuttamaan asioihin. Vaikka Agile Coaching -organisaatiossa on lähemmäs 90 jäsentä, haastatellut kertoivat kokevansa yhteisön sisällä poikkeuksellisen vahvaa psykologisen turvallisuuden tunnetta, joka ruokkii ja rohkaisee jäseniä jakamaan avoimesti ideoita ja näkemyksiään.

*”tää meidän AC yhteisö on myös sellainen jotenkin vähän niinku tommoisen autiomaan keskellä oleva tällöinen niin kun keidas, jossa sitten on ehkä helpompi myös sillä tavalla löytää semmoista ”like minded people” eikä aina tarvitse olla like minded sitä se ei tarkoita, mutta missä saattaa ehkä keskustella niistä teemoista jotka itse kokee tärkeiksi”*

Yhteisö koetaan erittäin tärkeäksi viiteryhmäksi sekä voimavaraksi arjessa. Yhteisö auttaa jaksamaan ja kollegoiden tuki on merkittävä tekijä jaetun johtamisen onnistumiselle. Yksilöt tuntevat vahvaa sitoutumisen ja yhteisöllisyyden tunnetta. Luottamus kollegoihin ja heidän osaamisensa on suuri, jolloin johtamis- ja päätöksentekovastuuta on helppo antaa muille.

Annettu toimintavapaus ja vastuu koetaan luottamuksen osoituksena koko organisaatiolta ja tämä vahvistaa sisäistä motivaatiota. Vaikkakin Agile Coachin työ on kuormittumisaltista, niin haastatellut kertoivat, että työn jakaminen ja ongelmien ratkaisu yhdessä vähentävät merkittävästi yksilön kokemaa kuormituksen tunnetta.

*” Koen että kun saa tehdä niinku jaetun johtamisen mallilla, niin semmoinen tavaltaan taakka itseltä kevenee. Ei tarvitse yksin edistää ja yksin liimata. Asioita on paljon kevyempi tehdä. Tietää, että aina saa jonkun sparrikaverin tai rinnalla on ihmisiä, jotka edistää niinku samaa asiaa”*

Jaettu johtaminen nopeuttaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. Haastatellut kertoivat oppineensa ja oppivansa jatkuvasti paljon johtamisesta ja johtajuudesta. Yhdessä tekeminen lisää jaettua ymmärrystä ja yhteisössä opittua pystyy hyödyntämään suoraan työssä liiketoimintaheimoissa. Työskentely eri teemojen ja tavoitteiden ympärillä erilaisten kollegoiden kanssa kehittää ja laajentaa osaamista.

Yhteisölle jaettu johtaminen mahdollistaa kokeilukulttuurin eli antaa mahdollisuuden kokeilla uusia lähestymistapoja sekä myös uudistaa samalla yhteisöä. Jaettu johtaminen nopeuttaa työn tekoa ja mahdollistaa monien eri aloitteiden edistämisen yhtäaikaaisesti. Haastatteluissa todettiin myös työn laadun paranevan jaetun johtamisen kautta; yhdistämällä erilaisia osaamisia ja eri taustaisia ihmisiä saadaan erittäin rikasta ja laadukasta jälkeä aikaan. Tiedonkulun koetaan tehostuneen sekä ymmärryksen lisääntyneen organisaatioissa. Jaettu johtaminen myös varmistaa yhteisen suunnan suurenkin porukan keskuudessa sekä antaa hienon mahdollisuuden vaikuttaa monin eri tavoin organisaatiossa.

*”Onhan meillä niinku joukossa voimaa. Meillä on vajaa 100 huippuälykästä koutsia, joilla on niinku kaikenlaisia ideoita ja tietoa tässä, että jos me saadaan kaikki ne voimat tähän communityn rakentamiseen ja johtamiseen ja siihen yhteisen suunnan, rakentamiseen ja tulkintaan mukaan, niin onhan se isompi voimavara kuin kaksi esihenkilöä. Että varmasti meillä on tehty juttuja, joita ei muuten tehtäisi.”*

#### 4.1.3 Mitä asioita jaetusta johtajuudesta on opittu?

Agile Coachit ovat oppineet jaetun johtamisen kautta ottamaan vastuuta. Asiat omaksutaan nopeasti ja ne otetaan omiksi, eikä odoteta, että joku muu tekisi päätökset. Jotkut kuvasivat kasvaneensa jaetun johtamisen sekä annetun toimintavapauden kautta valtavasti ja käsitys hyvästä johtamisesta on osalla muuttunut käytännön kokemuksen kautta. Osa haastatelluista kertoi, ettei ollut työskennellyt aiemmin organisaatiossa, jossa on näin paljon toimintavapauksia sekä mahdollisuuksia itse suunnitella omaa työtään sen tavoitteista alkaen aina siihen, että millä menetelmillä ja keinoilla tavoitteisiin voisi yrittää päästä.

Agile Coachit ovat oppineet myös vaalimaan jaettua johtajuutta rakentavaa kulttuuria. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi viestinnän, kommunikaation ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Ymmärretään se, että asioista viestiminen ja kertominen läpinäkyvästi on todella tärkeää. Jaettu johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja onnistunut vuorovaikutus vaatii hyvää itsetuntemusta sekä toisten arvostamista. Monimuotoisen yhteisön arvostaminen näkyy erilaisuuden näkemisenä rikkautena ja vahvuutena. Yhteisön jäsenillä on hyvin erilaisia koulutustaus- toja sekä työkokemusta ja työskenteleminen erilaisten ihmisten kanssa lisää ja vauhdittaa op- pimista ja laajentaa näkökulmia. Yhteisö on oppinut johtamaan toisiin tutustumista sekä psy- kologisen turvallisuuden ilmapiirin rakentamista.

*”Sitten ehkä ollaan opittu niin kun arvostamaan kollegoita ja niiden erilaisia osaami- sia ja oppinut arvostamaan myös vielä enemmän sellaista erilaisuutta. Että minkälai- sesta eri koulutustaustatoista tai maantieteellisistä alueista tai niin poispäin niin tota niinku eläköön! Erilaisuus on rikkaus. Vaikka kyllä meitä varmaan tietty arvo- maailma yhdistää koko tätä AC porukkaa, mutta silti aika eri lähtökohdista kuitenkin twistillä tullaan siihen.”*

Yhteisössä on myös opittu hyväksymään epäonnistumiset luonnollisena osana työelämää. Se, että niistä ei rangaista on myös asia, joka mahdollistaa kokeilunhaluisen ilmapiirin ja lisää luottamusta.

#### 4.1.4 Mikä auttaa jaetun johtajuuden syntymisessä?

Agile Coachit kokevat, että organisaation tuella on iso merkitys jaetun johtajuuden onnistu- miseen. OP Ryhmän ylin johto on organisaation toimintatapojen ja kulttuurin muutoksen ta- kana ja sitä kautta Agile Coachien olemassaololle on suuri tilaus ja tarve. Ylimmän johdon tuen ja mandaatin lisäksi myös Agile Coaching -organisaation esihenkilöillä on keskeinen rooli jaetun johtajuuden mahdollistamisessa. Haastatteluissa esihenkilöt saivat paljon kiitosta siitä, että he johtavat itse esimerkillä ja tekevät omaa työtään läpinäkyvästi sekä toimivat jä- mäkästi, mutta lempeästi ja tukevat kannustavalla ja valmentavalla otteella Agile Coacheja jaettuun johtajuuteen.

*”Esihenkilöt todella hienosti niinku tukee tätä näin vaikeassa ympäristössä ja näin solle porukalle. Että vaikka vaikeitakin asioita on, niin siinä niinku se tietty lä- pinäkyvyys ja tarpeen oleva jämäkkyys ja empatia kuitenkin sitten yhdistyy. Ei käy kateeksi heidän hommia.”*

Agile Coaching -organisaation laajuus myös tarjoaa hyvät mahdollisuudet sekä otollisen maa-perän jaetulle johtajuudelle. Johtamisvastuuta on jakamassa iso joukko ihmisiä, jolloin vastuuta ei kuormita niin paljon kuin perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa, jossa johtajuus ja johtamiseen liittyvät tehtävät yleensä keskittyvät vain tietyille henkilöille. Agile Coachien monipuolinen ja -muotoinen osaamistausta luo myös hyviä mahdollisuuksia jaetulle johtajuudelle. Näiden seikkojen lisäksi Agile Coaching -organisaatiossa on käytetty yhteiseen keskusteluun ja yhteisen ymmärryksen muodostumiseen aikaa.

*”on jollain tavalla keskusteltu niitä tavoitteita mitä sen porukan tulisi saavuttaa niin musta tuntuu, että me ollaan verrattain paljon koko porukalla käytetty siihen aikaan ja myöskin meidän siinä rekrytointiprosessissa juuri on kerrottu tästä, että minkälaiseen porukkaan tullaan ja miten sen porukan oletetaan toimivan, niin mä uskon että se semmoinen yhteinen keskustelu sen yhteistyön ympärillä on myös muodostanut tän nykyisyyden”*

Agile Coacheille ominaiset piirteet auttavat myös jaetun johtajuuden syntymisessä; jaetun johtajuuden tavoittelu on osa heidän perustehtäväänsä, ja he ymmärtävät sen hyödyt sekä pitävät näin ollen jaettua johtajuutta tavoittelemisen arvoisena asiana. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat vaikuttamaan ja johtamaan tehokkaasti.

*”Osaaminen ja ymmärtäminen ja tavoittelu ikään kuin kuuluu meidän työn luonteeseen muutenkin. Että me pyritään saamaan tällaista kulttuuria aikaan siellä meidän toimintaympäristössä, niin sitten se on luontevaa, että me pohditaan sitä jollain tavalla ja otetaan siitä vielä luontaista enemmän vastuuta, kun me koetaan, että meidän kuuluu osata tällainen asia.”*

Agile Coaching -organisaatioon muodostunut kulttuuri on myös suotuisa jaetulle johtamiselle. Agile Coachit kertovat luottavansa kollegoihinsa ja kokevat vahvaa psykologisen turvallisuuden tunnetta, joka rohkaisee ihmisiä ilmaisemaan mielipiteensä, ottamaan riskejä sekä kantamaan vastuuta yhteisistä asioista. Yhteisössä vallitsee positiivinen vire ja myönteinen ilmapiiri ja Agile Coachit antavat kannustavaa palautetta toisilleen. Haastatellut kokevat, että yhteisössä otetaan helposti uudet ihmiset mukaan, annetaan tilaa sekä kannustetaan erilaisten näkemysten esiin tuomiseen. Agile Coaching -yhteisöön liittyviä töitä tehdään vaihtuvissa ryhmissä ja ryhmät perustetaan mielenkiinnon ja vapaaehtoisuuden pohjalta. Vaihtuvien työryhmien osalta tunnistettiin hyväksi havaituksi käytännöksi yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja rakenteiden ja selkeyden luominen yhdessä yhteistyön alussa.

*”sellaiset, joissa on käytetty vähän enemmän aikaa siihen alussa siihen sopimiseen, että kuinka me tätä tehdään. Mä koen siis kaikki mahdolliset seremoniat ja kaikki muut niin nehan on tietyllä lailla niin kun nehan on sitä johtamisen rakennetta. Johtajuus on niissä yksilöissä. Se on sitä, että halutaanko ottaa sitä vastuuta ja niin*

*edelleen ja sitä motivaatiota tehdä sitä asiaa on niinku ylipäätään niin se rakenne on sitä just, että mikä mahdollistaa sen yhdessä toimimisen”*

Jaettua johtajuutta edistää myös oma asenne ja valmius vastavuoroisuuteen sekä halukkuus johtaa ja kantaa vastuuta.

*”Niin että vähän niinku että tota tulenko buffetpöytään sillä lailla, että tuon itsekin sinne jotain vai käynkö vaan hakemassa sieltä jotain?”*

Jaetun johtajuuden muodostumista helpottaa myös erilaiset kohtaamiset mahdollistavat foorumit, joissa voidaan kohdata kollegoita ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Työskentely eri kollegoiden kanssa eri ympäristöissä mahdollistaa tutustuminen kollegoihin sekä auttaa oppimaan. Agile Coachit käyttävät työssään paljon erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä ja näiden nähdään auttavan jaettuun johtamiseen. Näiden lisäksi oman ammatillisen identiteetin kehittäminen ja reflektointi koetaan tärkeäksi jaetun johtajuuden valmiuksia ja kyvykkyksiä kasvattavaksi asiaksi.

#### 4.1.5 Mikä haastaa jaetussa johtamisessa?

Agile Coaching organisaation jaetun johtajuuden ja johtamisen haasteet esiintyvät kolmella eri tasolla; yksilö-, AC yhteisö- sekä organisaatiotasolla. Suurin osa haastateltujen esille nostamista haasteista esiintyy joko yksilö- tai AC yhteisö -tasolla, joten haasteiden ratkaiseminen on hyvin pitkälle Agile Coachien ja heidän yhteisönsä käsissä.

Alla olevaan taulukkoon on listattu ylätasolla Agile Coaching -organisaation jaetun johtajuuden ja johtamisen haasteet.

Taulukko 3. Agile Coaching -organisaation jaetun johtajuuden haasteet

Taso	Koetut haasteet
OP-ryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäröivä organisaatio ei ole kaikilta osin yhtä ketterä</li> <li>• Ympäröivän organisaation prosessit eivät kaikilta osin tue ketterää ja itseohjautuvaa toimintamallia</li> </ul>
AC yhteisö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuun ja johtajuuden katoaminen</li> <li>• Päätösten teon hitaus ja vaikeus</li> <li>• Yhteisössä esiintyvä hierarkia</li> <li>• Kaikkea potentiaalia ja osaamista ei tunnisteta</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuvan parantamisen ja itsereflektoinnin puute</li> <li>• Yhteisen oppimisen hitaus</li> </ul>
Yksilö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joidenkin yksilöiden on vaikea liittyä yhteisöön</li> <li>• Yksilön kokema työkuorma ja ajanpuute</li> <li>• Vastuunotto ja johtajuus ei houkuttele kaikkia</li> <li>• Ilmoittautumisen aikaikkuna yhteisiin tehtäviin on usein liian nopea; kaikki eivät ehdi reagoida</li> </ul>

**Yksilötasolla** Agile Coachit kokevat AC Communityn eri tavoin. Jotkut yksilöt kokevat korkeaa osallistumiskynnystä yhteisön kehittämistehtäviin, vaikka se houkuttelisi ja kiinnostaisi. Tausalla on aiemmat kokemukset siitä, että yhteisön sisällä on laaja kirjo osaajia ja osa on Agile Coach -työuransa alussa, kun taas toiset ovat tehneet vastaavaa työtä pidempään ja erityyppisissä organisaatioissa. Haastatteluissa tuli ilmi kokemus siitä, että AC Communityn alkuvaiheissa yhteisön kehittämiseen on hyödynnetty syväosaajia, joka on jättänyt joillekin tunteen, että oman osaamisen ja ideoiden suhteen voi olla korkea kynnys nostaa niitä sekä omaa asiantuntijuutta esille. Hakukäytännöt yhteisön kehittämistehtäviin saivat myös kritiikkiä. Vapaaehtoisia haetaan usein ”nopeat syövät hitaat” -periaatteella ja kaikki asiasta kiinnostuneet eivät välttämättä ehdi reagoimaan näihin mahdollisuuksiin. Toisaalta myös toivottiin, että kaikkiin kehittämistehtäviin ei haettaisi aina sitä parasta osaajaa vaan, että osallistumiskynnystä voitaisiin madaltaa myös siten, että otettaisiin yhteistyöhön mukaan niin syväosaajia kuin myös sellaisia, joilla on vahva oppimisen halu ja kiinnostus aihetta kohtaan.

*”sinne communityn tasolle niin kyllä mä niinku ainakin itse koen edelleenkin että kyllä se olisi mulle niinku jonkunlainen kynnys kuitenkin lähtee koko communityn tasolle tarjoamaan.”*

Yksilön kokemukset vaikeudesta liittyä yhteisöön liittyivät myös erilaisiin temperamentteihin, huumorintajuun sekä viestintätapoihin ja käytettyyn kieleen. Tunnistettiin, että ekstroverteilla on taipumus ottaa yhteisössä enemmän tilaa ja näkyvyyttä, jolloin hiljaisempien ja harakitsevimpien ääni ei tule kuuluviin. Erilaisista viestintätavoista ja käytetystä kielestä myös nostettiin esille, että joskus voi olla vaikea liittyä keskusteluun, jota käydään hyvin teoreettisella tasolla ja käytetään sellaisia termejä, joita kaikki eivät välttämättä tunnista.

Yleisin haaste yksilötasolla AC Communityn jaetun johtajuuden osalta liittyy isoon työkuormaan sekä ajan puutteeseen. Yksilön ajasta kilpailee useampi eri taho. Toiminnallinen organisaatio on se, jossa Agile Coach tekee suurimman osan työajastaan. Yksittäinen Agile Coach kuuluu myös yhtäaikaaisesti tyypillisesti useampaan jaetun johtamisen rakenteeseen niin toiminnallisessa organisaatiossa kuin AC Communityssä. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation

sekä informaation määrä, jota näihin kaikkiin eri rakenteisiin ja organisaatioihin liittyy, on suuri.

