

**VUOROVAIKUTUS RAKENTAMASSA KUMPPANUUTTA JAETUN  
JOHTAJUUDEN ORGANISAATIOSSA**

Riikka Kämppi  
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma  
Kevät 2018  
Viestintätieteiden tiedekunta  
Tampereen yliopisto

## TAMPEREEN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Viestintätieteiden tiedekunta	
Tekijä – Author Riikka Kämppi	
Työn nimi – Title  Vuorovaikutus rakentamassa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2018	Sivumäärä – Number of pages 62 sivua + 2 liitesivua
Tiivistelmä – Abstract  <p>Asiantuntijatyön lisääntymisen myötä vanhojen, hierarkkisten johtajuusmallien rinnalle on noussut vastuun jakamista ja matalaa hierarkiaa korostava jaettu johtajuus. Samaan aikaan johtamisviestinnän tutkimuksessa on korostettu johtajien ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen ja kumppanuussuhteen merkitystä. Organisaation johdon ja johdettavien välistä kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa ei ole juurikaan aiemmin tutkittu, joten tutkielma tuo lisää tietoa aihepiiriin johdettavien näkökulmasta.</p> <p>Tutkielman tavoitteena oli kuvata, miten vuorovaikutus rakentaa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa. Tutkielmassa tutkitaan, millainen johtoryhmän viestintä rakentaa kumppanuutta, millaisia käsityksiä johdettavilla on kumppanuudesta johtoryhmän kanssa, miten yrityksen kasvu vaikuttaa kumppanuuteen ja miten johdettavat kehittäisivät yrityksen johtamisviestintää sekä kumppanuuttaan johtoryhmän kanssa. Aineisto koostuu neljästä eri ryhmähaastattelusta, joihin osallistui yhteensä 14 suomalaisessa jaetun johtajuuden organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Jaetun johtajuuden organisaatioiden toimintaa on Suomessa tutkittu verrattain vähän, minkä vuoksi tämä tutkielma lisää tutkimustietoa alalle vuorovaikutuksen näkökulmasta.</p> <p>Tutkielman tulosten mukaan vuorovaikutus rakentaa johtajien ja johdettavien välistä kumppanuutta monin eri tavoin jaetun johtajuuden organisaatiossa. Johtoryhmän jäsenet rakentavat kumppanuussuhteita johdettaviin aktiivisella, monikanavaisella ja päätöksentekoon osallistavalla viestinnällä. Lisäksi kumppanuuden rakentumista edesauttavat johtoryhmän helposti lähestyttävyyden sekä johtoryhmän ja johdettavien välinen tasa-arvo. Jaetun johtajuuden organisaatiossa johtoryhmä näyttäisi mahdollisuuksien mukaan tavoittelevan kumppanuussuhteita johdettavien kanssa. Yrityksen kasvaessa kumppanuuksien muodostaminen on kuitenkin entistä haastavampaa samalla, kun johdettavat toivovat johtajilta enemmän kasvokkaista vuorovaikutusta. Tulosten pohjalta jaetun johtajuuden voidaan osittain nähdä murtavan perinteistä LMX-teorian näkemystä johtajan ja johdettavan välisen suhteen merkityksellisyydestä, sillä jaetun johtajuuden organisaatiossa tiimin merkitys johdettavan työhön on perinteistä, hierarkkista organisaatiomallia suurempi.</p>	
Asiasanat – Keywords  Jaettu johtajuus, vuorovaikutus, kumppanuus, johtamisviestintä, viestintä, LMX-teoria	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	2
2 VUOROVAIKUTUS ESIMIES-ALAISSUHTEISSA.....	4
2.1 Esimies-alaissuhteet .....	4
2.2 Viestintä johtajan työssä.....	5
2.3 LMX-teoria ja kumppanuus .....	6
3 JAETTU JOHTAJUUS.....	10
3.1 Jaettu johtajuus käsitteenä.....	10
3.2 Jaetun johtajuuden kehittyminen.....	11
3.3 Vuorovaikutus jaetun johtajuuden organisaatiossa .....	13
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	16
4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	16
4.2 Aineistonkeruu .....	19
4.3 Aineiston analyysi .....	22
4.4 Tutkimuseettiset lähtökohdat .....	24
5 TULOKSET.....	26
5.1 Johtoryhmän viestintä .....	26
5.2 Johdettavien näkemykset kumppanuudesta .....	31
5.3 Kasvun tuomat haasteet.....	36
5.4. Viestinnän ja kumppanuuden kehittäminen .....	40
6 POHDINTA .....	46
6.1 Tulosten tarkastelu .....	46
6.2 Tutkielman arviointi .....	53
6.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	55
KIRJALLISUUS.....	58
LIITE 1.....	63

## 1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa toimiminen ja innovaatioiden tavoittelu ajavat organisaatiot järjestäytymään entistä tehokkaammin (Drucker 1995). Organisaatioiden johtajilta vaaditaan uudenlaista ajattelua ja uusia toimintamalleja, sillä koulutustason nousun ja monimutkaisten palveluiden myötä sata vuotta vanhat johtamisen mallit eivät suurelta osin enää toimi (Juuti 2013, 14). Perinteisen ylhäältä alaspäin tapahtuvan johtamisen haastajaksi on noussut vastuun jakamista ja matalaa hierarkiaa korostava jaettu johtajuus (Ropo ym. 2005).

Jaetun johtajuuden voidaan nähdä soveltuvan erityisesti asiantuntijaorganisaatioihin (Ropo ym. 2005), ja Suomessa monet informaatioteknologian alan yritykset ovat omaksuneet jaetun johtamisen mallin keskeiseksi osaksi toimintaansa. Esimerkiksi ohjelmistoyritys Vincit on tullut tunnetuksi johtamismallinsa jatkuvasta kehittämisestä sekä menestymisestä Great Place to Work -tutkimuksissa kotimaassa ja Euroopan tasolla (Yle 2016). Jaetun johtajuuden organisaatioiden menestyminen saattaa näytellä ajan mittaan tietä uudelle johtamiskulttuurille koko Suomessa.

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella johtajien ja johdettavien välisten suhteiden näkökulmasta. Vuorovaikutus onkin merkittävässä roolissa jaetussa johtajuudessa, jossa korostuvat johtajien ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen moniulotteisuus, tasa-arvo ja yhteistyö (Fletcher & Käufer 2003, 23). Yksi tapa lähestyä jaettua johtajuutta on tarkastella sitä johtamisviestinnän ja johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian, LMX-teorian kautta. LMX-teoria kuvaa johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatua, ja sen ydinajatus on, että johtajilla on rajatusti resursseja, kuten aikaa ja energiaa, käytettävissään. Johtajat jakavat näitä resursseja johdettaville valikoidusti ja yksilöllisesti. Näin johtajan ja johdettavan suhteen mittarina on sosiaalinen vaihdanta, jonka laatu voi vaihdella korkeasta matalaan. (Mueller & Lee 2002, 220.) Teorian mukaan johtajuus rakentuu kolmessa vaiheessa, joista viimeinen, tavoiteltava vaihe, on kumppanuus. Tällöin johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja sitoutuneisuus ja osapuolet jakavat paljon sekä työtehtäviin että muihin asioihin liittyvää tietoa keskenään. (Hackman & Johnson 2009, 94; Isotalus & Rajalahti 2017.) Vahvojen suhteiden johtajien ja johdettavien välillä on todettu synnyttävän rikasta vuorovaikutusta ja auttavan organisaatioita menestymään (Lloyd, Boer & Voelpel 2017), minkä vuoksi johtajien ja johdettavien välisten suhteiden tutkiminen myös jaetun johtajuuden organisaatioissa on tärkeää.

Wang, Jiang, Li ja Ma (2017) ovat tutkineet jaettua johtajuutta LMX-teorian näkökulmasta ja todennet, että kohtelemalla johdettavia reilusti johtajat voivat tukea jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa. Jaetun johtajuuden on todettu myös vaikuttavan positiivisesti muun muassa tiimin tehokkuuteen (Ensley, Pearson & Pearce 2003). Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan johtajien ja johdettavien välinen kumppanuus voi madaltaa esimies-alaisuusuhteiden hierarkiaa sekä mahdollistaa uudenlaisten vastuiden jakamisen. Jaetun johtajuuden yleistymisestä sekä kumppanuussuhteiden merkityksen tunnustamisesta huolimatta ei vuorovaikutuksen roolia johtoryhmän ja johdettavien kumppanuuden rakentumisessa ole aiemmin tiittävästi tutkittu jaetun johtajuuden organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten vuorovaikutus rakentaa kumppanuutta keskisuudessa it-palveluja tarjoavassa jaetun johtajuuden organisaatiossa. Tutkielman tavoitteena on kuvata työntekijöiden näkemyksiä omasta kumppanuudestaan johtoryhmän jäsenten kanssa yrityksessä, jossa esimiesten määrä on rajattu muutamaan ja toiminta pitkälti itseohjautuvaa. Lisäksi tutkielmassa huomioidaan yrityksen kasvun vaikutukset johdon ja johdettavien välisiin suhteisiin sekä kartoitetaan työntekijöiden toiveita ja kehitysehdotuksia johtamisviestintään ja kumppanuussuhteeseen liittyen tulevaisuudessa. Tutkielma antaa ajankohtaista tietoa ja käytännön esimerkkejä jaetun johtajuuden organisaation toiminnasta johdon ja johdettavien välisen kumppanuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tuloksista voivat hyötyä niin jo nykyiset jaetun johtajuuden organisaatiot sekä tahot, jotka tarvitsevat tietoa uudenlaisen johtamisen käytännön kokemuksista.