*” työssä ollaan mukana aika paljon kaikenlaisessa kehittämisessä ja parantamisessa ihan siinä perustyössä...se on niin käsittämätön tulva sitä dataa mikä sieltä tulee ja sitten sä et vaan niinku jaksa pohtia tai ehtiä...Olisi tosi kiva tehdä muiden kanssa kehitystyötä tämänkin toiminnan parantamiseksi, mutta ei vaan pysty. Se oma anti sille kehitystyölle olisi niin nolla.”*

Haastatteluissa kävi ilmi, että runsaudenpula oman kehittymisen suhteen voi myös uuvuttaa. Yksilö saattaa tunnistaa yhtäaikaisesti useita eri tarpeita ja mielenkiinnon kohteita itsensä sekä yhteisön ja laajemmin koko organisaation kehittämiseen, mutta aika ei vain riitä kaiken. Toisaalta haasteena voi olla myös se, että mikäli lähtee hyvin moneen eri aloitteeseen mukaan, niin tällöin ei ehkä paneudu mihinkään kovin syvällisesti ja oma anti sekä oma oppiminen jää hyvin pintapuoliseksi. Haastatteluissa tunnistettiin myös se, että Agile Coachin työ on kuormittumisaltista ja heiltä vaaditaan erittäin vahvoja itsensä johtamisen taitoja, jotta työkuorman pystyy pitämään kestäväällä tasolla.

Haastatteluissa nostettiin esille, että jaetussa johtamisessa haastaa **AC Community-tasolla** johtajuuden ja vastuun katoaminen sekä päätösteon vaikeus ja hitaus. Jaettua johtajuutta tapahtuu niin monella eri tasolla ja se aiheuttaa sekavuuden tunnetta ja epätietoisuutta siitä, että kuka vastaa mistäkin asiasta. Päätösten tekeminen on joskus myös jaetun johtamisen mallissa vaikeaa. Keskustelua saatetaan käydä hyvin syvällisesti ja pitkään, mutta asiat ja ideat jäävät ilman roikkumaan, eikä selkeitä päätöksiä synny niin helposti, että mitä asioille aletaan tehdä ja kenen toimesta. Osalla yksilöistä ei myöskään ole voimakasta halua johtamiseen tai vastuunottoon. Haasteena on myös se, että toimeenpanovaihe voi jäädä tekemättä.

*”koutsit on taas vähän, että välttämättä ole sitä päätöstä heti ensimmäisenä tekemässä, vaan on kysymässä enempikin muiden mielipidettä. Kyllä siinä mun mielestä toi riski just on, että jää niinku pallot ilmaan roikkumaan. Semmoinen epäselvyys että mitä tapahtuu tai tapahtuuko? Mitä? Edistetäänkö tätä asiaa?”*

AC Community -tasolla esiintyvä hierarkia haastaa Agile Coaching organisaation jaettua johtajuutta. Hierakialla tarkoitetaan sekä titteleitä ja uratasoja, että yhteisössä esiintyviä vaihtuvia rooleja ja tämän lisäksi myös yhteisön sisällä vallitsevia rakenteita. Erilaiset tittelit luovat eriarvoisuuden, epätasa-arvon ja epäreiluuden tunteita sekä myös rooliepäselvyyksiä siitä, että millainen johtamisen rooli kuuluu millekin tittelin haltijalle. Haastatellut toivoivat, että yhteisössä olisi joku muu tapa palkita ja tunnustaa osaaminen ja syväasiantuntijuus kuin eriarvoistavat tittelit. Esille nostettiin myös, että yhteisössä ei ole hyväksytty vallitsevaa hierarkiaa.



*”Mä en ehkä näe tota tittelii erottelua oikein mitenkään tässä itse communityn sisällä. Mutta sitten mä näen rupean näkemään sen tuolla, siellä alueilla. Ja se ja sitten voi myös tapahtua sellaista, että me puhutaan, että me ollaan yhä edelleen tasavertaisia ja tasavertaisia noin niin siellä vaikka heimossa. Mutta kun se rakenne ei mene niin. Niin jos me ei niinku hyväksytä sitä, että siellä itse asiassa on hierarkiaa ja siellä pitäisi olla ehkä toisen näköistä johtajuutta, vaan me teeskennellään yhä edelleen, että me ollaan tässä samalla linjalla niin sitten musta alkaa tulla niitä kippusteitä, että me ei olla hyväksytty sitä, että tässä itse asiassa pitääkin olla ehkä jonkinlaista hommien delegointia ja erilaista kommunikaatiota.”*

*” tää on mun mielestä semmoinen tabu, tää on semmoinen mistä ei siis me ei ikinä oikein ole puhuttu mun mielestä, mutta tää iän ikuinen hierarkia AC:iden välillä...me voidaan puhua helposti niiden titteleiden kautta, agile coach senior yms. osaa ei kiinnosta nämä tittelit ja osaa taas kiinnostaa todella paljon, mutta nimenomaan ne tittelit on niitä arjen asioita mikä tuo siitä, että noille tarjotaan ja noi ottaa vastuuta”*

Agile Coachit kertoivat haastatteluissa, että AC Community-tasolla jatkuva parantaminen sekä itsereflektointi on tällä hetkellä puutteellista. Esille nostettiin, että jaetun johtamisen mallia tulisi jaksaa kehittää jatkuvasti yhdessä eteenpäin ja nykyisten suht vakiintuneiden toimintatapojen haastaminen voisi olla hyödyllistä, kun organisaatio on toiminut jo lähemmäs viisi vuotta. Kokemuksena oli myös, että tällä hetkellä yhteisön jäsenet eivät jaa tarpeeksi parhaita käytäntöjä toisilleen. Haastatteluissa tunnistettiin myös, että yhteisöllä on kyky synnyttää erilaisia foorumeita ja toimintatapoja, mutta niiden kehittäminen jää tekemättä. Omistajuus ja vastuu jatkokehittämisestä tuntui olevan epäselvää. Haastatteluissa toivottiin uudenlaista struktuuria sekä kokeiluja.

*” noudatetaanko me ketteriä periaatteita ja periaatteita tässä jaetun johtamisen kehittämisessä? Retroilua onko meillä? Onko meillä kokeilukulttuuria?”*

Community-tasolla jaetussa johtamisessa haastaa kaiken osaamisen ja potentiaalinn tunnistamisen vaikeus. Haastatteluissa nousi myös huolia siitä, että saadaanko uusien kollegoiden potentiaali hyödynnettyä ja pääsevätkö uudet kollegat mukaan yhteisöön.

**Laajemmin organisaatiotasolla** jaetussa johtamisessa haastaa se, että ympäröivä organisaatio ei ole vielä yhtä ketterä. Se ilmenee esimerkiksi erilaisten prosessien hitautena ja kankeutena. Organisaation prosessit ja rakenteet kuitenkin sitovat tiettyyn pisteeseen asti myös Agile Coaching organisaatiota ja asettavat rajoitteita itseohjautuvuudelle ja ketterälle

toiminnalle, esimerkkinä esim. nykyinen tulospalkkiomalli, joka on hidas, kankea sekä vie paljon esihenkilöiden työaikaa eikä ohjaa organisaation ketteryyteen.

#### 4.1.6 Jaetun johtajuuden kyvykkyyksien kehittäminen

Kysymys jaetun johtajuuden kyvykkyyksien kehittämisestä oli vaikea ja tästä aiheesta virisi kaikkein vähiten keskustelua ryhmähaastatteluissa. Useammassa haastattelussa nostettiin esille kysymys, että kehitetäänkö me tällä hetkellä jaettua johtajuutta edistäviä ja tukevia kyvykkyyksiä?

*”Niinku mulle tuli eka semmoinen intuitiivinen vastaus, että ei me kehitetä niitä. Me oletetaan, että ihmisille syntyy niitä toki niinku jotenkin. Rupesin miettimään, että eihän tää voi olla oikein...Mutta eihän me niinku, vaikka kuinka paljon me puhutaan jaetusta johtajuudesta, niin esimerkiksi miten se ymmärretään? Jos meitä kokoon-tuisi niinku randomisti joku porukka, niin varmaan on erilaiset ajatukset siitä, että mitä se on.”*

Tärkeimmät haastatteluissa esille nousseet toimenpiteet, jotka vahvistavat jaetun johtajuuden kyvykkyyksiä niin yksilön kuin yhteisönkin kannalta ovat;

- 1) AC Communityn sisällä itseohjautuvasti toimiva mentorointi ja coaching -palvelu
- 2) Ulkoinen mentorointi ja coaching
- 3) Eri alueilla ja eri osaamistaustaisten kollegoiden kanssa työskentely
- 4) Agile Coachien sisäinen liikkuvuus eri liiketoiminta-alueelta toiselle
- 5) Verkostoituminen OP-ryhmän ulkopuolella niin kansallisesti kuin kansainvälisesti

Keskusteluissa nostettiin esille myös tärkeä huomio siitä, että on hyvä tiedostaa se, että yksilö voi omalla toiminnallaan synnyttää tai tuhota jaettua johtajuutta tukevaa ilmapiiriä. Tällä tarkoitetaan psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomista.

Yhteisön tasolla jaetun johtajuuden kyvykkyyksiä olisi haastateltavien mielestä tärkeää kehittää esim. koulutusten, työpajojen ja keskustelujen avulla. Tälle olisi hyvä luoda suunnitelma sisältäen selkeät tavoitteet ja toimenpiteet.

#### 4.2 Työpajojen tulosten esittely

Tulevaisuuden visiota AC yhteisön jaetulle johtajuudelle ideoitii kahdessa samansisältöisessä työpajassa. Työpajoissa luotiin yhteiskehittämisen menetelmien avulla kohdeorganisaatiolle ihannetila jaetun johtajuuden osalta. Ihannetilasta muodostettiin realistisempi ja helpommin tavoitettavissa oleva tavoitetila. Tavoitetilan tarkoituksena on olla askel kohti ihannetilaa. Tavoitetilan osalta tunnistettiin askeleita, joita on jo otettu sitä kohti sekä seuraavia askelia,

joita tulisi ottaa. Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin työpajoissa luotuja visioita; ihannetilaa, tavoitetilaa sekä jo otettuja askelia kohti tavoitetilaa seuraavia askelia kohti sitä.

#### 4.2.1 Tulevaisuuden visio jaetusta johtajuudesta

Jaetun johtajuuden tulevaisuutta visioitiin kahdessa samansisältöisessä työpajassa. Työpajoissa luotiin sekä pidemmälle aikavälille ulottuva visio siitä, että millainen AC Community voisi olla ihanteellisimmillaan. Tästä ihannetilasta luotiin realistisempi lyhyemmällä aikahorisontilla sekä helpommin saavutettavissa oleva tavoitetila. Sekä pidemmän aikajänteen visiot että lyhyemmän aikavälin tavoitetilat olivat saman suuntaiset ja sisälsivät vain pieniä nyanssieroja.

Molemmissa pidemmän aikavälin visioissa korostuu kestävä työelämän suunnannäyttäminen sekä oman alan edelläkävijyys. Toinen ryhmä jäi visiossa kansalliselle tasolle, kun toisella ryhmällä ajatukset siinsivät kansainvälisyydessä. Molemmissa visioissa oli kantavana ajatuksena myös niin asiakkaan kuin OP Ryhmän menestyminen.

Visioiden luonnissa tärkeitä näkökulmia olivat yhteisön vetovoimaisuus ja osaamispääoman uniikkisuus ja poikkeuksellisuus. Molemmilla ryhmillä oli selkeä halu luoda omasta organisaatiosta suunnannäyttäjän ja toimia jatkuvasti muuttuvan työelämän kehityksen kärjessä. Agile Coachit haluavat olla kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla arvostettuja työelämän ja liiketoiminnan kehittäjiä, joiden näkemystä ja mielipidettä arvostetaan. Agile Coacheilla on halu myös vakiinnuttaa Agile Coachin ammattia työelämässä. Työryhmissä pohdittiin myös yhteiskunnallista ulottuvuutta ja yhteisön roolia tulevaisuudessa vaikuttaa kestävämmän työelämän muodostumiseen laajemmassa perspektiivissä.

Yhteisenä tavoitteena on työelämän inhimillistäminen sekä johtamisen transformaatio. Kestävällä ja vastuullisella työelämällä tarkoitetaan työelämää, jossa jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan ja kohdellaan hyvin. Työntekijät kokevat merkityksellisyyden tunnetta ja ylpeyttä omasta työstään. Kestävässä työelämässä ihmiset eivät uuvu, vaan työtä ja ihmisiä johdetaan siten, että tiimeillä ja yksilöillä on työn ohella aikaa myös uuden opetteluun, yhdessä reflektointiin ja oppimiseen. Inhimillisessä työelämässä ymmärretään empatian merkitys ja sosiaalinen kanssakäyminen nähdään tärkeäksi osaksi työtä. Työelämä joustaa myös yksilöiden tarpeiden mukaisesti.

Toinen ryhmä keskusteli visiota luodessaan hieman syvällisemmin AC Communityn kehittymisestä sisäisesti. Ryhmän jäsenet kokivat erityisen tärkeäksi sen, että yhteisön jäsenet tuntisivat toisensa todella hyvin. Tämä helpottaisi avun pyytämistä sekä osaamisen jakamista ja mahdollistaisi rohkeamman heittäytymisen erilaisiin jaetun johtajuuden työryhmiin. Tärkeäksi seikaksi koettiin myös se, että yhteisössä tunnettaisiin ja tunnistettaisiin kaikkien sen jäsenten vahvuudet ja Agile Coachit järjestäytyisivät vahvuksiensa mukaisesti erilaisiin jaetun

johtamisen kokoonpanoihin. Tällä tavalla olisi mahdollista päästä vaikuttavampiin tuloksiin ja systemaattisempaan muutokseen.

Taulukko 4. AC Communityn tulevaisuuden visiot

Visio ihannetilasta / Ryhmä 1	Visio ihannetilasta / Ryhmä 2
Edistämme inhimillisemmän, vastuullisemman ja kestävämmän tulevaisuuden työelämän kehitystä sekä OP:n sisällä että sen ulkopuolella tuomalla kansainvälisesti arvostettua yhteisömme osaamista intohimolla ja ammattitaidolla jokaisen pääomaksi ja asiakkaan hyödyksi!	Olemme kestävästi työtä ja menestymisen suunnannäyttäjiä suomalaisessa yhteiskunnassa.

Lyhyemmän aikavälin tavoitetilaja pohdittaessa molemmissa ryhmissä tunnistettiin tarve sille, että yhteisö tunnistaisi jäsentensä osaamiset ja vahvuudet paremmin. Koettiin myös, että osaamisen kehittämisen tulisi olla kestävämmällä pohjalla. Ryhmissä kaivattiin yhteisölle selkeämpää tavoitetta sekä missiota. Agile Coaching -organisaatioon kaivataan lisää näkemyksellisyyttä sekä voimakkaampaa strategista ajattelua ja uudistumista. OP Ryhmän transformaa- tion osalta molemmat ryhmät näkivät, että Agile Coachien tulisi ottaa vahvempaa roolia transformaa- tion nopeuden ja suunnan osalta. Agile Coachit haluavat saada aikaan muutosno- peutta ja -kyvykkyyttä organisaatioon ja auttaa liiketoimintaa ottamaan isompia edistysaske- leita muutoksessa. Tärkeäksi koettiin myös AC Communityn jatkuva uudistaminen.

Taulukko 5. AC Communityn lyhyemmän aikavälin tavoitetilat

Tavoitetila 1	Tavoitetila 2
AC Community toimii näkemyksellisesti ja strategisesti uudistaen	AC Communityssä tunnemme toisemme ja johdamme transformatiota yhdessä. Muutosnopeus kiihtyy ja otamme isompia edistysaskeleita.

#### 4.2.2 Askeleita kohti tavoitetilaa

Ryhmissä kirjattiin ylös voimavaroja ja vahvuuksia sekä edistysaskeleita, joita on jo otettu kohti tavoitetilaa. Lisäksi ryhmissä tunnistettiin askeleita, jotka voisivat viedä organisaatiota kohti tavoitetilaa.

Olemassa olevissa **voimavaroissa ja vahvuuksissa** korostui organisaatiosta löytyvä laaja ja moniulotteinen osaaminen, halu uudistaa sekä saada aikaan muutosta sekä Agile Coachien luontainen uteliaisuus, aktiivisuus ja innostuneisuus. Vahvuudeksi tunnistettiin Agile Coaching -organisaatiolle annettu mandaatti ja lupa uudistaa sekä vaikuttaa organisaatiossa. Myös organisaatiolla todettiin olevan hyvä maine ja luottamus. Työryhmien jäsenet kokivat myös, että vaikuttamisen mahdollisuuksia ja tilaisuuksia on olemassa paljon. Onnistuneeksi esimerkiksi siilojen rikkomisesta todettiin Agile Coachien osaamistornit, joissa jokainen voi kehittää haluamaansa osaamista muiden Agile Coachien kanssa. Osaamistorneihin ilmoittaudutaan kiinnostuksen mukaan ja tämä on yksi mahdollisuus tutustua uusiin kollegoihin sekä oppia yhdessä heidän kanssaan. Osaamistornien lisäksi olemassa olevista hyvistä toimintatavoista coachien väliseen tutustumiseen ovat vuosittainen Agile Coach -Camp sekä yhteisön sisäinen Coaching - ja mentorointi -toiminta.