## 2 VUOROVAIKUTUS ESIMIES-ALAISSUHTEISSA

Vuorovaikutuksen tärkeys työpaikoilla korostuu lisääntyneen tiimityön sekä hierarkialtaan yhä matalampien organisaatiomallien yleistymisen myötä (Chiaburu & Harrison 2008). Työssä vietetään aikaa vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa vähintään yhtä paljon kuin perheen tai ystävien kanssa, ja työpaikan ihmissuhteet ovatkin tärkeitä interpersonaalisia suhteita sekä yksilölle että organisaatiolle (Sias 2009, 2). Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutusta esimies-alaisuuhteissa, jotka ovat tutkituimpia työelämän vuorovaikutussuhteita (Sias 2009, 20). Lisäksi tarkastellaan viestintää johtajan työssä sekä esimies-alaisuuteeseen tiivistä liittyvää LMX-teoriaa ja sen määritelmää kumppanuudesta.

### 2.1 Esimies-alaisuudet

Esimies-alaisuus on työpaikan vuorovaikutussuhde, jossa toisella osapuolella on virallista auktoriteettia toiseen osapuoleen nähden (Sias 2009). Jablin (1979) käyttää termiä esimies-alaisviestintä ja puhuu tiedon vaihtamisesta organisaatiossa yksilöiden välillä, kun vähintään yhdellä henkilöllä on muodollista vaikutusvaltaa ohjata ja arvioida muiden organisaation jäsenten toimintaa. Relationalisen viestinnän teorian mukaan interpersonaaliset suhteet muodostuvat osapuolten välisissä viestintäprosesseissa. Osapuolten välille syntynyt suhde vaikuttaa siihen, miten osapuolet jatkossa viestivät toisilleen. (Rogers 2008, 335.) Suhteen osapuolet myös arvioivat ja tulkitsevat suhteen tilaa jatkuvasti, jolloin muutos esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa voi saada alkunsa pienestäkin ärsykkeestä (Peltonen 2007, 128). Esimies-alaisuudet voidaan nähdä relationalisen viestinnän teorian kautta professionaalina viestintäsuhteina, joissa suhteen toinen osapuoli on tietyn alan tai toiminnan asiantuntija suhteessa toiseen osapuoleen. Professionaalissa viestintäsuhteissa pyritään saavuttamaan tehtävän mukaiset tavoitteet, jolloin viestintä on sekä työväline että työn tekemisen paikka. Viestinnän muuttuessa myös suhde muuttuu, ja kun suhde muuttuu, vaikuttaa se myös viestintään. Professionaaliset suhteet nähdään helposti painottuvan pelkkään sisältöön, vaikka sisältöön vaikuttaa aina jokin suhdeympäristö. (Gerlander & Isotalus 2010.)

Esimies-alaisuudetkin leimaavia ammatillisen vuorovaikutuksen ominaisuuksia ovat muun muassa epäsymmetrisuus eli johtajan erilaiset tiedot, näkökulmat ja velvollisuudet verrattuna alaiseen, sekä jännitteisyys eli erilaiset vaatimukset johtajaa kohtaan ja alaisen sekä johtajan yksityisyyden säätely. Esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, miten osapuolet

viestivät tilanteessa. Esimerkiksi jännittynyt suhde saattaa vaikuttaa siihen, ettei alainen välttämättä kerro avoimesti ajatuksiaan. Tämä taas estää tavoitteen saavuttamista, jolloin myös viestintäsuhteen laatu on yksi tärkeä osa johtajan ammattitaitoa. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Esimies-alaisuus rakentuu siis vuorovaikutuksessa, ja esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta on tutkittu eri näkökulmista jo vuosikymmeniä. Tutkimuksen kohteena ovat olleet niin esimiesten ominaisuudet (Ghiselli 1963) ja käytös (House 1971), alaisten ominaisuudet (Hersey, Blanchard, Johnson 1996) kuin esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhdekin (Graen, Liden & Hoel 1982). Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen on todettu vaikuttavan laajalti niin alaisen työhön kuin käsityksiin esimiehestä. Esimerkiksi esimiehen välittömän käytöksen on tutkittu vaikuttavan positiivisesti alaisen työmotivaatioon (Porter, Wrench & Hoskinson 2007) sekä alaisen käsityksiin esimiehen luotettavuudesta (Lybarger, Rancer & Lin 2017). Myös tieto esimiehen läsnäolosta on alaisen näkökulmasta tärkeää: vaikka vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä olisikin vähäistä, alaisen kokemus esimiehen etäisyydestä vähenee, kun alainen tietää esimiehen olevan saavutettavissa ja valmiina vuorovaikutukseen (Napier & Ferris 1993, 335). Esimies-alaisuus suhteiden tutkimusten kirjosta huolimatta useat tutkimukset keskittyvät pienten muuttujien välisiin yhteyksiin vuorovaikutuksen roolin esiin tuomisen sijaan. Tästä syystä nykyaikaista tutkimusta vuorovaikutuksen kokonaisvaltaisesta merkityksestä esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa kaivataan lisää.

## **2.2 Viestintä johtajan työssä**

Viestintä on keskeinen osa johtajien työtä, ja johtajat käyttävät paljon työaikaansa viestiäkseen sekä organisaation sisälle että ulospäin (Hackman & Johnson 2009, 21). Johtajiin voidaan näin myös nähdä kohdistuvan odotuksia siitä, miten heidän tulisi alaisilleen viestiä. Viestinnän roolia johtajan työssä avaa johtamisviestinnän käsite. Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat vuorovaikutus, yhteisöllisyys, kannustaminen, motivointi sekä toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen (Åberg 2006, 93). Salminen (2001) on määritellyt kirjassaan johtamisviestinnän johdon keinoksi ohjata organisaation toimintaa päätöksentekoa ja tiedonluontia ohjaamalla. Kotter (1990) jakaa johtamisviestinnän management ja leadership -käsitteiden alle: Management tarkoittaa järjestyksen ja yhtenäisyyden tuottamista, joka tapahtuu muun muassa suunnittelemalla, organisoimalla, aikatauluttamalla ja valvomalla. Leadership taas viittaa muutoksen ja liikkeen

tuottamiseen esimerkiksi suunnan asettamisella, motivoinnilla ja työntekijöiden sitouttamisella. Manka ja Manka (2016) korostavat oppikirjassaan, että nykymaailmassa moderni johtaminen yhdistää parhaimmillaan nämä kaksi näkökulmaa – ihmisten ja toiminnan johtamisen – synnyttäen samalla sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa luottamusta ja vastavuoroisuutta yhteisössä. Johtaminen on tämän näkökulman mukaan vuorovaikutusta, jossa sekä esimiehellä että alaisella on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa.

Johtajien viestintää on tutkittu paljon. Esimerkiksi johtajan viestinnän selkeyden on todettu tukevan johdettavien työyhteisöön sitoutumista (Bambacas & Patrickson 2008). Lisäksi johtaja kykenee tukemaan työntekijöitä sekä ohjaamaan organisaatiota motivoivan puheen avulla, jos johtajan sanat ja teot ovat linjassa keskenään ja alaiset kokevat johtajan luotettavaksi (Holmes & Parker 2017). Lahjakkaalla viestijällä voidaan nähdä olevan myös todennäköisemmin vaikutusvaltaa johdettaviin (Hackman & Johnson 2009). Johtamisviestinnän tutkimuksen heikkoutena on kuitenkin se, että monissa tutkimuksissa listataan hyvän johtajan ominaisuuksia sen sijaan, että johtajuutta tarkasteltaisiin osaamisen näkökulmasta. Vuorovaikutuksella on myös suurempi merkitys menestyksessä johtamisessa kuin useimmat johtamisteoriat antavat ymmärtää. (Rouhiainen 2005, 37–42.) Johtamisviestinnän voidaankin nähdä kehittyvän ja saavan uusia ulottuvuuksia samalla, kun työelämä muuttuu. Siksi ajankohtaista johtamisviestinnän tutkimusta tarvitaan myös erilaisten organisaatioiden ja toimintamallien, kuten jaetun johtajuuden, näkökulmasta lisää.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtamisviestintää ja esimies-alaisuhteita jaetun johtajuuden organisaation johtoryhmän ja alaisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Koska kyseessä on perinteisistä esimiesrooleista luopunut jaetun johtajuuden organisaatio (ks. 3.1), esimies-alaisuhteiden sijaan tässä työssä puhutaan jaetun johtajuuden organisaation johtoryhmän ja johdettavien eli johtoryhmään kuulumattomien työntekijöiden välisistä suhteista.