**Jo otettuja edistysaskeleita kohti tavoitetilaa** tunnistettiin Agile Coaching ja uudistaminen -linjaorganisaation uudistamisen osalta, joka on linjaorganisaation vuoden 2023 yksi tärkeimpiä tavoitteita. Organisaation uudistamisessa on kysytty sekä liiketoiminnoilta että Agile Coaching -organisaation edustajilta, että kuinka uudistamisen organisaatio voisi palvella parhaalla mahdollisella tavalla sekä liiketoimintojen tarpeita että myös Agile Coachien tarpeita. Tarkoituksena on uudistaa toimintatapojen lisäksi myös Agile Coachin roolia sekä Agile Coaching -organisaation kehittämisen tapoja. Syksyllä 2023 käynnistyi AC Communityssä domain-kokeilu. Kokeilussa käynnistettiin erilaisia fokusalueita (=domaineita), joissa keskitytään AC Communityn kehittämiseen sekä tiettyjen toistuvien prosessien hoitamiseen. Domaineihin voi lähteä kuka tahansa asiasta kiinnostunut mukaan, jolloin saadaan kaikkien osaamista ja potentiaalia hyödynnettyä toivottavasti entistä paremmin. Käynnistettyjä domaineja ovat esimerkiksi Agile Coaching työn vaikuttavuus, Osaamisen kehittäminen, Luovuuden laboratorio, Pehdytys jne.

Agile Coachit ovat tunnistaneet myös tarpeen yhdenmukaistaa toimintatapoja ja saada tasapainoa autonomian ja alignmentin välillä.

**Seuraaviksi pieniksi askeleiksi kohti tavoitetilaa** tunnistettiin tarve selvittää, että kuinka moni Agile Coach työskentelee tällä hetkellä yksin, parin kanssa tai Agile Coach -joukkueessa. Työryhmissä muodostui näkemys, että kenenkään Agile Coachin ei tulisi työskennellä yksin.

Ryhmän osallistujilla oli kokemus siitä, että parin kanssa tai Agile Coach -joukkueessa työskentelemällä saadaan enemmän vaikuttavuutta aikaan ja että sillä tavalla saadaan nopeutettua yhdessä oppimista ja työn jälki on laadukkaampaa. Toinen pieni askel kohti tavoitetilaa voisi olla se, että yhteisössä lisättäisiin keskustelua näkemyksellisyydestä ja otettaisiin selvää siitä, että onko meillä tällä hetkellä jaettu ymmärrys siitä, että mitä me sillä tarkoitamme.

## 5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation kykyä uudistaa jaetun johtamisen mallia selvittämällä jaetun johtamisen nykytilaa sekä luomalla jaetun johtajuuden mallin tavoitetilan osalta tulevaisuuden visio. Opinnäytetyön taustalla oli kaksi keskeistä taustaoletusta:

1. Agile Coaching -organisaatio ei hyödynnä tarpeeksi laajasti kaikkea osaamista ja potentiaalia, jota sillä olisi käytettävissä
2. Agile Coaching -organisaatiolla ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, että mitä kaikkea jaettu johtajuus Agile Coaching yhteisössä on tällä hetkellä

Nykytilaa selvitettiin teemahaastattelujen avulla ja näiden haastattelujen pohjalta tehdyssä analyysissä tuli ilmi, että kummatkin oletukset pitivät paikkansa. Haastatteluissa kävi esille, että osallistumisaktiivisuus on hyvin yksilösidonnaista ja osa Agile Coacheista kokee osallistumiskynnyksen korkeaksi eikä siitä syystä osallistu aktiivisesti yhteisön kehittämistoimintaan. Agile Coaching -linjaorganisaation kehittäminen ei ole haastateltujen pääasiallinen tehtävä, vaan suurin osa työajasta käytetään toiminnallisen organisaation eli liiketoimintaheimon kehittämiseen. Ajankäytön haasteet ja eri jaetun johtamisen rakenteiden väliset vaatimukset ja tarpeet olivat haastateltujen mukaan suurin haaste ja este Agile Coaching -organisaation kehittämistyöhön osallistumiselle. Ensimmäisen taustaoletuksen osalta keskeistä on siis se, että Agile Coaching -organisaatio ei pysty hyödyntämään kaikkea osaamista ja potentiaalia, jota sillä olisi käytettävissä, koska 1) kaikilla yksilöillä ei ole aikaa osallistua, 2) jotkut yksilöt kokevat osallistumiskynnyksen korkeaksi eivätkä osallistu, vaikka halua olisi, 3) Agile Coaching -organisaatiolla ei ole tällä hetkellä systemaattista tapaa tunnistaa kaikkea sitä osaamista ja potentiaalia, mitä organisaatiosta löytyy, 4) yhteisön iso koko mahdollistaa myös passiivisen roolin sekä positiivisena ongelmana todettiin myös, että 5) innokkaita vastuunkantajia löytyy yhteisöstä paljon ja kaikki halukkaatkaan eivät mahdu tai ehdi mukaan.

Toisen taustaoletuksen osalta ryhmähaastatteluissa tuli ilmi, että jaettu johtajuus Agile Coaching -organisaatiossa ymmärretään eri tavoin. Jaetun johtajuuden hyödyistä oltiin melko samanmielisiä, mutta jaetun johtajuuden tarkoituksesta ei ollut yhtenäistä käsitystä. Joissain keskusteluissa pohdittiin, että onko Agile Coaching -organisaation kehittämiseen osallistuminen tai vaikkapa oman osaamisen kehittäminen pakollista. Toisissa keskusteluissa taas keskustelun fokus oli enemmän siinä, että millä tavoilla tai keinoilla yksilöt voisivat jakaa mahdollisimman paljon omaa osaamistaan sekä kokemuksiaan, jotta koko yhteisö hyötyisi siitä.

Opinnäytetyön prosessia ohjanneet tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä jaettu johtajuus on ja millaisia ulottuvuuksia siihen sisältyy?
2. Millaista jaettu johtajuus voisi olla tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin myös kerätyn aineiston kautta. Teoriaosuudessa on käytetty lähteinä jo vakiintuneempia tietolähteitä sekä myös uusimpia tutkimustuloksia. Näiden pohjalta muodostui tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 2), jonka keskiössä on itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käsitteet. Oleellista on, että jaettua johtajuutta ei voi tapahtua ilman yksilöiden kykyä itseohjautuvuuteen. Organisaatioissa taas tiimi tarvitsee toteuttaakseen jaettua johtajuutta parhaalla mahdollisella tavalla vahvaa tukea organisaatiolta. Hedelmällisin maaperä jaetulle johtajuudelle on itseorganisoituvassa organisaatiossa, jossa ymmärretään millainen ympäristö ja kulttuuri saa niin yksilöt kuin tiimit kukoistamaan.

Kohdeorganisaation nykytilaa jaetun johtajuuden suhteen selvitettiin teemahaastattelujen avulla. Ryhmähaastatteluina toteutetuissa teemahaastatteluissa kysyttiin osallistujilta, että millaista jaettu johtajuus tällä hetkellä heidän mielestään on, millaisia hyötyjä ja haasteita he ovat havainneet käytännössä, mitä jaetusta johtajuudesta on opittu, mikä auttaa jaettua johtajuutta sekä kuinka jaetun johtajuuden kyvykkyyksiä tällä hetkellä kehitetään. Näiden haastattelujen analyysin pohjalta muodostettiin työpajakonsepti, jonka tarkoituksena oli visioida Agile Coaching -organisaation jaetun johtajuuden tulevaisuuden ihannetilaa sekä siitä johdettua lyhyemmän aikavälin tavoitetilaa.

### 5.1.1 Opinnäytetyön päälöydökset

Agile Coaching -organisaation jaetun johtajuuden nykytilaa kuvastaa yksilöiden korostunut vapaus ja vastuu. Agile Coaching -organisaation toiminnan kehittäminen perustuu vapaaehtoisuuteen, aktiivisuuteen sekä oma-aloitteisuuteen. Yksittäinen henkilö saa halutessaan hyvin paljon vaikutusmahdollisuuksia sekä sen tuomaa valtaa. Yhteisö sallii erilaiset osallistumisen tavat ja tasot, eikä osallistumatta jättämisestä tule seuraamuksia. Yhteisön kehittäminen on haastateltujen mielestä henkilöitynyttä ja keskittynyttä tietyille rooleille. Organisaation sisäinen hierarkia vaikuttaa siis jaettuun johtajuuteen. Yhteisössä on superaktiiveja jäseniä ja osa on taas jäänyt tai jättäytynyt passiivisempaan rooliin. Agile Coaching -organisaatiolla ei ole myöskään tiukkoja tavoitteita tai päämääriä, jaettu johtajuus tapahtuu enemmän tai vähemmän emergentisti.

Jaettu johtajuus on kohdeorganisaatiossa hyvin moniulotteinen ilmiö ja haastatteluiden perusteella jokaisella on siihen uniikki näkökulmansa. Yksilöiden kokemuksilla on siis suuri varianssi, vaikka tietyt asiat sanoitettiin hyvin samankaltaisesti useimmissa haastatteluissa. Esimerkiksi jaetun johtajuuden hyödyistä oltiin hyvin samanmielisiä. Haastatellut kokivat, että



jaettu johtajuus lisää yksilöiden sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta sekä vähentää työssä koettua kuormittuneisuuden tunnetta. Haastatellut kokivat AC yhteisön erittäin tärkeäksi viiteryhmäksi ja voimavaraksi, joka auttaa jaksamaan arjessa. Muita jaetun johtajuuden hyötyjä olivat työn teon nopeutuminen, parantunut työn laatu, yhdessä oppiminen sekä ymmärryksen lisääntyminen organisaatiossa.

Agile Coaching -organisaation kulttuuri ja positiivinen ilmapiiri sekä organisaation tuki aina ylimmästä johdosta lähtien koettiin tärkeimmiksi jaettua johtajuutta tukeviksi asioiksi. Myös esihenkilöiden esimerkillä johtaminen sekä jaetun johtajuuden käytäntöjen mallintaminen sai paljon kiitosta.

Jaetun johtajuuden haasteet jakautuivat yksilö- ja yhteisötason haasteisiin. Koko organisaation laajuisista haasteista puhuttiin haastatteluissa suhteellisen vähän. Yksilötasolla haastatelluilla oli isoja eroja yhteenkuuluvuuden tunteen osalta. Vaikka jokaisessa haastattelussa korostettiin yhteisössä vallitsevaa vahvaa psykologisen turvallisuuden tunnetta, niin pohdinnan arvoinen asia on, että voiko psykologisen turvallisuuden tunne olla korkea niiden yksilöiden osalta, jotka kokevat kynnyksen osallistua yhteisön kehittämiseen korkeaksi. Yhteisötason haasteista tärkeimmät ovat hierarkian luomat jännitteet yhteisöön. Nämä jännitteet linkittyvät vahvasti yhteisön toimintaan osallistumiseen tai osallistumatta jättämiseen. Osa kokee yhteisön kehittämisen kuuluvan tietyille rooleille. Hierarkia ja erilaiset tittelit yhteisön sisällä luovat myös eriarvoisuuden tunteita.

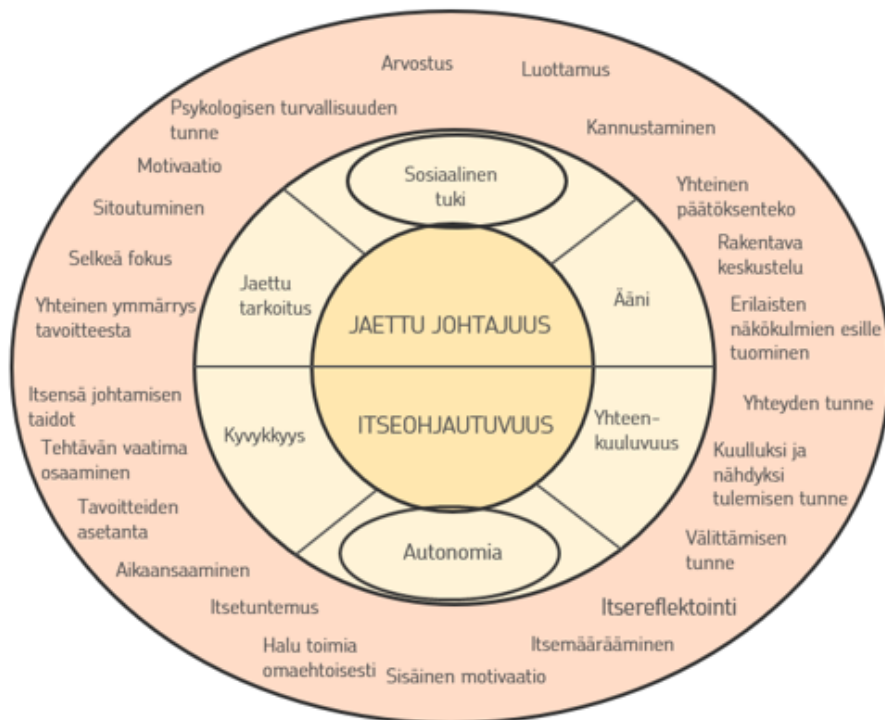
Yhteisötason haasteena esille tuli myös se, että jaetun johtamisen rakenteiden luomiseen ei aina käytetä tarpeeksi aikaa ja jaettua johtajuutta tukevia ketteriä toimintatapoja ei aina hyödynnetä. Esimerkiksi oman toiminnan reflektointiin ja jatkuvaan parantamiseen ei ole haastateltujen mukaan käytetty riittävästi aikaa. Jaettu tarkoitus oli myös haastateltujen mielestä epäselvä. AC Communityn toiminta ei ole vahvasti tavoitteellista toimintaa, joka varmasti on yksi syy haasteen taustalla.

### 5.1.2 Pohdinta

*Itseohjautuvuuden* osalta tutkimustulokset osoittavat, että Agile Coacheilla on työssään paljon *autonomi*aa (kuvio 12). Agile Coacheilla on valta päättää työn tekemisen tavoista, työn päämääristä ja niiden keskinäisistä prioriteeteista sekä heidän työnsä luonteeseen kuuluu organisaation rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen. Martela & al. (2021, 4) määritelmän mukaan Agile Coachien työssä toteutuvat kaikki itseohjautuvuuden tasot; 1) työn teon oikeudet (= työn tekemisen tavat, 2) työn johtamisen oikeudet (= päätäntävalta työn tavoitteista ja prioriteeteista) sekä 3) oikeus organisaation kehittämiseen (=organisaation rakenteiden ja käytäntöjen jalostaminen). Haastatellut kertovat itseohjautuvuuteen liittyvästä autonomian tunteesta, joka on yhteisössä vahva. Haastatellut tuntevat vahvaa sisäistä motivaatiota, kertovat saavansa vaikuttaa erittäin paljon työnsä sisältöön, sen tavoitteisiin sekä siihen, miten

työ tehdään. Haastatellut kertovat myös itsetuntemuksensa kasvaneen yhteisössä. Haastatellut kokevat myös vahvaa merkityksellisyden tunnetta työssään ja olevansa sitoutuneita työhönsä. Haastatellut kertoivat myös jaetun johtajuuden vähentävän heidän kokemaansa kuorituksen tunnetta. Nämä tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta siitä, että työntekijän kokema itseohjautuvuus on yhteydessä vahvempaan työn imuun ja toimiva itseorganisointumisen ja itseohjautuvuus ovat työmotivaation ja myös työhyvinvoinnin lähteitä (Martela & al., 2021).

Decin & Ryanin (2000, 234) luoman itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on luontainen taipumus olla motivoituneita, kun he saavat seurata omia sisäisiä kiinnostuksen kohteitaan. Agile Coaching -organisaation kehittäminen sekä jaettu johtajuus perustuu vapaaehtoisuuteen sekä yksilöiden vahvaan kiinnostukseen. Tämä näkyy myös tutkimustuloksissa vahvasti. Agile Coachien sisäinen motivaatio on erittäin korkea.



Kuvio 12. Agile Coaching -organisaation jaetun johtamisen vahvuusalueet

Fornerin & al. (2021, 82-83) mukaan työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä mahdollisuuden tarjoaminen erilaisten ideoiden ja ehdotusten esille nostamiseen tukevat

autonomian tunnetta. Työntekijöiden mahdollisimman laaja osallistaminen vahvistaa motivaatiota, luovuutta ja innovaatioita. Agile Coachit kertovat haastatteluissa pystyvänsä vaikuttamaan organisaation kehittämiseen hyvin laajasti ja saavansa vaikuttaa asioihin niin paljon kuin aikaa ja energiaa olisi. Tämä on selkeästi yksi syy Agile Coachien vahvistuneeseen autonomian tunteeseen. Organisaation esihenkilöt saivat haastatteluissa paljon kiitosta siitä, että Agile Coacheille annetaan paljon vastuuta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Jungert & al. (2020) tutkimuksen mukaan sisäistä motivaatiota vahvistaa niin esihenkilöiden kuin työtovereiden antama tuki. Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilöiden antama tuki sekä kannustus jaettuun johtajuuden ja heidän oma tapansa jakaa johtajuutta tarjoaa monia erilaisia mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan eri tavoin. Kollegoilta saatu vertaistuki koettiin myös erittäin tärkeäksi elementiksi oman työhyvinvoinnin, jaksamisen sekä parempien lopputulosten kannalta. Haastatellut kertoivat, että kollegoilta saa aina sparrausapua erilaisissa haasteissa. Yhteisö koetaan erittäin suureksi voimavaraksi ja tärkeäksi viiteryhmäksi, johon kuulumisesta ollaan ylpeitä.