### **2.3 LMX-teoria ja kumppanuus**

Johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatua kuvaava, George Graenin 1970-luvulla kehittämä johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria (*leader-member exchange theory*) pohjautuu ajatukseen siitä, että johtaja kehittää johdettaviin yksilöllisiä suhteita. Resurssien vähyyden vuoksi johtajilla ei ole mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa kaikkien johdettavien



kanssa tasapuolisesti. Johtajan ja johdettavan välisen suhteen mittarina on vaihdanta, jonka laatu voi vaihdella korkeasta matalaan. Korkealaatuisissa vaihdantasuhteissa sekä johtaja että johdettava jakavat paljon tietoa ja tukea, minkä lisäksi suhteelle tyypillistä ovat myös luottamus ja laajempi neuvotteluvapaus. Lisäksi korkean vaihdannan suhteissa johdettavat ovat tuottavampia, tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioon ja menestyneempiä urallaan. Matalan vaihdannan suhteita taas leimaavat muodollisuus, valvonta sekä vähäisempi tuki, luottamus ja huomio johtajalta johdettavalle. (Mueller & Lee 2002, 220–221; Hackman & Johnson 2009, 92.)

LMX-teorian näkökulmasta on tehty paljon tutkimuksia sen kehittämisestä lähtien. Useimmissa tutkimuksissa on käytetty apuna erilaisia LMX-mittausasteikoita ja niiden pohjalta laadittuja kyselylomakkeita. (Graen & Uhl-Bien 1995.) Sosiaalisen vaihdannan laadun on tutkittu vaikuttavan vahvasti johdettavan viestintätyytyväisyyteen niin interpersonallisessa kuin ryhmä- ja organisaatiotason kontekstissa (Mueller & Lee 2002). Salvaggio ja Kent (2015) ovat todenneet säännöllisen viestinnän vaikuttavan johtajan ja johdettavan väliseen vaihdantasuhteeseen positiivisesti. Leen (2001) mukaan taas matala vaihdantasuhde johtajan ja johdettavan välillä heikentää johdettavan kokemuksia oikeudenmukaisuudesta. Lloyd, Boer ja Voelpel (2017) ovat tutkineet LMX-teorian näkökulmasta johtajan kuuntelemistaitojen yhteyttä johtamiseen. Kyselytutkimuksen mukaan alaisen kokemukset johtajan osoittamasta kuuntelemisesta vaikuttavat siihen, kuinka reilua kohtelua johdettava kokee saavansa ja kuinka tyytyväisiä johdettavat ovat sekä johtajaan että työhönsä ylipäätään. Viime vuosina LMX-teorian tutkimus on laajentunut myös verkossa tapahtuvaan viestintään sähköisten viestintävälineiden yleistymisen myötä. Avolio, Sosik, Surinder ja Baker (2013) ovat muun muassa todenneet, että aktiivinen viestintä, yhteisen kielen jakaminen sekä yhtenevät odotukset johtamisesta voivat syventää johtajien ja johdettavien välisiä suhteita, vaikka vuorovaikutus tapahtuisi verkossa ja johtaja ja johdettava olisivat fyysisesti kaukana toisistaan.

Johtajien ja johdettavien välisiä eritasoisia vaihdantasuhteita on tutkittu useassa LMX-teoriaan pohjautuvassa tutkimuksessa. Kauppilan (2016) mukaan johtajan kannattaa tasapuolisuuden sijaan pyrkiä hyvään vuorovaikutukseen edes joidenkin johdettavien kanssa. Työntekijöiden henkilökohtaisen esimiehsuhteen laatu parantaa työntekijöiden asenteita työtä kohtaan, ja myös ne työntekijät, joilla on heikko suhde johtajaan, asennoituvat työhönsä positiivisemmin, kun edes osalla ryhmän muista jäsenistä on laadukas suhde esimieheensä. Myös Volmerin ym. (2011) tutkimus korostaa johtajan ja johdettavan välisen vaihdantasuhteen sekä

työtyytyväisyyden yhteyttä: sen lisäksi, että korkealaatuinen vaihdantasuhde lisää johdettavan työtyytyväisyyttä, voi myös korkea työtyytyväisyys vaikuttaa parantavasti vaihdantasuhteeseen. Toisaalta Gootyn ja Yammarinon (2016) mukaan vahvasti eritasoinen sosiaalinen vaihdanta johdettavien ja johtajien välillä voi estää yhteisten todellisuuksien luomisen johtajien reiluudesta ja johdettavien tasa-arvoisesta kohtelusta. Vaihdantasuhteen laatu voi vaikuttaa myös siihen, miten johtajat arvioivat johdettavien työsuorituksia (Vecchio 1998; Duarte, Goodson & Klich 1994). Mitä korkeampilaatuiseksi vaihdantasuhde arvioidaan, mitä pidempi työsuhde on ollut ja mitä enemmän johtaja ja johdettava ovat olleet vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, sitä paremmaksi johtajat myös arvioivat johdettavien työssä suoriutumisen. Karanika-Murray, Bartholomew, Williams ja Cox (2015) ovat todenneet johtajan aseman hierarkiassa vaikuttavan johtajan ja johdettavan väliseen vaihdantasuhteeseen. He myös kritisoivat aiempaa LMX-teorian tutkimusta ajatuksesta, että johtajilla on keskenään yhtäläiset mahdollisuudet omasta asemastaan riippumatta vaikuttaa johdettavien hyvinvointiin ja kokemuksiin työstä. Todellisuudessa johtajat eivät ole homogeeninen ryhmä vaan eri hierarkiatasojen johtajilla on toisistaan poikkeavat tehtävät ja erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa johdettavien työhön. Kyselytutkimus teollisuuden alan yrityksessä osoitti, että lähiesimies vaikuttaa johdettavan psyykkiseen hyvinvointiin esimerkiksi palkitsemisella ja huomioimalla, kun taas ylemmän tason esimies työkuorman johtamisen kautta. (Karanika-Murray ym. 2015.)

LMX-teorian mukaan sekä johtaja että johdettava osallistuvat johtamissuhteen rakentamiseen tuomalla esiin erilaisia ideoita ja arvoja. Jokainen esimies-alaissuhde on jossain määrin yksilöllinen, sillä johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus muodostaa ainutlaatuisen dynamiikan kahden henkilön välille. (Peltonen 2007, 127.) Teorian mukaan johtajuus rakentuu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa johtaja ja johdettava ovat vielä tuntemattomia toisilleen, ja organisaation säännöt määrittelevät vuorovaikutusta. Toisessa vaiheessa suhde muuttuu tuttavuudeksi, jolloin vaihdetaan jo enemmän tietoa työhön liittyvistä sekä työn ulkopuolisista asioista. Viimeinen vaihe on kumppanuus, jolloin johtaja ja johdettava jakavat paljon sekä työtehtäviin että muihin asioihin liittyvää tietoa keskenään. Tällöin suhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja sitoutuneisuus, ja osapuolet voivat myös kritisoida sekä tukea toisiaan. Näin ollen suhde on kehittynyt merkittävästi sen alkamisesta. (Hackman & Johnson 2009, 94; Isotalus & Rajalahti 2017.)

Johtaminen on kaikkein tehokkainta, kun johdettavan ja johtajan välillä on kumppanuussuhde,

ja siksi kumppanuuden käsite on LMX-teorian ytimessä. Kumppanuuden myötä osapuolet ovat vastavuoroisempia ja ymmärtävät, että kumppanuuden avulla he voivat toteuttaa omia kiinnostuksenkohteitaan. Kumppanuus voi myös madaltaa perinteistä hierarkiaa esimies-alaisuhteissa, kun molemminpuolisen tuen ja luottamuksen myötä suhde on tuttavallisempi ja myös uudenlaisen vastuun ottaminen ja antaminen on mahdollista. (Graen & Uhl-Bien 1995.) Kumppanuuden sijaan useimmat LMX-teoriaan pohjautuvat tutkimukset puhuvat johtajan ja johdettavan välisestä korkealaatuisesta vaihdantasuhteesta. Tässä tutkielmassa käytetään kumppanuuden käsitettä, kun tavoitteena on tutkia, miten vuorovaikutus rakentaa korkealaatuisia suhteita johtajien ja johdettavien välille nykyaikaisessa jaetun johtajuuden organisaatiossa. Monista johtajien ja johdettavien välisten vaihdantasuhteiden tutkimuksista huolimatta johtajien ja johdettavien välistä kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu. Tutkielmassa annetaan ääni johdettavien näkemyksille kumppanuussuhteen muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä johdettavien omista kehitysehdotuksista johtajien ja johdettavien välisten suhteiden syventämiseksi.