*Itseohjautuvuuteen liittyvä kyvykkyys* ei noussut haastatteluissa kovin vahvasti esille. Epäsuorasti kyvykkyydestä keskusteltiin yhteisön tarjoamien erilaisten oppimisen mahdollisuuksien kautta. Jaetun johtajuuden koettiin edistävän oppimista; yhteistyö eri taustoista tulevien kollegoiden kanssa nähtiin hyvänä tapana oppia yhdessä. Hierarkiaan liittyvien haasteiden ja jännitteiden osalta osa haastatelluista kertoi korkeasta osallistumiskynnyksestä ja sen taustalla olevasta pelosta oman osaamisen riittämättömyydestä. Tämä omalta osaltaan viittaa siihen, että tehtävän vaatimassa osaamisessa voi olla kehitettävää. Suoraa johtopäätöstä on vaikea vetää, koska asian laajuus ei tule aineistosta ilmi. Jatkoselvitys onkin asian suhteen tarpeellinen. Forner & al. (2021, 84-85) mukaan kyvykkyuden tunteen toteutumista voi tukea tarjoamalla erilaisia kehitys- ja oppimismahdollisuuksia ja optimaalisella tavalla haastavia tehtäviä. Haastatteluissa nostettiin esille, että toiveena olisi, että jaetun johtajuuden tehtäviin voisi ilmoittautua myös oppimismielessä eikä aina haettaisi pelkästään tietyn osaamisalueen parhaita osaajia. Tällainen käytäntö edistäisi yhteisössä Agile Coach -uralla juniorimpien ammatillista kehittymistä sekä lieventäisi hierarkian luomia jännitteitä ja eriarvoisuuden tunteita. Kyvykkyyttä voi johtaa myös valmentavalla ja coachaavalla johtamistyyllillä sekä mentorimalla (Forner & al. 2021; Martela & Jarenko 2015). Agile Coaching -organisaatiossa on jo olemassa coaching- ja mentorointi -malli, jonka käytön vahvistaminen on suositeltavaa organisaatiolle kyvykkyuden tunteen vahvistamiseksi.

*Itseohjautuvuuden yhdeksi osa-alueeksi luokiteltu yhteenkuuluvuuden tunne* oli haastateltujen mukaan sekä vahvuus että osin heikkous. Haastatellut kertovat kokemastaan yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä yhteisöllisyydestä ja siitä, että kollegoilta saa aina tarvittaessa tukea ja ideointiapua. Luottamuksen tunne ja psykologisen turvallisuuden tunne koetaan vahvuuksina. Yhteenkuuluvuuteen liittyvät yhteyden tunne sekä välittämisen tunne ovat voimakkaita.

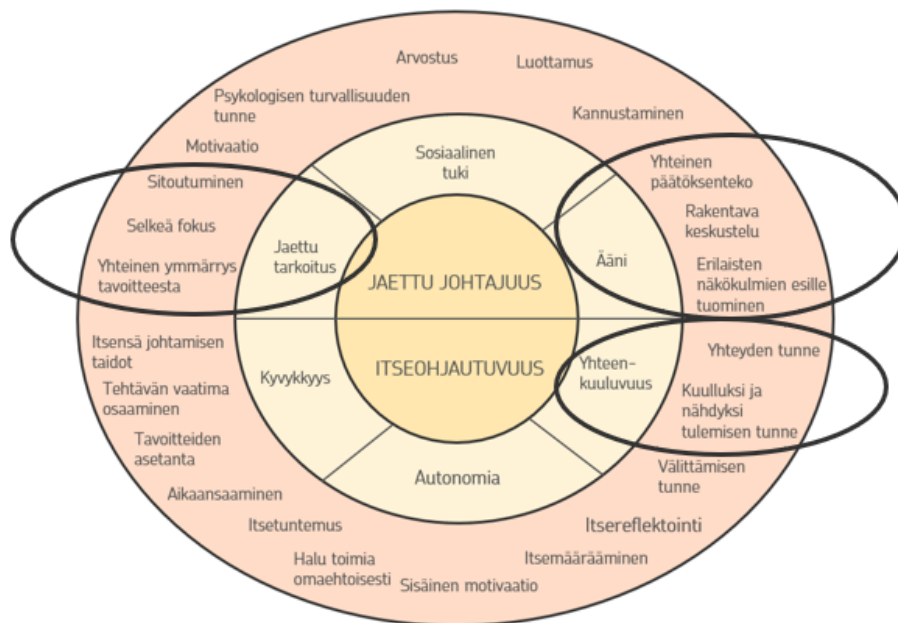
Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunteessa sen sijaan on haastateltujen mukaan vaihtelua, koska osallistumiskynnys on joidenkin yksilöiden osalta korkea. Ne, jotka jättäytyvät tai jäävät yhteisön ulkopuolelle eivät todennäköisesti koe tulevansa kuulluksi ja nähdyksi yhtä paljon kuin he, jotka ovat aktiivisempia yhteisön jaetun johtajuuden eri foorumeissa (kuvio 13). Martelan & Jarenkon (2015, 61) mukaan nähdyksi ja kuulluksi tulemisen tarve ovat ihmisen psykologisia perustarpeita ja mikäli kyseiset tarpeet eivät täyty työyhteisössä, yksilö alkaa voimaan huonosti. Ulkopuolisuuden jäämisen tunnetta kokevien yksilöiden sekä myös koko yhteisön kannalta olisi tärkeää pystyä tarttumaan tähän esille nousseeseen teemaan.

Ryhmähaastattelujen pohjalta on vaikea tietää, että kuinka laajasta ongelmasta on kyse eli kuinka montaa yksilöä tämä haaste todellisuudessa koskee. Lähes jokaisessa ryhmähaastattelussa aiheesta puhuttiin, jotkut haastatellut nostivat sen esiin itsekoettuna kokemuksena ja toiset taas nostivat sen esille jonkun toisen kollegan kokemuksena. Ilmiön laajuuden ymmärtämiseksi tarvittaisiin jatkotutkimusta, jotta tästä voisi vetää tarkempia johtopäätöksiä. Tämän aineiston pohjalta ilmiön laajuus jää epäselväksi.

*Jaetun johtajuuden* osalta Carson & al. (2007, 1222) tunnistivat tiimin sisäiseen ympäristöön liittyen kolme ulottuvuutta, jotka tukevat jaettua johtajuutta; 1) jaettu tarkoitus, 2) sosiaalinen tuki ja 3) ääni. Agile Coaching organisaatiossa *sosiaalinen tuki* näyttäytyy tutkimustulosten valossa vahvana (kuvio 12). Psykologinen turvallisuuden tunne koetaan korkeaksi, kollegoita ja heiltä saatua sparrailuapua arvostetaan, toisten ammattitaitoon ja osaamiseen luotetaan vahvasti sekä tukea ja kannustusta esiintyy runsaasti yhteisössä. Fletcher & Käuferin (2003, 23) mukaan jaetussa johtajuudessa sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ymmärretään ryhmäilmiönä. Johtajuus on tasa-arvoisempaa, yhteistyötä korostavaa, molemminpuolista ja vähemmän hierarkkista kuin mitä perinteisissä esihenkilön ja alaisen välisissä suhteissa. Jaettu johtajuus näyttäytyy Agile Coaching -organisaatiossa tasa-arvoisena sekä yhteistyötä korostavana, siihen sisältyy vähän hierarkiaa ja molemminpuolisuus tai pikemminkin monisuuntaisuus toteutuu.

*Jaettu tarkoitus* sen sijaan on Agile Coaching -organisaatiossa osin epäselvä (kuvio 13). Yksilöllisiä eroja on haastattelujen perusteella paljon sen suhteen, miten AC yhteisön jaettu johtajuus ymmärretään ja mihin sillä pyritään. Näin ollen voitaneen todeta, että ymmärrys ei ole täysin yhteinen eikä jaettu tavoitteiden osalta. Carson & al. (2007, 1222) mukaan useat eri tutkimukset vahvistavat, että jaetun johtajuuden onnistumisen kannalta tärkeintä on, että yhteinen tavoite ja jaettu tarkoitus on selvä ja kaikille tavoitteen eteen töitä tekeville samalla tavalla ymmärretty. Tiimit, joilla on selkeä yhteinen käsitys tavoitteesta ovat motivoituneita, voimaantuneita ja sitoutuneita jaetun johtajuuden vastuiden jakamiseen sekä myös auttavat mielellään muita tavoitteen saavuttamiseksi (Carson & al, 2007, 1222).

Pearcen ja Manz (2005, 133) nostavat esille, että jaettua johtajuutta voi esiintyä, kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysin sitoutuneita tiimin johtamiseen. Haastatteluissa tuli esille, että AC Communityn ollessa löyhä rakenne, ei sen kehittäminen ole velvoittavaa ja yhteisön kehittämiseen käytettävä aika on suhteessa vähäistä verrattuna Agile Coachien työhön liiketoimintaheimoissa. Luonnollisena seurauksena on, että AC yhteisössä tehtävään työhön ei olla niin sitoutuneita kuin liiketoimintaheimoissa tehtävään työhön. Yhteisön kehittämisen osalta ja siihen sitoutuneisuuden suhteen on suurta yksilökohtaista vaihtelua kuten osallistumisaktiivisuuden osalta kävi ilmi. Osa kokee yhteisön ja sen osaamisen kehittämisen luonnollisena osana omaa rooliaan ja osa taas pohti, että onko se pakollista toimintaa vai ei.



Kuvio 13. Agile Coaching -organisaation jaetun johtamisen haasteet

*Ääni* tarkoittaa osallistumisen astetta päätöksentekoon, rakentavaan keskusteluun ja erilaisien näkökulmien esille tuomiseen ja mitä korkeampi tämä yhteinen ääni on, sitä sitoutuneempia jaettuun johtajuuteen ollaan sekä halukkaampia tukemaan toinen toistaan saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Carson & al. 2007, 1222). Päätöksenteko koettiin tutkimustulosten mukaan haasteellisena Agile Coachien jaetussa johtajuudessa (kuvio 13). Päätöksenteossa epäselvyydet, että miten ja kuka päätökset tekee ja myös se, että onko päätös jo tehty vai onko päätetty olla edistämättä asiaa tuntuivat haastavilta. Haastatellut kertoivat päätöksentekoprosessien olevan pitkiä ja vaativan paljon keskustelua ja päätöksentekoon kaivattiin välillä selkeämpiä tapoja ja prosesseja. Chen & Jun-Hui (2023, 61) tutkimuksen mukaan

päätöksenteko haastaa jaetussa johtamisessa ja johtaa tehottomuuteen, koska yhteisen näkemyksen muodostaminen voi olla vaikeaa sekä aikaa vievää. Agile Coachit kertoivat myös vastuiden epäselvyyksistä ja johtajuuden hajaantumisesta. Chen & Jun-Huin (2023) mukaan jaetun johtamisen hajaantuminen on myös yksi jaetun johtajuuden haaste. Tutkimustulosten löydökset vahvistavat aiempaa teoriaa päätöksenteon haasteellisuuden sekä johtajuuden hajaantumisen osalta.

Rakentavan keskustelun ja erilaisten näkökulmien esille nostamisen osalta haasteena on koko Agile Coaching -organisaation tasolla se, että kaikki eivät osallistu yhteisön kehittämiseen eivätkä tätä kautta tuo esille omia mielipiteitään ja näkökulmiaan. Tällöin koko yhteisön tasolla yhteinen ääni ei ole kovin vahva. Esko Kilven (2017, 117-118) mukaan yksilöiden ja yhteisöjen ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta rikastaa heidän kykynsä ottaa huomioon vallitsevan ajatuksen kanssa ristiriitaisetkin ideat ja ajatukset. Näkökulmien laajentaminen, rikastaminen ja kehittäminen on oleellisen tärkeää. Yhteisen äänen vahvistamisen lisäksi yhteisön kannalta olisi siis tärkeää mahdollistaa mahdollisimman laajasti erilaisten ja ristiriitaistenkin näkökulmien esiin tuonti sekä kyky rakentavaan keskusteluun eri ajatuksista ja ideoista. Tämä laajentaisi yhteisön ajattelua sekä lisäisi ongelmanratkaisukykyä ja luovaa ajattelua.

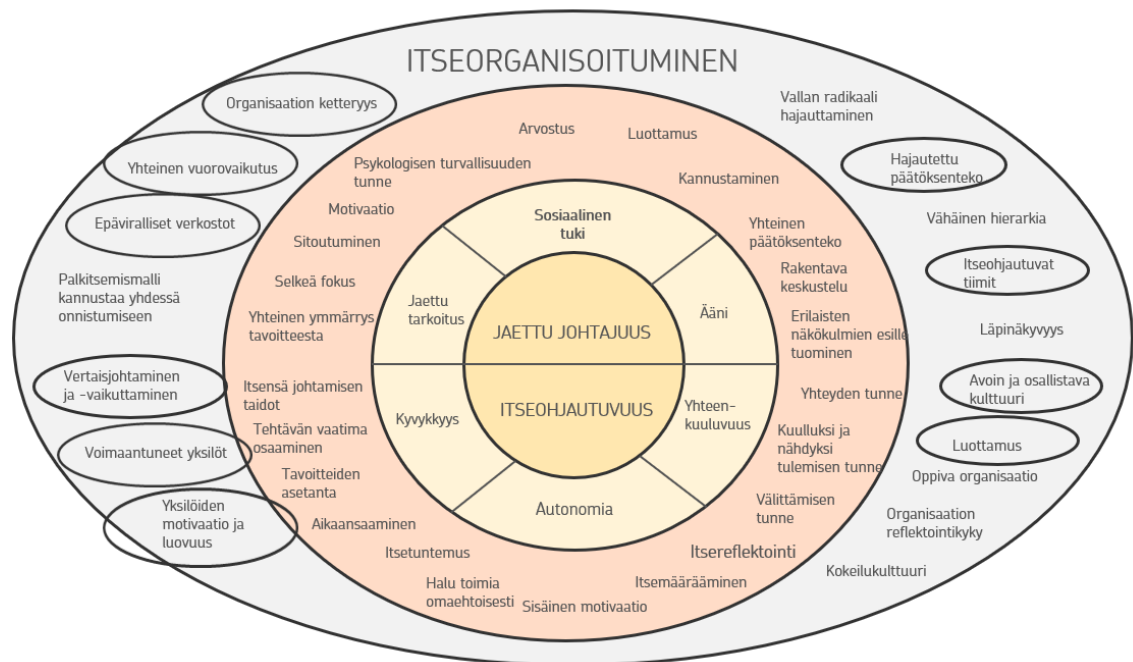
Haastatteluissa nostettiin itseohjautuvuuden hyötyjen (sisäinen motivaatio, merkityksellisyys ja työn imu) lisäksi esille jaetun johtamisen hyötyjä. Jaettu johtaminen on Agile Coaching -organisaatiossa nopeuttanut työn tekoa, parantanut työn laatua, tehostanut tiedon kulkua, lisännyt yhdessä oppimista sekä ymmärryksen lisääntymistä sekä mahdollistanut kokeilukulttuurin ja uusien ideoiden testaamisen. Aiemman tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus auttaa 1) tiimin toiminnan koordinoinnissa, 2) lisää tavoitteisiin sitoutumista ja niiden saavuttamista, 3) parantaa tiedon jakamista, 4) parantaa tiimin suorituskykyä, 5) auttaa monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa sekä 6) lisää luovuutta ja innovatiivisia ratkaisuja (Han & al. 2018; Klasmeier & Rowold 2020; D’Innocenzo & al. 2021). Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta jaetun johtamisen hyötyjen osalta.

Agile Coaching -organisaation sisällä on hyvin monenlaisia, eri kokoisia, lyhyt- ja pitkäkestoisia jaetun johtajuuden tiimejä ja rakenteita. Tämän tutkimusaineisto rajoite on se, että kun ryhmähaastatteluissa on keskusteltu jaetusta johtajuudesta Agile Coaching -organisaatiossa niin haastateltavat ovat saattaneet nostaa esille hyvin toimivia käytäntöjä joissain tietyissä jaetun johtajuuden tiimeissä ja rakenteissa tai sitten nostaneet esille koko AC Community -tasoisia havaintoja. Keskustelu pyrittiin pitämään yleisemmällä tasolla ja yleisellä tasolla keskusteltaessa saattaa katvealueelle jäädä jotain tärkeitä asioita, jotka eivät tule tässä aineistossa esille.