### 3 JAETTU JOHTAJUUS

Dynaaminen ja tehokas johtaminen on yksi menestyvien yritysten erottautumistekijä (Hersey ym. 1996, 90). Tiimityön lisääntymisen ja globalisaation myötä johtajan ominaisuuksia korostavien teorioiden rinnalle on noussut jaetun johtajuuden käsite, joka työntekijöiden kontrolloinnin sijaan näkee johtajuuden syntyvän yhdessä tiimin jäsenten kesken (Salovaara 2011, 88–89). Tässä luvussa määritellään jaettua johtajuutta aikaisemman tutkimuksen pohjalta sekä tämän työn näkökulmasta.

#### 3.1 Jaettu johtajuus käsitteenä

Yksi iso johtajuustutkimuksen kysymyksistä on se, tarkastellaanko johtajuutta tietyinä roolina vai jaettuna vaikuttamisen prosessina. Ensimmäisen näkökulman mukaan kaikissa ryhmissä on roolijako, joka sisältää myös johtajan roolin sellaisine vastuineen, joita ei voida jakaa liian laajalle vaarantamatta ryhmän tehokkuutta. Ryhmän muita jäseniä kutsutaan tässä yhteydessä johdettaviksi. Yksilö voi kuitenkin samaan aikaan olla sekä johtaja että johdettava, niin kuin usein esimerkiksi keskijohdossa työskentelevät henkilöt ovat. Vastakkainen näkökulma on tarkastella johtajuutta tietyn roolin sijaan vaikuttamisen prosessina, joka on jaettu yksilöiden välille. Tällöin jakoa johtajiin ja johdettaviin ei ole, ja päätökset tehdään yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Yukl 2010, 21–22.)

Jaetulla johtajuudella on muitakin erilaisia määritelmiä näkökulmasta riippuen. Pearcen ja Congerin (2003) mukaan jaettu johtajuus on ryhmiin kuuluvien yksilöiden välinen dynaaminen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa yksilöt johtavat toinen toisiaan tavoitteisiin, jotka ryhmä tai koko organisaatio on asettanut. Jacksonin (2000) mukaan jaettu johtajuus on malli, jonka mukaan työntekijät tietävät itse sen, miten organisaation prosesseja kannattaa kehittää. Hackman ja Johnson (2009) määrittelevät jaetun johtajuuden tilaksi, "jossa organisaation jäsenet jakavat vastuun yhteisesti asetettujen tavoitteiden toteuttamisesta". Johtajan vastuiden jakamisen lisäksi jaettua johtajuutta voidaan lähestyä yhteiseksi tekemisen prosessin eli johtajuuden jakamisen kautta. Tämä Rovon ym. (2005, 19–20) näkökulma perustuu vahvaan vuorovaikutteiseen kokemusten ja ajatusten vaihtoon työyhteisössä. Johtajuus voidaan nähdä myös johtamistyylin käsitteenä. Osakeyhtiölain mukaan esimerkiksi toimitusjohtajan vastuuta ei ole mahdollista jakaa useammalle toimitusjohtajalle. Toisaalta hyvin toimiva johtoryhmä,