*Itseorganisoituminen ja itseorganisoituva organisaatio* ei ollut tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä. Itseorganisoitumisen teoriaa on kuitenkin tarkasteltu opinnäytetyön

teoreettisessa viitekehyksessä, koska jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus tapahtuu laajemmassa organisaation kontekstissa kohdeorganisaatiossa. Organisaatio voi joko mahdollistaa tai hidastaa jaettua johtajuutta. Haastatteluissa sivuttiin laajempaa organisaatiotasoa melko vähän. Nostan pohdinnassa esille muutamia ajatuksia itseorganisoitumiseen liittyen. Tarkastelen itseorganisoitumista Agile Coaching -organisaation osalta enkä laajenna tarkastelua OP Ryhmätasolle laajemmin, ellei erikseen niin ole mainittu.

Agile Coaching -organisaatiossa on piirteitä itseorganisoituvasta organisaatiosta. Kuviossa 14 on korostettu ne piirteet, jotka näyttävät vahvuksina. Agile Coaching -organisaatiossa päätöksentekoa on hajautettu ja jaettua johtajuutta tehdään itseohjautuvissa tiimeissä. Organisaation kulttuuri on avointa ja osallistavaa sekä luottamukseen perustuvaa. Agile Coaching -organisaatio pyrkii ketteryyteen; organisaation ketteryyttä ei ole kuitenkaan tässä tutkimuksessa analysoitu. Organisaatiossa esiintyy paljon yhteistä vuorovaikutusta sekä epävirallisia verkostoja. Jaettua johtajuutta toteutetaan vertaisjohtamisen ja -vaikuttamisen kautta. Agile Coaching -organisaation työntekijät ovat voimaantuneita sekä heillä on vahva sisäinen motivaatio ja heitä kannustetaan luovuuteen.



Kuvio 14. Itseorganisoituminen Agile Coaching -organisaatiossa

Tulevaisuuden visiointi -työpajoissa keskusteltiin organisaation palkitsemiskäytännöistä. Osallistujien mielestä tulospalkkiot tulisi jakaa OP Ryhmässä tasaisesti tuloksen mukaan ja roolikohtaiset tulospalkkiorajat tulisi poistaa. Pearcen & Manzin (2005, 138) mukaan organisaatiotasolla on tärkeää muuttaa palkkiojärjestelmät jaettua johtajuutta tukeviksi siten, että palkkioperusteet olisivat tiimin suoriutumiseen liittyviä eivätkä liity yksilön suoriutumiseen.

Yksilön suoritukseen keskittyvät palkkiojärjestelmä on merkittävässä ristiriidassa jaetun johtajuuden tavoittelun suhteen ja voi johtaa ei-toivottuun käyttäytymiseen jaetun johtajuuden tavoitteen suhteen. Laloux (2016, 74) pitää itseorganisoituvan organisaation yhtenä tärkeimpänä muutostarpeena palkitsemismallin muuttamisen ja yksi vaihtoehto on palkita työntekijöitä yrityksen tulokseen mukaan määräytyvällä bonuksella, joka jaetaan tasaisesti kaikille työntekijöille. Hamel (2011) on samoilla linjoilla Lalouxin kanssa ja hänen mukaansa työntekijän rooli tai asema ei saisi vaikuttaa tulospalkkion suuruuteen. Agile Coachit ehdottavat Lalouxin ja Hamelin suositusten mukaista palkitsemiskäytäntöä, Pearcen ja Manzin mukainen palkitsemismalli on jo OP Ryhmässä käytössä eli tulospalkkioissa palkitaan tiimin tai liiketoimintaheimon suoriutumisen mukaan ja yksilökohtaisia tavoitteita juuri ole. Roolikohtaiset palkkiokertoimet ovat kuitenkin edelleen olemassa eli eri roolit saavat organisaatiossa eri suuruisen tulospalkkion. Tärkeä askel kohti itseorganisoituvampaa organisaatiota olisi muuttaa palkitsemisen käytäntöjä tasa-arvoisemmiksi organisaatiotasoisesti.

### 5.1.3 Tulevaisuuden visiointi -työpajojen merkitys

Tulevaisuuden visiointiin tähtäävissä työpajoissa nostettiin esille useita erilaisia teemoja, joihin Agile Coachit haluavat vaikuttaa. Ratkaisukeskeisellä otteella luotujen visioiden taustalla vaikuttavat kokoavina teemoina; 1) työelämän ja johtamisen murros, 2) Agile Coachin työn merkitys ja vaikuttavuus transformaatiossa, 3) Agile Coaching -organisaation yhteisön vahvistaminen, 4) AC yhteisön jaetun johtamisen rakenteiden kehittäminen ja hierarkian vähentäminen sekä 5) Agile Coachien osaamisen kehittäminen.

*Työelämän ja johtamisen muutoksen ja murroksen osalta työryhmien osallistujat pitivät merkityksellisenä päästä näyttämään suuntaa ja luomaan oman työnsä avulla kestävämpää, vastuullisempaa ja inhimillisempää työelämää. Kestäväällä ja inhimillisemmällä työelämällä tarkoitetaan Paula Kilpisen (2022, 33-44) mukaan 1) yrityksen vastuullisia valintoja maapallon kantokyvyn haasteisiin kuten ilmastonmuutos, ekosysteemien köyhtyminen, ylikulutus ja sosiaalinen epätasa-arvo, 2) yrityksen mahdollisuutta tarjota työntekijöilleen merkityksellistä työelämää, 3) yrityksen mahdollisuutta tehdä näkyväksi tulevaisuuden osaamistarpeita ja tarjota työntekijöilleen mahdollisuus kehittyä niitä kohti sekä 4) yrityksen mahdollisuutena toimia inhimillisenä, yhteisohjautuvana ja kukoistavina yhteisöinä. Kilpinen (2022, 48-50) kiteyttää inhimillisessä työelämän julkilausumassa, että jokainen ihminen ansaitsee arvokkaan elämän, johon työ voi lisätä hyvinvointia, mahdollisuuksia oppimiseen sekä inhimilliseen kasvuun. Yritysten menestystä tulisi mitata taloudellisten tulosten lisäksi sillä, että millaisen jäljen ne jättävät niin ihmisten elämään kuin yhteiseen maapalloomme. Vastuullisuus on yksi OP Ryhmän kolmesta arvosta ja se näyttäytyy laajalla tavalla ohjaavana arvona myös Agile Coachien toiminnassa. Paula Kilpinen valottaa hyvin työryhmissä käydyn keskustelun taustalla vaikuttavia haasteita ja muutosvoimia kestävän, inhimillisen ja vastuullisemman työelämän osalta.*



Johtamisen murros näkyi työpajoissa erilaisten rohkeiden ideoiden esiin nostamisena liittyen niin hierarkian radikaaliin vähentämiseen, palkitsemisen tasa-arvoistamiseen kuin verkostomaisen työskentelyn laajentamisena myös Agile Coaching -organisaation ulkopuolelle niin OP-ryhmän sisällä kuin ulkopuolella. Visioissa siinsivät myös ajatukset olla suunnannäyttäjinä yhteiskunnallisesti.

*Agile Coachin työn merkitys ja vaikuttavuus transformaatioissa* oli teema, jonka osalta työpajojen osallistujat toivat esille, että heidän tulisi ottaa aktiivisempaa vastuuta organisaation transformaation edistämisen suhteen. Muutosnopeutta ja -kyvykkyyttä haluttiin lisätä organisaatioissa. Näkemyksellisyydestä ja uudistumiskyvykkyydestä puhuttiin paljon. Nämä teemat kuvastanevat tunnetta muutoksen hitaudesta sekä halusta ottaa vahvempaa suuntaa näyttävää roolia. Muutoksen uskottiin tuovan vauhtia myös ottamalla vahvemmin liiketoiminnan edustajat mukaan Agile Coaching -yhteisön toimintaan. Työpajoissa nostettiin myös esille, että Agile Coacheilla on halua vakiinnuttaa Agile Coachin roolia. Työpajoissa käydyt keskustelut kuvastanevat myös sitä, että Agile Coach -rooli on suhteellisen uusi rooli ja kehittyy jatkuvasti.

*Agile Coaching -organisaation yhteisöllisyyden vahvistamisen* osalta työryhmien osallistujat pitivät erittäin tärkeänä kehitysalueena sitä, että yhteisön jäsenten tulisi tuntea toisensa entistä paremmin. Tärkeänä pidettiin sitä, että jokainen yhteisön jäsen kokisi saavansa tukea ja arvostusta sekä uskaltaisi tuoda omia näkemyksiään julki. Tasavertaisuutta pidettiin myös tavoittelemisen arvoisena asiana ja osallistujat uskoivat siihen, että yhteisön jäsenillä on paljon opittavaa toisiltaan. Muodostui myös vahva näkemys siitä, että kenenkään coachin ei pitäisi työskennellä yksin. Osallistujat näkivät, että työn laatu ja vaikuttavuus on merkittävästi parempaa työskentelemällä parin tai coach-tiimin kanssa. Agile Coachin kuormittavuus oli myös keskusteluissa esillä ja osallistujat haaveilivat, että tulevaisuudessa työuupumukseen ei sairastuisi yksikään yhteisön jäsen.

*Agile Coaching -organisaation jaetun johtamisen rakenteiden kehittäminen sekä hierarkian vähentäminen* osalta työpajoissa nostettiin esille toiveita hierarkian poistamisesta sekä organisaation madaltamisesta ja yksinkertaistamisesta. Palkitsemisen toivottiin olevan myös tasa-arvoisempaa ja jaetun johtamisen kulttuuria vahvistavaa. Vaihtoehtona nähtiin myös olemassa olevan hierarkian tunnustaminen ja sanoittaminen sekä sen aiheuttamien vaikutusten rohkea käsittely.

*Osaamisen kehittämisen* osalta tunnistettiin tarve systemaattisemmalle tavalle tuoda esille yhteisön jäsenten osaamisia ja vahvuusalueita. Yksilön vahvuuksiin keskittymällä omassa työssä uskottiin saavutettavan enemmän syväasiantuntijuutta ja myös vaikuttavampia lopputuloksia.

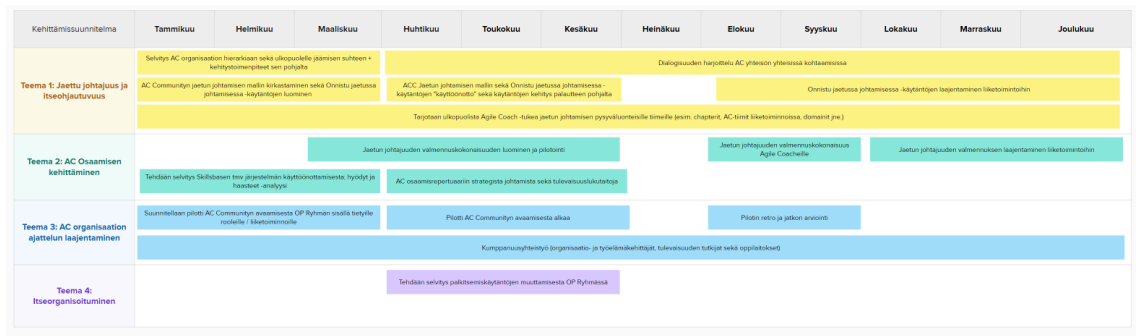
## 5.2 Kehitysehdotuksia ja kehittämissuunnitelma kohdeorganisaatiolle

Kohdeorganisaation kehitysehdotukset muodostettiin tutkimustulosten, työpajoissa muodostettujen visioiden sekä teorian tiedon pohjalta. Kehitysehdotukset esitellään prioriteettijärjestyksessä; eli vaikuttavimmat ja/tai kiireellisimmät kehitysehdotukset esitellään ensimmäiseksi. Teeman numero tarkoittaa siis toisin sanoen prioriteettijärjestystä (taulukko 6).

Taulukko 6. Haasteiden pohjalta tunnistetut kehitysehdotusten teemat

Teema	Aineistosta nousseet haasteet tai tunnistetut kehitystarpeet
1. Jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC organisaation sisäisen hierarkian aiheuttamat jännitteet</li> <li>• Organisaation sisäinen polarisaatio; osa yhteisön potentiaalista jää hyödyntämättä</li> <li>• Jaettu tarkoitus osin epäselvä</li> <li>• Jaetun johtamisen vastuiden epäselvyys sekä jaettua johtamista tukevien rakenteista sopiminen</li> <li>• Yhteisön kaikki äännet eivät tule kuuluviin</li> </ul>
2. Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaetun johtamisen vastuunottokyvyn ja/tai -halun puute</li> <li>• AC organisaatiossa ei ole systemaattista tapaa tunnistaa kaikkea osaamista, jota yhteisössä on</li> <li>• Organisaation uudistamiseen tarvittavia taitoja tulisi laajentaa ja vahvistaa AC osaamiskokonaisuudessa</li> </ul>
3. AC organisaation ajattelun laajentaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajattelun jäähdyttämisen riski tunnistettu AC organisaatiossa: tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja, laaja-alaisempaa yhteistyötä niin sisäisten kuin ulkoisten kumppanien kanssa</li> </ul>
4. Itseorganisoituminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Askel kohti itseorganisoituvampaan organisaatiota vaatii palkitsemiskäytäntöjen päivittämisen</li> </ul>

Kehitysehdotusten pohjalta muodostettiin Agile Coaching -organisaatiolle kehittämissuunnitelma (kuva 15). Kehittämissuunnitelma on tehty vuodelle 2024. Kehitysehdotukset on muodostettu neljän eri teeman pohjalta ja numero kuvastaa prioriteettijärjestystä.



Kuvio 15. Agile Coaching -organisaation kehittämissuunnitelma

### 5.2.1 Kehitysehdotukset ja suositukset jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen liittyen

*Jaettua johtajuutta ja itseohjautuvuutta edistävät toimenpiteet* suositellaan toteutettavan ensimmäiseksi. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että Agile Coaching -organisaation jäsenet kokevat yhteisön sisäisen hierarkian osalta jännitteitä ja se vaikuttaa myös negatiivisesti jaettuun johtajuuteen osallistumiseen. Osa kokee Agile Coaching -organisaation yhteiseen toimintaan ja sen kehittämiseen osallistumisen kynnyksen korkeaksi. Riskinä on, että näin kokevat henkilöt jättäytyvät kokonaan paitsioon ja heidän äänensä sekä mielipiteensä eivät tule kuuluviin, mikä lisää polarisaatiota yhteisössä ja vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Koska kerätyn tutkimusaineiston pohjalta ei voi päätellä ilmiön laajuutta on organisaation suositeltavaa selvittää esimerkiksi anonymin kyselytutkimuksen avulla haasteen laajuutta ja voimakkuutta. Kyselyn tulosten pohjalta on helpompi lähteä ratkomaan organisaation sisäisen hierarkian aiheuttamia haasteita.

Toinen suositus on, *Agile Coaching -organisaation jaetun johtamisen mallia kirkastettaisiin yhteisön sisällä*. Haastattelujen perusteella jaettu johtajuus yhteisön sisällä ymmärretään eri tavoin. Olisi siis tärkeää sanoittaa mikä Agile Coaching -organisaation jaetun johtamisen malli on sekä eritellä mitä kaikkia eri tarkoituksia käytännöt palvelevat. Haastattelujen mukaan AC yhteisön jaetun johtamisen käytännöt palvelevat tällä hetkellä useita erilaisia tarkoituksia yhteishengen kohottamisesta, osaamisen kehittämiseen sekä perinteisen esihenkilötyön kuuluviin vastuihin asti. Kun jaetun johtamisen malli on kirkastettu, tulisi se käydä kaikkien Agile Coachien kanssa läpi, jotta heillä on mahdollisuus ymmärtää se mahdollisimman samalla tavalla.

*Kolmas suositus liittyy jaetun johtamisen rakenteiden ja käytäntöjen kehittämiseen*. Haastateltavat kertoivat, että jaetussa johtajuudessa haastaa usein se, että yhteisistä käytännöistä ei sovi. Epäselvyys siitä miten ja kenen toimesta asioita edistetään, oli myös haastateltujen mukaan yleistä. *Ehdotuksena on, että yhteisössä luotaisiin suositukset ja parhaat käytännöt*

*jaetun johtajuuden tiimin käynnistämisen tukemiseksi.* Tällä tarkoitetaan sitä, että laadittaisiin suositukset ”Onnistu jaetussa johtamisessa”, joita hyödyntämällä erilaiset jaetun johtamisen tiimit pystyisivät saavuttamaan tavoitteensa paremmin sekä rakentamaan yhteistyölle suotuisat olosuhteet. Suositukset voisivat sisältää vinkkejä esimerkiksi; 1) tehokkaaseen tiedonjakamiseen, läpinäkyvyyteen, päätöksentekoon sekä varsinaiseen yhdessä työskentelyyn, 2) uuden jaetun johtajuuden tiimin käynnistämiseen (esim. luottamuksen rakentamiseen, psykologisen turvallisuuden tunteen luomiseen sekä toisten vahvuuksien tunnistamiseen ja yhteisen tavoitteen kirkastamiseen), 3) dialogisuuteen, rakentavaan keskusteluun ja erilaisten näkökulmien esille nostamiseen sekä 4) yhdessä oppimiseen sekä reflektointiin ja palautteen antamiseen.

*Neljäntenä suosituksena on tarjota ulkopuolista tiimicoaching -tukea Agile Coaching -tiimille.* Tutkimustulokset kertovat, että Agile Coaching -organisaation sisäisessä ympäristössä on haasteita jaetun tarkoituksen sekä äänen suhteen, kun sosiaalinen tuki taas on vahva. Carson & al. (2007, 1228) tutkimuksen mukaan ulkopuolisen coachin tuki on erityisen tärkeää silloin, kun tiimiltä puuttuu vahva sisäinen ympäristö. Erityisesti pitkäaikaisemmissa jaetun johtajuuden rakenteissa (esimerkiksi chapterit, Agile Coaching-tiimit liiketoiminta-alueilla sekä AC Domainit) tiimin ulkopuolisen coachin tuki voi auttaa tiimiä vahvistamaan sisäistä ympäristöään ja tätä kautta saavuttamaan tavoitteensa paremmin yhdessä.

*Viides jaetun johtajuuden käytäntöjen vahvistamiseen liittyvä suositus on käynnistää dialogisuuden hyödyntäminen ja harjoittelu Agile Coaching -yhteisön kohtaamisissa.* Tulevaisuuden visiointiin tähtäävissä työpajoissa nostettiin esille, yhteisön moniäänisyyden tukemiseksi tarvittaisiin enemmän yhteisiä kohtaamisia ja yhteisössä olisi tarve myös mahdollistaa ihmisten tutustuminen paremmin toisiinsa. Tätä voitaisiin tehdä käytännössä varaamalla vaikka kuu-kausittaisia speed dating -kohtaamistapahtumia niin virtuaalisesti kuin fyysisestikin. Speed dating -tapahtumissa voisi olla joku ajankohtainen aihe, josta keskusteltaisiin vaihtuvan parin kanssa ja samalla tutustuttaisiin paremmin kollegoihin.

Näitä yhteisöllisyyden tunnetta vahvistavien tapahtumien lisäksi olisi hyvä saada yhteisön erilaiset näkökulmat ja mielipiteet esille. Sen mahdollistamiseksi voisi käyttää *dialogisuuden menetelmiä*. Dialogi on oppivan organisaation ydinprosessi ja dialogista vuorovaikutusta voidaan luonnehtia asioiden vapaaksi ja ennakkoluulottomaksi tutkiskeluksi. Dialogisuuden hyödynä on kattavampi ja moniulotteisempi kokonaiskuva kuin mitä kukaan yksilö pystyisi tuottamaan (Holm, Poutanen & Ståhle 2018). Dialogisuuteen kuuluu tasa-arvoisuus, toisten näkökulmien aktiivinen ja myötäelävä kuuntelu, osallistujien valmius kyseenalaistaa omia taustaoletuksiaan sekä keskinäinen luottamus (Holm, Poutanen & Ståhle 2018). Käytännössä dialogisuutta voitaisiin harjoitella esimerkiksi, kun yhteisö haluaa selvittää erilaisia näkökulmia ja ajatuksia joidenkin teemojen ympärillä. Esimerkiksi hierarkiaan liittyvien haasteiden tarkempaan selvittämiseen voitaisiin käyttää fasilitoituja keskusteluja dialogisuutta hyödyntäen

käyttämällä Erätauko-menetelmää. Se on keskustelumenetelmä, jonka avulla voidaan luoda yhdessä syvempää ymmärrystä jostain tietystä aiheesta, rakentaa luottamusta tai helpottaa päätöksentekoa (Erätauko 2023).

### 5.2.2 Kehitysehdotukset Agile Coachien osaamisen kehittämiseen

Osaamisen kehittämisen teemaa sivuttiin teemahaastatteluissa ja vielä vahvemmin se nousi esille tulevaisuuden visiointi -työpajoissa. Tutkimustuloksista käy ilmi, että jaetun johtamisen kyvykkyksiä ei tällä hetkellä kehitetä tietoisesti Agile Coaching -organisaatiossa. Kyvykkyksillä tarkoitetaan käytännössä itseohjautuvuuteen liittyviä taitoja kuten vastuunottoa sekä itsensä johtamista. Tutkimustuloksissa käy ilmi, että vastuunottokykyä ja/tai -halua ei kaikilla Agile Coacheilla ole niin vahvasti. Jaetun johtajuuden kyvykkyudet ovat myös konfliktien käsitteilytaitoja, hyviä viestintä- ja kommunikaatiotaitoja, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä tehokkaita tiimityötaitoja (Pearce & Manz 2005, 138). *Ensimmäinen kehitysehdotus on, että jaetulle johtajuudelle luotaisiin oma valmennuskokonaisuus*, joka sisältäisi muun muassa edellä mainittuja asioita. Valmennus kohdennettaisiin Agile Coacheille, mutta se olisi myöhemmin laajennettavissa koko organisaation kattavaksi.

*Toisena kehitysehdotuksena on ottaa käyttöön työkalu, jolla Agile Coachien osaaminen sekä mielenkiinnon kohteet olisi mahdollista saada näkyviksi.* Yksi vaihtoehto olisi ottaa jo ryhmässä käytössä oleva Skillsbase -työkalu Agile Coaching -organisaation käyttöön. Työkalu toimisi tukena osaamisen kehittämisen tukena sekä mahdollistaisi myös tarvittavan osaamisen löytämisen helposti eri tarkoituksiin kuten erilaisiin jaetun johtamisen kokoonpanoihin.

*Kolmantena kehitysehdotuksena on strategisen ja visiönäärisen ajattelun sekä tulevaisuuden johtamisen sekä ennakoinnin taitojen lisääminen Agile Coachien osaamisvaatimuksiin.* Agile Coachien tehtävä on uudistaa organisaatiota ja auttaa liiketoimintaa uudistumaan. Jotta he voivat toimia uudistajina tarvitaan osaamista ja taitoja ennakoida erilaisia tulevaisuuden skenaarioita sekä auttaa liiketoimintoja uudistumaan rohkeammin. Tulevaisuustaitojen ja tulevaisuuslukutaidon hyötyjä on lukuisia; sillä voidaan muun muassa helpottaa innovointia sekä innovaatioiden hyödyntämistä, lisätä ketteryyttä ja nopeutta auttaa yllättävien tilanteiden havaitsemista ja ymmärtämistä, monipuolisempien valintojen rakentamista, vahvistaa johtajuutta, helpottaa päätöksentekoa sekä lisätä strategisia vaihtoehtoja sekä kasvattaa resilienssiä (Unesco 2022).

### 5.2.3 Kehitysehdotukset organisaation ajattelun laajentamiseksi

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on *Agile Coaching -organisation avaaminen muulle organisaatiolle OP Ryhmän sisällä.* Teema nousi esille tulevaisuuden visiointi -työpajoissa. Ajatuksen taustalla on transformaation kiihdyttäminen sekä toisaalta myös Agile Coachien ajattelun laajentaminen. Ottamalla toimintaan mukaan ihmisiä eri rooleista, eri osaamis- ja

kokemustaustoilla voisi yhteisö oppia ihan uudenlaista ajattelutapaa sekä päästä erilaisiin sekä rikkaampiin lopputuloksiin. Samalla mahdollistettaisiin yhdessä oppiminen sekä toiminnan kehittäminen laajemmin organisaatiossa. Tätä ajatusta voisi testata jollain tietyllä osa-alueella tai tiettyjen roolien kanssa. Kokeilusta saatujen oppien jälkeen voitaisiin tehdä päätös, että laajennetaanko yhteisön avaamista muille rooleille vai ei.

*Toisena kehitysehdotuksena on kumppanuuksien luominen organisaatio- ja työelämäkehittäjien, tulevaisuustietoisuuden tutkijoiden sekä muiden alan kärkitoimijoiden kanssa. Kumppanuudet voisivat olla tutkimus- ja kehitystyöhön keskittyviä tai oppilaitosyhteistyötä. Vertaisorganisaatioiden kanssa sparrailu ketterän kulttuurin ja toimintatapojen muutoksesta voisi tuottaa myös uusia ideoita ja näkökulmia.*

#### 5.2.4 Kehitysehdotukset itseorganisoitumiseen liittyen

Tulevaisuuden visiointi -työpajoissa keskusteltiin palkitsemisen käytäntöjen muuttamisesta. Keskustelujen keskiössä oli *kehitysehdotus siitä, että koko yrityksen tasolla tulospalkkiot tulisi jakaa tasaisesti tuloksen mukaan*. Tällä hetkellä organisaatiossa tehdään perinteistä vuosisuunnittelua ja jokaiselle työntekijälle laaditaan henkilökohtainen tuloskortti. Tulospalkkioon vaikuttaa organisaation tuloksen lisäksi tavoitteiden saavuttaminen ja tulospalkkio laskeaan roolikohtaisten kertoimien mukaisesti. Käytännössä siis, mitä korkeammalla olet organisaation hierarkiassa, sitä korkeamman tulospalkkion saat, mikäli yrityksellä menee hyvin. Tämä pistää yrityksen työntekijät eriarvoiseen asemaan. Daniel Pinkin (2011, 35-37) mukaan tietyn rajan yli tultaessa eli kun työntekijä saa riittävästi palkkaa kattaakseen elinkustannuksensa työn kannustimeksi asetettu ”porkkana” eli esimerkiksi tulospalkkio menettää merkityksensä. Tai pikemminkin kääntyy itseään vastaan. Palkkio ei Pinkin mukaan (2011, 37) lisää sisäistä motivaatiota, vaan se saattaa aikaansaada sen, että aiemmin kiinnostava työ saattaa alkaa tuntua puurtamiselta. Sisäisen motivaation laskun lisäksi myös suorituskyky, luovuus ja suoraselkäinen toiminta saattaa romahtaa. Laloux (2014, 73) kirjoittaa kuinka monissa yrityksissä on hyväksytty se tosiasia, että työntekijät eivät ole kovin motivoituneita ja vaikka tietävätkin, että bonusten vaikutus motivaatioon on olematon ja jopa negatiivinen, niin tulospalkkiokäytäntöjä pidetään silti yllä. Lalouxin (2014, 74) mukaan itseorganisoituvissa organisaatioissa, joita hän on tutkinut jakavat yksinkertaisesti tuloksesta saman määrän jokaiselle työntekijälle silloin, kun yrityksellä menee hyvin.

#### 5.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023, 11). *Eettisyyden* osalta HTK-ohjeessa (2023, 13) painotetaan tieteenalan omien sääntöjen ja ohjeistuksen lisäksi HTK-ohjeen noudattamista sekä huolehtimista tarvittavista luvista, suostumuksista sekä eettisistä ennakkoarvioinneista huolehtimista ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tärkeää on myös

osoittaa arvostusta tieteellisen toiminnan osapuolia kohtaan kuin myös tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä, yhteiskuntaa, sen ekosysteemejä, ympäristöä ja kulttuuriperintöä kohtaan (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023, 13). Opinnäytetyössä on noudatettu läpi tutkimusprosessin rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon periaatteita. Tarvittavat luvat sekä suostumukset on hankittu sekä ennakoarvioinnin tarvetta on pohdittu ennen tutkimusaineiston keräämistä. Lähtökohtana on ollut myös arvostus tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä ja organisaatiota sekä tutkimuskäytäntöjä kohtaan.

Opinnäytetyö on tehty tilaustyönä kohdeorganisaatiolle ja siitä on tehty osapuolten välille toimeksiantosopimus (liite 8) ja tutkimuslupa (liite 9) on myönnetty opinnäytetyöntekijälle. Opinnäytetyöntekijä on allekirjoittanut myös salassapitosopimuksen (liite 10) koskien luottamuksellisia tietoja, joilla tarkoitetaan esimerkiksi liikesalaisuuden piiriin liittyviä, ammattisalaisuuksia, asiakastietoja tai muita luottamuksellisia tietoja. Opinnäytetyön tilaajan kanssa on erikseen sovittu niistä tiedoista, jotka voidaan julkisesti jakaa opinnäytetyön raportissa. Kaikilta haastatteluihin osallistuneilta on pyydetty suostumus tutkimuksen kohteena olemiin sekä kerrottu, että mihin käyttötarkoitukseen haastattelussa kertyneitä tietoja käytetään. Eettistä ennakoarviointia ei ole tehty, koska tutkimuksen kohteena olevat henkilöt eivätkä tutkimusmenetelmät täyttäneet ennakoarvioinnin kriteereitä. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet on merkitty Laurean tutkimushetkellä voimassa olleen ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuksen kohteena olevia henkilöä ja aineistoa ylipäätään on käsitelty anonyymisti, eikä kenenkään henkilöllisyys tule missään opinnäytetyön vaiheessa ilmi.

Opinnäytetyön *luotettavuutta* on varmistettu läpi koko opinnäytetyöprosessin. Tietoperustaan on valittu tutkimusartikkelit mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiä sekä opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta tukeviksi. Hanna Vilkan (2005, 158-159) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut. Opinnäytetyön tekijä on varmistanut luotettavuutta käyttämällä huolellista harkintaa niin valitun tieteellisen teorian, valittujen menetelmien, aineistonkeruutavan, aineiston analyysitapojen, sen tulkinnan sekä jottopäätösten suhteen. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisasetelma -osuudessa perustellaan näitä valintoja tarkemmin ja se lisää opinnäytetyön läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tutkimusaineiston luotettavuutta parantaa aineiston määrä. Teemahaastattelussa haastateltiin yli kolmannes organisaation jäsenistä (n=34), joka on erittäin kattava otanta tutkimuskohteesta.

Tutkimusaineiston keräämisessä ja analysoinnissa opinnäytetyön tekijä käytti erityistä huolellisuutta sen suhteen, että hän pyrki toimimaan mahdollisimman objektiivisena ja *puolueettomana* haastatellessaan organisaation jäseniä. Opinnäytetyön tekijä on itse kohdeorganisaation jäsen ja tästä syystä oli tärkeää pitäytyä haastattelijana mahdollisimman vahvasti tutkijan objektiivisessä ja puolueettomassa roolissa ja välttää omien mielipiteiden jakamista. Täysin puolueeton opinnäytetyön tekijä ei luonnollisesti pysty olemaan ja käytännössä joissakin

kohdissa, kun keskustelu ei edennyt haastatteluissa saattoi opinnäytetyön tekijä kertoa jonkun esimerkin, jonka hän pystyi antamaan, koska on itse tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsen. Opinnäytetyön tekijän mielestä vertaisen eli kollegan tekemä haastattelu ei sisällä kuitenkaan erityistä rooliristiriitaa tutkimuskysymysten kannalta, vaan keskustelun avoimuuden ja syvyyden vuoksi saattoi olla jopa hyödyllistä, että haastateltavat tunsivat haastattelijan entuudestaan ja näin oli helpompi ja nopeampi päästä aiheessa syvällisemmälle tasolle.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen *toistettavuus* on haastavaa. Hanna Vilkka (2021, 7. luku) toteaaakin, että tutkimusta ei voi käytännössä toistaa koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on uniikki. Tämän opinnäytetyön osalta tutkimusaineisto on olemassa sähköisessä muodossa ja analyysi on toisen tutkijan toistettavissa. Toki toisen tutkijan tekemät valinnat niin analyysitavassa sekä erityisesti tulosten tulkinnassa olisivat luultavasti osin erilaiset johtuen tutkimuksen tekijöiden erilaisista lähtökohdista, perehtyneisyydestä teoriaan sekä esiyymmärryksestä tutkittavan ilmiön ja tutkimuskohteen osalta (Vilkka 2021, 7. luku).

## 5.4 Tulosten laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheita

### 5.4.1 Tulosten hyödynnettävyys ja siirrettävyys

Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta jaetusta johtajuudesta sekä itseohjautuvuudesta. Tutkittu teoriatieto syventää tämän opinnäytetyön tutkimustulosten tulkintaa ja auttaa ymmärtämään kohdeorganisaation jaettua johtajuutta ilmiönä. Tulokset antavat kohdeorganisaatiolle hyvän katsauksen jaetun johtajuuden nykytilasta sekä piirtävät tulevaisuuden visiota jaetulle johtajuudelle. Kehitysehdotuksia kohdeorganisaatio voi hyödyntää toiminnassaan sellaisenaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja pitää opinnäytetyön aihetta ja tutkimusta tärkeänä ja ajankohtaisena. Jaettu johtaminen on OP Ryhmälle tärkeä aihe ja erityisen ajankohtainen Agile Coachien työssä ja työn käytäntöjen uudistamisessa. Toimeksiantajan mukaan haastatteluista nousseet asiat ja havainnot ovat tuoneet arvokasta lisäymmärrystä organisaation toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksia on esitelty useaan eri otteeseen organisaatiossa ja palaute on ollut kiittävää. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödyllisiä OP Ryhmän johtamisen käytäntöjen kehittämisessä.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiota laajemminkin useilla eri tavoilla. Tutkimustuloksista on tarkoitus viestiä OP Ryhmää laajemminkin ja tällä tavalla havainnot voivat vaikuttaa Agile Coachien ammatinharjoittajiin laajemminkin. Opinnäytetyö toimii havainnollistavana esimerkkinä siitä, että miten jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden hyödyt voivat ilmentyä todellisuudessa. Tutkimustulokset kertovat jaetun johtajuuden hyödyistä



ja voivat vahvistaa itseohjautuvia ja jaetun johtajuuden malleja soveltaville tai niiden käyttöönottamista suunnitteleville organisaatioille sitä, että itseohjautuvuus, jaettu johtaminen ja itseorganisoituminen vastaavat nykyisen työelämän useisiin haasteisiin sekä ovat tavoittelemisen arvoisia. Tutkimustulokset valaisevat Agile Coachien työtä ja työn tekemisen tapoja. Agile Coachin ammatin ollessa suhteellisen tuore, mutta kasvava, tutkimustulokset kiinnostavat ammattikunnan edustajia OP-ryhmän ulkopuolellakin.

Tutkimustuloksista ilmenee mitkä tekijät auttavat jaetun johtajuuden muodostumisessa ja selväksi käy, että kun halutaan tavoitella jaetun johtamisen käytäntöjä, se vaatii organisaatiolta useita toimenpiteitä. Organisaation kulttuurin ja toimintatapojen tulee tukea jaettua johtajuutta sekä mahdollistaa yksilöiden itseohjautuminen. Tällainen muutos vaatii paljon luottamusta ja rohkeutta hypätä tuntemattomaan. Organisaatorakenteita tulee madaltaa, mahdollistaa läpinäkyvyys sekä luoda avoin keskustelukulttuuri, jossa jokainen yrityksen työntekijä nähdään arvokkaana ja osaamista pidetään yrityksen tärkeimpänä pääomana.

Tutkimustulosten siirrettävyyden osalta uskon, että tutkimusasetelma olisi mahdollista siirtää toiseen organisaatioon, josta löytyy Agile Coaching -kompetenssialue. Suomen mittakaavassa kohdeorganisaatio lienee uniikki suuren kokonsa puolesta, mutta jaettua johtajuutta voitaisiin varmasti tutkia vastaavalla tavalla organisaatiossa, josta löytyy joukko Agile Coacheja ja jotka hyödyntävät toimintansa kehittämiseen jaettua johtajuutta. Tutkimusasetelmaa voisi koestaa OP Ryhmän sisällä muiden jaetun johtamisen rakenteiden sisällä ja selvittää, että kuinka mitä jaettu johtajuus on esimerkiksi liiketoimintaheimoissa ja millaisia hyötyjä, haasteita ja oppeja jaetusta johtajuudesta on saavutettu toiminnallisissa organisaatioissa.

#### 5.4.2 Jatkotutkimusaiheita

Tämä opinnäytetyö keskittyi selvittämään, että millaista jaettu johtajuus on ja mitä ulottuvuuksia siihen sisältyy sekä luomaan tulevaisuuden visioita kohdeorganisaatiolle jaetusta johtajuudesta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska kohdeorganisaatiolla ei ollut jaettua ymmärrystä siitä, että millaista jaettu johtajuus on. Jatkotutkimusaiheena voisi olla määrällinen tutkimus, jossa pureuduttaisiin tämän opinnäytetyön tuloksissa esille tulleisiin haasteisiin hierarkian luomista vaikutuksista osallisuuden sekä yhteenkuuluvuuden tunteisiin. Tämän opinnäytetyön aineiston rajoitteena on se, että aineisto ei kerro hierarkian luoman eriarvoisuuden ja epätasa-arvoisuuden tunteiden yleisyyttä ja haasteen laajuutta.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla jaettu johtajuus Agile Coaching -työssä eri liiketoimintaheimoissa. Tarkempaan tutkimuskohteena voisi olla joko Agile Coach -parien tai -tiimien yhdessä johtama työ tai vaihtoehtoisesti työ, jossa Agile Coach jakaa johtajuutta esimerkiksi liiketoimintaheimon johdon kanssa. Tämä aihe olisi kiinnostava, koska nämä jaetun johtamisen tiimit jakavat selkeän yhteisen tavoitteen ja oletettavasti heillä on hyvin selkeä jaettu tarkoitus.

Kolmas jatkotutkimusaihe voisi olla tutkia Agile Coach -tiimien tapoja tehdä päätöksentekoa. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista kävi ilmi, että päätöksenteko koetaan tällä hetkellä hitaaksi ja vaikeaksi. Tutkimuksessa voitaisiin ensin selvittää tarkemmin, että millaisia haasteita päätöksentekoon liittyy ja että ovatko jotkut Agile Coach -tiimit saaneet luotua hyviä käytäntöjä millä yhteistä päätöksentekoa voi helpottaa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa voisi keskittyä luomaan yhteiskehittämisen keinoin päätöksentekoa helpottavia käytäntöjä ja menetelmiä.

Neljäntenä jatkotutkimusaiheena voisi olla seurantatutkimus muutaman vuoden kuluttua tämän opinnäytetyön toteuttamisesta ja selvittää, että kuinka jaettu johtajuus on kehittynyt ajan myötä.

Viidentenä jatkotutkimusaiheena olisi selvittää jaetun johtamisen käytäntöjä OP Ryhmän toiminnallisissa organisaatioissa kuten esimerkiksi liiketoimintaheimoissa. Voisi olla mielenkiintoista nähdä millaisia hyötyjä ja haasteita toiminnallisissa organisaatioissa kohdataan ja verrata onko niissä samankaltaisuutta Agile Coaching -organisaation kokemuksiin ja miltä osin tulokset eroavat toisistaan.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. 2016. Beyond the Holacracy Hype. Harvard Business Review. 2016, Vol. 94, 38-49.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>

Cohn, M. 2004. Agile estimating & planning. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Chen, W. & Jun-Hui, Z. Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospect. *Journal of Work-Applied Management*. 2023, Vol. 15 (1), 51-66.

[DOI:10.1108/JWAM-09-2022-0063](https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2022-0063)

Chen, W., Zhang, J.-H. & Zhang, Y.-L. 2022. How shared leadership affects team performance: examining sequential mediation model using MASEM. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 37 (7), 669-682. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2021-0258>.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000, Vol. 11, No. 4, 227-268.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2008. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*. 2008, 49 (3), 182-185.

DeRue, D. S. 2011. Adaptive leadership theory: Leadership and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*. 2011, Vol 31, 125-150.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M., R. 2016. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. *Journal of Management*. 2016, Vol. 42 (7), 1964-1991. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/0149206314525205>

D’Innocenzo, L., Kukenberger, M., Farro, A.C. and Griffith, J.A. 2021. Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members’ collective personalities. *The Leadership Quarterly*, Vol. 32 (5), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101499>.

- Edelmann, C., M., Boen, F. & Fransen, K. 2020. The Power of Empowerment: Predictors and Benefits of Shared Leadership in Organizations. *Frontiers in Psychology*. 2019, Vol. 11, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. 2019. Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership quarterly*. 2019, Vol. 30 (1), 111-132.
- Evans, K., Sanner, B. & Chia-Yen, C. 2021. Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance. *Group & organization management*. 2021, Vol. 46 (6), 1027-1072. <https://doi-org.nelli.lau-rea.fi/10.1177/1059601121997225>
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. 2003. Shared leadership: paradox and possibility. Teoksessa: Pearce, C.L. and Conger, J.A. (toim). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Forner, W.V., Jones, M., Berry, Y. & Eidenfalk, J. 2021. Motivating workers: how leaders apply selfdetermination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18 (2) 76-94.
- Gu, Q., Liang, B. and Cooke, F.L. 2022. How does shared leadership affect creativity in teams? A multilevel motivational investigation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022, Vol. 33 No. 8, pp. 1641-1669, doi: 10.1080/09585192.2020.1783345.
- Hamel, G. First, Let's Fire All the Managers. 2011. *Harvard Business review*. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M. & Kolb, J. 2018. Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management*. 2018, Vol. 24 (3), 150-168. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2016-0050>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hoch, J. E. & Kozlowski, W. J. 2014. Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2014, Vol. 99 (3), 390-403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>

Jungert, T., Schattke, K., Proulx, F.A., Taylor, G. & Koestner, R. 2020. Whose autonomy support is more effective? Managers' or Co-Workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2021, 38 (29), 209-223. <https://doi.org/10.1002/cjas.1598>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa *Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 111-163.

Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent.

Kofoed, L., Gertsen, F. & Jorgensen, F. 2002. The role of CI and learning in an organizational change process: experiences from a longitudinal study of organizational change. Teoksessa: Gertsen, F. & Riis, J., O. *Continuous Improvement And Innovation*. Emerald Publishing Limited.

Klasmeier, K. N. & Rowold, J. 2020. A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational behavior*. 2020, Vol 31 (9), 915-930. <https://doi.org/10.1002/job.2477>

Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. *Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 287-310.

Kummelstedt, C. 2022. The Role of Hierarchy in Realizing Collective Leadership in a Self-Managing Organization. *Systemic Practice and Action Research* 2023, vol 36, 355-375. <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09615-x>

Laloux, L. 2014. *Reinventing organizations*. Nelson Parker.

Laloux, L. 2016. *Reinventing organizations. An Illustrated Invitation to join the conversation on next-stage Organizations*. Nelson Parker.

Lee, M., Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. 2017, Vol 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa *Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 09-48.

Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*. 2019, Vol 8, 1-23.

<https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol 26 (3), 322-341.

Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa *Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 33-48.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.

<https://doi.org/10.1177/004051759906900707>

Pearce, C.L. & Manz, C.C. (2005) The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34, 2, 130-140.

Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2009). Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234-238.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.008>

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. *Johtajuus - Tee Leanista menestys!* Bromma: Part Development.

Pink, D., H. 2011. *Drive. The surprising truth about what motivates us.* Canongate books.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Savaspuro, M. 2019. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan.* E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Tafvelin, S., Hasson, H., Holmström, S. & von Thiele Schwarz, U. 2019. Are Formal Leaders Only Ones Benefitting From Leadership Training? A Shared Leadership Perspective. *Journal of leadership & organizational studies*. 2019, Vol. 26 (1), 32-43. <https://doi-org.nelli.lau-rea.fi/10.1177/1548051818774552>

Vilkkä, H. 2005. *Tutki ja kehitä.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. 2021. *Tutki ja kehitä.* E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wang, L., Jiang, W., Zhiying, L. & Xifang, M. 2017. Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*. 2017, Vol. 30 (4), 155-168.

<https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1345909>

Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. *Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 171-200.

### Sähköiset

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto. Uutinen 04.04.2016. Viitattu 09.11.2023. [Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? | Turun yliopisto \(utu.fi\)](#)

Erätauko -säätö. Mikä erätauko? Viitattu 07.11.2023. <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/>

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. *Sitra*. Viitattu 07.11.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto University publication series business + economy. 3/2021.

Ratkes - ratkaisu- ja voimavara-suuntautuneiden menetelmien edistämisyhdistys ry. Viitattu 26.10.2023. <https://ratkes.fi/yhdistys/>

Teal Suomi 2021. Mitä on Teal? Viitattu 27.10.2023. <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 04.02.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Unesco 2022. What is Futures Literacy (FL)? <https://www.unesco.org/en/futures-literacy/about>

## Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden erot ja määritelmät (Fletcher & Käufer 2003, Pearce & Manz 2005, Martela & Jarenko 2017, Lee & Edmondson 2017, Laloux 2016, Bernstein & al., 2016).....	29
Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Deci & Ryan 2000 & 2020, Martela & Jarenko 2015 & 2017, Pearce, Manz & Sims 2009, Carson & al. 2007, Lee & Edmondson 2017, Laloux 2016, Bernstein & al. 2016, Martela 2019, Hamel 2011).....	31
Kuvio 3. Organisaatio jaetun johtajuuden mahdollistajana tai hidastajana (Pearce 2004; Pearce & Manz 2005, 137; Tafvelin & al. 2018) .....	32
Kuvio 4. Jaetun johtajuuden mahdollistajat ja hidastajat tiimitasolla (Carson & al. 2007; Pearce & Manz 2005; Chen & Jun-Hui 2023; Han & al. 2021) .....	33
Kuvio 5. Jaetun johtajuuden mahdollistajat tai hidastajat yksilötasolla (Pearce & Manz 2005) .....	34
Kuvio 6. PDCA-sykli opinnäytetyöprosessissa .....	37
Kuvio 7. Opinnäytetyön prosessi.....	38
Kuvio 8. Haastatteluihin osallistuneet tehtävänimikkeen mukaan .....	41
Kuvio 9. Haastateltujen kokemus jaetun johtamisen vastuutehtävistä AC Communityssä.....	41
Kuvio 10. Haastateltujen asuinpaikka .....	42
Kuvio 11. Opinnäytetyön teemahaastattelujen analysointiprosessi .....	43
Kuvio 12. Agile Coaching -organisaation jaetun johtamisen vahvuusalueet.....	66
Kuvio 13. Agile Coaching -organisaation jaetun johtamisen haasteet .....	69
Kuvio 14. Itseorganisoituminen Agile Coaching -organisaatiossa .....	71
Kuvio 15. Agile Coaching -organisaation kehittämissuunnitelma .....	75



## Taulukot

Taulukko 1. Teemahaastattelujen toteutusaikataulut .....	40
Taulukko 2. Työpajojen toteutusajankohdat .....	45
Taulukko 3. Agile Coaching -organisaation jaetun johtajuuden haasteet .....	54
Taulukko 4. AC Communityn tulevaisuuden visiot .....	60
Taulukko 5. AC Communityn lyhyemmän aikavälin tavoitetilat.....	60
Taulukko 6. Haasteiden pohjalta tunnistetut kehitysehdotusten teemat .....	74

## Liitteet

Liite 1: Kutsu tutkimussuunnitelman demoon .....	91
Liite 2: Kutsu toteutussuunnitelman demoon .....	92
Liite 3: Osallistumispyyntö teemahaastatteluun .....	93
Liite 4: Teemahaastattelun runko ja tarkentavat kysymykset .....	95
Liite 5: Kutsu alustavien tutkimustulosten demoon .....	96
Liite 6: Ratkaisukeskeinen A3-malli.....	97
Liite 7: Työpajakutsu.....	98
Liite 8. Kuva tulevaisuuden visiointi -työpajan Mural -taulupohjasta.....	99
Liite 9. Opinnäytetyön toimeksiantosopimus .....	100
Liite 10. Tutkimuslupahakemus.....	101
Liite 11. Salassapitositoumus .....	102

Liite 1: Kutsu tutkimussuunnitelman demoon

Moi!

Tämän AC oppitunnin aiheena on demota opinnäytetyöni tutkimussuunnitelmaa sekä kerätä teiltä siihen palautetta. Opiskelen työn ohella strategista johtamista Laureassa. Osana tradenomi YAMK-tutkintoani teen opinnäytetyön, jonka aihe on meitä kaikkia lähellä. **Tutkin jaettua johtajuutta OP-ryhmän Agile Coaching organisaatiossa.** Käyn läpi oppitunnilla taustaa tutkimukselle, esittelen tutkimuskysymykset sekä käyn läpi valitsemiani tutkimusmenetelmiä ja suunnitelmaani aineiston keräämiseksi. Palaute onkin siis tässä vaiheessa tervetullutta! Taivoitteenani on kerätä aineisto Q2/2023 aikana :)

Tervetuloa kuulemaan tarkemmin aiheesta! :)

Terkuin Taina

Liite 2: Kutsu toteutussuunnitelman demoon

Moi!

Tämän AC oppitunnin aiheena on demota opinnäytetyöni osalta suunnitelmaani osallistaa teitä mukaan tutkimukseen! 😊 Otan mielelläni teiltä palautetta suunnitelmiini ennen aineiston keräämistä.

Opiskelen työn ohella strategista johtamista Laureassa. Osana tradenomi YAMK-tutkintoani teen opinnäytetyön, joka koskettaa meitä kaikkia eli tutkin jaettua johtajuutta meidän AC Communityssämme. Maalikuussa kävin läpi tutkimussuunnitelmani ja **nyt valotan teille tarkentunutta teoreettista taustaa sekä suunnitelmaani käytännön toteutuksen suhteen.**

Palaute on tässä vaiheessa erittäin tervetullutta! Tavoitteenani on kerätä aineistoa nyt touko-kesäkuun aikana.

Tervetuloa kuulemaan tarkemmin aiheesta! :)

Terkuin Taina

### Liite 3: Osallistumispyyntö teemahaastatteluun

Lähde mukaan tutkimaan ja kehittämään AC organisaation jaetun johtamisen mallia!

Moi AC-kollega!

Opiskelen Laureassa strategista johtamista ja osana tradenomi (YAMK) -tutkintoani teen parhaillaan opinnäytetyötä. Tutkimuskohteenani on Agile Coaching -organisaatiomme jaetun johtamisen mallit ja tavat. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda organisaatiollemme yhteistä jaettua ymmärrystä siitä, että millaista jaettu johtaminen yhteisössämme tällä hetkellä on. Tarkoituksena on myös luoda yhteinen visio siitä, että millaista jaettu johtaminen voisi olla organisaatiossamme tulevaisuudessa.

Syvennyn jaetun johtamisen nykytilaan organisaatiossamme ryhmähaastattelujen avulla. **Voit ilmoittautua nyt toiminto/segmenttikohtaisiin ryhmähaastatteluihin. Tervetuloa mukaan jakamaan kokemuksia ja näkemyksiä AC organisaatiomme jaetun johtamisen mallista!** Haastattelut toteutetaan viikkojen 20-22 aikana. Alla olevassa taulukossa tarkempaa aikataulusuunnitelmaa ja vapaita haastatteluajoja.

Ryhmähaastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä. Haastattelu tallennetaan ja keskustelu litteroidaan. Haastattelu kestää maksimissaan 1,5 tuntia.

Tarkoitus on toteuttaa haastattelut toimintokohtaisina ryhmähaastatteluina. Eli haastattelun kohteena on aina yhdellä kerralla otanta jotain tiettyä segmenttiä tai toimintoa tukevien Agile Coachien joukosta. Tällöin haastatteluja tulee yhteensä 7 kpl. Otan osallistujia yhteen haastatteluun maksimissaan 5 kpl.

Haastattelun kohde-ryhmä	Ryhmäkoko	Suunniteltu ajan-kohta	Vapaa ajat
Ryhmä 1	5 hlö:ä	Vko 20	17.5. klo 09–11 tai klo 13–16
Ryhmä 2	5 hlö:ä	Vko 21	22.5. klo 12–14 23.5. klo 09–11 tai 12–14 tai 14–16
Ryhmä 3	5 hlö:ä	Vko 21	24.5. klo 09–11 tai 12–14
Ryhmä 4	5 hlö:ä	Vko 22	30.5. klo 12–14 tai 14–16
Ryhmä 5	5 hlö:ä	Vko 22	31.5. klo 09–11 tai 12–14 tai 14–16
Ryhmä 6	2 hlö:ä	Vko 22	01.06. klo 09–11
Ryhmä 7	5 hlö:ä	Vko 22	02.06. klo 12–14 tai 14–16

Työpajat, joissa luomme yhdessä visiota AC organisaation jaetun johtamisen mallista, suunnitellaan haastatteluaineiston pohjalta tarkemmin. Työpajoihin osallistuvat henkilöt valitaan haastateltujen joukosta. **Työpajat toteutetaan elo-syyskuun aikana.** Niistä tulen informoimaan tarkemmin myöhemmin.

Liitteenä on lisä- ja taustatiedoksi tutkimussuunnitelmani esitysmuotoinen versio. Tutkimussuunnitelma on jonkun verran iteroitunut siitä versiosta, jota esittelin AC oppitunnilla pe 5.5. Suuri kiitos antamastanne palautteesta!

Lähdehän mukaan mielenkiintoiselle matkalle! Ilmoittautua voit tähän alle. Tai voit laittaa mulle viestiä tai vaikkapa soittaa!

Terveisin Taina

#### Liite 4: Teemahaastattelun runko ja tarkentavat kysymykset

1. Jaettu johtajuus tällä hetkellä AC Communityssä
  - Mihin asioihin/tavoitteisiin jaettua johtajuutta/johtamista käytetään?
  - Millaista jaettu johtajuus on AC Communityssä?
  - Mitä keinoja meillä on käytössä jaetun ymmärryksen lisäämiseksi?
2. Jaetun johtajuuden hyödyt
  - Millaisia hyötyjä olemme saavuttaneet?
  - Kerro paras esimerkkisi, jonka tiedät AC yhteisömme sisältä jTeaetun johtajuuden hyödyistä?
  - Mitkä tekijät ovat vauhdittaneet jaetun johtajuuden muodostumista ko. tiimissä / organisaatiossa?
3. Mitä olemme oppineet kollektiivisesti AC Communityssä jaetun johtamisen kautta?
  - Mitä olemme oppineet jaetusta johtajuudesta?
  - Mitä sinä olet oppinut jaetusta johtajuudesta?
  - Mitä olemme oppineet yhteisöstämme?
  - Mitä olemme oppineet toimintakulttuurin muutoksesta?
4. Mitkä tekijät edesauttavat jaetun johtajuuden syntymistä?
  - Mitkä ovat AC Communityn vahvuuksia, jotka tukevat jaettua johtajuutta?
  - Mitkä ovat organisaatiomme vahvuuksia, jotka tukevat jaettua johtajuutta?
  - Mitkä yksilötason tekijät tukevat jaettua johtajuutta?
5. Mikä haastaa meitä jaetussa johtajuudessa?
  - Mikä yksittäinen asia haastaa meitä eniten jaetussa johtajuudessa?
  - Jos sinulla olisi taikasauva, minkä asian muuttaisit?
6. Miten kehitämme jaetun johtajuuden kyvykkyksiä AC Communityssä?
  - Mikä vaikuttaa mielestäsi eniten jaetun johtajuuden suotuisaan kehittymiseen organisaatiossa?
  - Miten Agile Coaching organisaatiossa kehitetään jaetun johtajuuden kyvykkyksiä tiimitasoilla?
  - Miten Agile Coaching organisaatiossa kehitetään jaetun johtajuuden kyvykkyksiä yksilötasolla?

## Liite 5: Kutsu alustavien tutkimustulosten demoon

Moi!

Tervetuloa ylimääräiselle AC Oppitunnille!

Aiheena on AC Communityn jaettu johtaminen. YAMK tutkintooni liittyvään opinnäytetyöhön liittyen haastattelin teitä touko-kesäkuussa yhteisömme jaetun johtamisen nykytilasta, hyödyistä ja haasteista. Ryhmähaastattelukeskusteluja oli kaiken kaikkiaan yhdeksän ja niihin osallistui yhteensä 34 henkilöä. Analysoin parhaillaan haastattelujen antia. Tutkimustulokset eivät siis ole vielä raportointikelpoisia, mutta haluaisin nostaa esille tuoreeltaan havaintojani ryhmähaastattelujen pohjalta demohenkisesti. Kerron lisäksi opinnäytetyön seuraavista vaiheista, erityisesti osallistavista työpajoista. Raakiletta esittelen siis ja mielelläni keskustelisin kanssanne havainnoista.

Lämpimästi tervetuloa mukaan! :)

-Taina



## Liite 6: Ratkaisukeskeinen A3-malli



## Liite 7: Työpajakutsu

Moi!

Ensinnäkin suuri KIITOS siitä, että osallistuit touko-kesäkuussa ryhmähaastatteluun AC Communityn jaetusta johtamisesta! Analysoitavaa aineistoa on PALJON 😊 Nostitte esille todella mielenkiintoisia ja hyviä havaintoja yhteisömme jaetun johtamisen nykytilasta.

Opinnäytetyöni seuraavaan vaiheeseen kuuluu tavoitetilan visiointi yhteiskehittämisen keinoin. Tarkoituksena on siis visioida yhdessä sitä, että millaista jaettu johtaminen voisi parhailtaan olla AC Communityssä sekä tunnistaa askeleita kohti tavoitetilaa.

Samansisältöisiä työpajoja on kaksi:

- Tiistaina 19.09. klo 09.00-11.00
- Tiistaina 26.09. klo 09.00-11.00

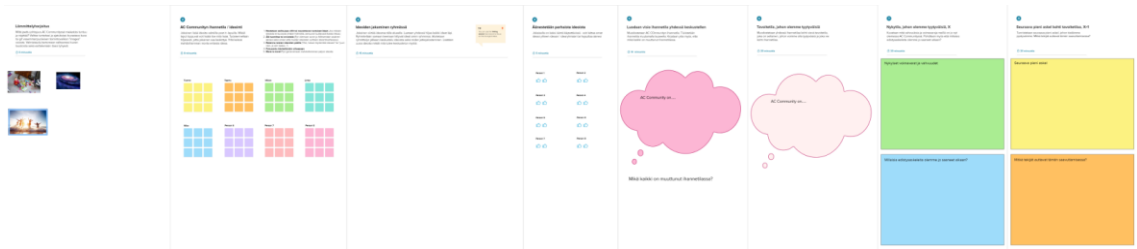
Ilmoittautumiseksi riittää, että vastaat minulle tähän tai tuohon toiseen kalenterivaraukseen hyvä tai mikäli kumpikaan ajankohta ei sovi sinulle niin hylkääts kutsun.

Työpaja järjestetään virtuaalisesti Teams-kokouksena ja käytämme Muralia työpajassa fasilitoinnin tukena.

Tervetuloa mukaan! 😊

-Taina

## Liite 8. Kuva tulevaisuuden visiointi -työpajan Mural -taulupohjasta



## Liite 9. Opinnäytetyön toimeksiantosopimus

Sopimus Opinnäytetyön  
tekemisestä

1 (1)

Päivämäärä  
19.01.2023

Osapuolet	Toimeksiantaja <b>OP Osuuskunta</b>	
	Osasto / Yksikkö <b>Henkilöstö ja kulttuuri/Agile Coaching</b>	
	Opinnäytetyön tekijä <b>Taina Suihkonen</b>	Henkilötunnus XXXXXX-XXXX
	Opinnäytetyö	
Opinnäytetyö	Olemme tänään sopineet opinnäytetyön tekemisestä seuraavin ehdoin.	
	Opinnäytetyön aihe <b>Agile Coaching organisaatio itseohjautuvuuden ja jaetun johtamisen esimerkkinä</b>	
	Opinnäytetyön tavoitteet <b>Kuvata jaetun johtamisen tapoja ja ilmentymiä Agile Coaching organisaatiossa sekä luoda tietoa siitä, että mitä itse-/yhdessä ohjautuvan organisaation rakentaminen edellyttää</b>	
	Opinnäytetyön raportointikieli <b>Suomi</b>	
	Opinnäytetyön aikataulu <b>H1/2023 viitekehyksen valinta, aineiston keräys &amp; analyysi, H2/2023 tutkimustulokset ja julkaisu</b>	
	Toimeksiantajan ohjaaja XXXXXX XXXXXX	
	Julkisuus ja salassapito	Opinnäytetyöt ovat pääsääntöisesti julkisia asiakirjoja mutta niiden julkisuutta voidaan rajata, mikäli siihen on painavia syitä. Opiskelijan tulee keskustella ohjaajan kanssa etukäteen niistä keinoista, joilla julkisuutta voidaan rajata ja sopia ohjaajan kanssa mm. raportointi- ja esitystavasta. Opinnäytetyön tekijä on allekirjoittanut erillisen salassapitositoumuksen.
Palkkio	Opinnäytetyön tekemisestä voidaan maksaa palkkio opinnäytetyön valmistumisen jälkeen OP Ryhmän voimassaolevan käytännön mukaisesti. OP Ryhmässä työsuhteessa olevalle työntekijälle ei makseta erillistä palkkiota opinnäytetyön tekemisestä	
Allekirjoitukset	Paikkakunta ja päivämäärä <b>Helsinki 07.02.2023</b>	
	Toimeksiantajan allekirjoitukset ja nimenselvennykset <b>OP Osuuskunta</b>	
	XXXX XXXXXX	
	Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus ja nimenselvennys	
	<b>Taina Suihkonen</b>	



## Liite 10. Tutkimuslupahakemus



1 (1)

OP-Luottamuksellinen  
23.5.2023

## Tutkimuslupahakemus

+		
Opinnäytetyön tekijä:	Taina Suihkonen	
Koulutusohjelma ja korkeakoulu:	Strateginen johtaminen, Liiketalouden tradenomi (YAMK), Laurea	
Toimipiste:	Laurea verkkokampus	
Opinnäytetyön ohjaaja:	xxxx xxxxxx, Laurea AMK	
Opinnäytetyön tilaaja:	Head of Agile Coaching <del>xxxx xxxxxx</del> , OP Osuuskunta	
Opinnäytetyön nimi:	Mitä on jaettu johtaminen OP Ryhmän Agile Coaching organisaatiossa?	
Opinnäytetyön tavoitteet:	Opinnäytetyön tavoitteena on luoda jaettua ymmärrystä siitä, mitä jaettu johtaminen Agile Coaching organisaatiossa on sekä muodostaa näkemys Agile Coaching organisaation tavoitetilasta jaetun johtamisen suhteen ja laatia toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla tavoitetila voidaan saavuttaa.	
Opinnäytetyössä kerättävät tiedot ja aineistot:	AC organisaation jaetun johtamisen nykytilaa selvitetään teema-haastattelujen avulla. Haastattelun kohderyhmänä ovat organisaatiossa työskentelevät henkilöt, joita haastatellaan ryhmähaastatteluisissa. Haastattelut tallennetaan ja haastattelutalteen liitetään tekstimuotoon. Ryhmähaastattelujen lisäksi tutkimusaineistoa kerätään yhteiskehittämisen menetelmin. Näissä työpajoissa aineistoa tuotetaan suoraan sähköiseen muotoon. Työpajoissa syntyy näkemyksiä ja ajatuksia organisaation tavoitetilasta jaetun johtamisen suhteen.	
Opinnäytetyön aikataulu:	Haastattelut toteutetaan touko-kesäkuussa 2023, työpajat järjestetään elo-syyskuussa 2023. Aineiston analysointi ja tutkimusraportin kirjoittaminen tapahtuu syys-marraskuussa 2023. Tavoitteena on julkaista opinnäytetyö vuoden 2023 loppuun mennessä.	
Liitteet:	Tutkimussuunnitelma (liite 1), sisältää teema-haastattelukysymykset	
Päätöksentekijä täyttää (kohdeorganisaation edustaja)	Tutkimuslupa myönnetään	Tutkimuslupaa ei myönnetä
	Perusteet	
Päätöksentekijän nimi ja päivämäärä		
Allekirjoitus		

## Liite 11. Salassapitositoumus



Salassapitositoumus

## Salassapitositoumus

Minä allekirjoittanut sitoudun pitämään salassa kaiken sen tiedon, jonka olen saanut tai saan OP Ryhmään kuuluvalta yritykseltä, yhteisöltä, tai säätöiltä suoraan tai välillisesti, suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti taikka muussa muodossa, ja jotka koskevat välittömästi tai välillisesti OP Ryhmää, niiden asiakkaita, toimittajia, sopimus- ja yhteistyökumppaneita, tai muita vastaavia tahoja ("Luottamukselliset tiedot"). Luottamukselliset tiedot koskevat esimerkiksi liiketoimintaa, pankki-, vakuutus-, liike- ja ammatillisuuksia, asiakastietoja ja sisäpiirintietoa, sekä mitä tahansa muita OP Ryhmää koskevia tietoja.

Olen erityisesti tietoinen siitä, että pankki-, vakuutus- ja varainhoitoalaa koskevasta salassapitovelvollisuudesta säädetään muun muassa luottolaitoslaissa, osuuspankkilaissa, vakuutusyhtiölaissa, sijoitusrahastolaissa, sijoituspalveluyrityksissä sekä henkilötietolaissa. Olen ymmärtänyt näin ollen salassapitovelvollisuuteni ja vastuuni tärkeyden ja laajuuden.

Sitoudun:

pitämään salassa ja olemaan luovuttamatta tai paljastamatta Luottamuksellisia tietoja kolmannelle henkilölle sekä käsittelemään Luottamuksellisia tietoja huolellisesti;

- olemaan käyttämättä Luottamuksellisia tietoja muuhun kuin OP Ryhmän kanssa sovittuihin työtehtäviini;
- työtehtävieni päättyessä, sekä OP Ryhmän niin ilmoittaessa, palauttamaan tai tuhoamaan Luottamukselliset tiedot OP Ryhmän pyynnön ja valinnan mukaisesti riippumatta siitä, missä muodossa Luottamukselliset tiedot ovat;
- hyväksymään sen, ettei minulla ole oikeutta Luottamuksellisten tietojen käytön loppumisen, palauttamisen tai tuhoamisen jälkeen säilyttää tai hyödyntää missään muodossa kopioita, henkilökohtaisia merkintöjä tai otteita niistä tai sellaista materiaalia, joka sisältää kyseisiä tietoja;
- pitämään Luottamukselliset tiedot mahdollisimman salassa ja todistajanakaan olemaan ilmaise-matta niitä, ellei tuomioistuin minua siihen erityisesti velvoita.

Edellisessä kohdassa mainittu salassapitovelvoite ei koske tietoja, jotka voin osoittaa:

- olleen yleisesti saatavilla tai muuten julkisia niiden luovutushetkellä tai tulleen myöhemmin julkiseksi julkistamisen seurauksena ilman, että salassapitovelvollisuutta on rikottu;
- olleen salassapitovelvollisen itsenäisesti luomia hyödyntämättä suoraan tai OP Ryhmältä saamaansa aineistoa tai tietoa.

OP Ryhmä ei myönnä tällä sitoumuksella allekirjoittaneelle mitään käyttö- tai muita oikeuksia luovutamiinsa tai ilmaiseimiinsa tietoihin, tai oikeutta ilmaista yhteistyöstä ulkopuoliselle.

Tämä salassapitositoumus tulee voimaan allekirjoituksin ja on voimassa työtehtävieni aikana sekä jää voimaan pysyvästi niiden päättymisen jälkeenkin, riippumatta siitä, että yhteistyösuhde OP Ryhmän kanssa loppuu ja/tai työsuhde työnantajaani päättyy.

Tähän sitoumukseen sovelletaan Suomen lakia. Kaikki sitoumuksesta syntyvät tai siihen liittyvät riitaisuudet ratkaistaan joko Helsingin käräjäoikeudessa tai salassapitovelvollisen Suomessa sijaitsevan kotipaikan käräjäoikeudessa.

Aika ja paikka

**Helsinki 19.01.2023**

Allekirjoitus ja nimenselvennys

**Taina Suihkonen**

118247e



Allekirjoitus