jonka jäsenet luottavat toisiinsa ja ”puhaltavat yhteen hiileen”, toteuttaa jaettua johtajuutta, vaikka se ei sellaista käsitettä käytettäisikään. (Kostamo 2004, 30.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtoryhmän ja johdettavien välistä kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa. Kyseisessä yrityksessä esimiestyö ei ole perinteisen esimiesalaimallin mukaista, vaan yhdeksänhenkisen johtoryhmän lisäksi yrityksen työntekijöistä osa toimii palveluroolissa työsuhteeseen liittyvien asioiden hoidossa ja osa on koulutettu sisäiseksi coacheiksi eli tukihenkilöiksi, joiden tehtävänä on toimia työntekijöiden tukena esimerkiksi erilaisissa projekti- ja vuorovaikutustilanteissa tai henkilökohtaiseen kehittymiseen ja tasapainoon liittyvissä asioissa. Muutoin työntekijät työskentelevät erilaisissa projektitiimeissä, joille ei ole nimettyjä esimiehiä. Yritys korostaa toiminnassaan läpinäkyvyyttä, itseohjautuvuutta, vuorovaikutusta sekä yksilöihin luottamista, ja organisaatorakenne on hierarkialtaan matala. Edellä esitetyn pohjalta jaettu johtajuus määritellään tässä työssä tavaksi jäsentää organisaation päivittäistä tekemistä siten, että johdettavat yhdessä johtoryhmän kanssa ovat vastuussa tavoitteiden toteutumisesta ilman keskijohdon olemassaoloa ja että käytännön arkeen liittyvät päätökset tehdään yhdessä johdon päättäessä yrityksen menestymiselle ja liiketoiminnalle merkityksellisistä asioista.

### **3.2 Jaetun johtajuuden kehittyminen**

2000-luvun alussa Pearce ja Conger (2003, 2) kirjoittivat, että jaetun johtajuuden tarpeesta ja arvostuksesta huolimatta ymmärrystä siitä on lisättävä. Viime vuosina aiheeseen onkin näytetty heräävän, ja jaettu johtajuus on yhä suosituampi tutkimuskohde (Fausing, Joensson, Lewandowski & Bligh 2015). Sydänmaanlakan (2004, 70) mukaan johtajuudesta puhuttaessa tulisi siirtyä suurmiesteorioista kohti jaettua johtajuutta ja muuttaa ajattelua yksilökeskeisestä johtamisesta yhteisökeskeiseen suuntaan.

Mielonen (2011) on tehnyt yhteenvetoa jaetun johtajuuden historiallisesta taustasta ja jaetun johtajuuden käsitteeseen vaikuttaneista ilmiöistä. Yhteenvedon mukaan 1920-luvulla Mary Parker Follett toi esiin näkökulman, jonka mukaan hierarkiaan perustuvista organisaatioista tulisi siirtyä demokraattisempiin, työntekijää arvostaviin organisaatioihin. 1960-luvulla Bowers ja Seashore esittivät, että johtajuus voi saada alkunsa myös ryhmän jäsenistä pelkän johtajan sijaan. Näiden näkökulmien lisäksi jaetun johtajuuden syntymiseen ovat myötävaikuttaneet useat muut tutkimukset, joissa on käsitelty muun muassa erilaisia rooleja

ryhmissä ja tavoitteiden asettamista. Uuden johtajuuden käsitteellä on kuvattu useita 1980-luvulla syntyneitä lähestymistapoja johtajuuteen, jotka toivat esiin keskenään samankaltaisia, uusia näkökulmia johtajuuteen (Parry & Bryman 2006). Nämä teoriat, kuten karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden teoriat, korostavat johtajien kykyä motivoida vuorovaikutuksella johdettavia parhaimpiin suorituksiin ja sitoutumaan ryhmään johtajan viestimän vision avulla (Mielonen 2011, 44–45). Yuklin (2010) mukaan karismaattisen ja transformationaalisen johtajuuden myötä tutkimuksen pääpaino siirtyi emotionaalisiin ja symbolisiin johtajuuden piirteisiin, jolloin johtajuuden ytimeen käsitettiin johdettavien inspiroiminen ja kannustaminen. Jaetun johtajuuden tutkimuksen myötä tämä johtajakeskeinen näkökulma on haastettu, kun johtajuutta on alettu tarkastella yhä enemmän ryhmätason näkökulmasta (Mielonen 2011).

Jaetun johtajuuden suosion kasvuun on useita syitä. Työtehtävät organisaatioissa ovat yhä useammin riippuvaisia toisistaan ja vaativat yhä enemmän koordinoitua, jolloin syntyy tarve jakaa uudelleen erilaisia tehtäviä työntekijöiden kesken (Gronn 2002). Työ on muuttunut sekä tiimeissä että organisaation hierarkiassa. Osastorajoja ylittäviä tiimejä, joilla ei ole hierarkkista johtajaa, on yhä enemmän. Jos tällaisella tiimillä on johtaja, on hän riippuvainen tiimiin kuuluvien asiantuntijoiden tietämyksestä ja jokaisen tiimin jäsenen osaamisesta. Näin ollen tiimin toiminnassa tulee hetkiä, jolloin johtajuus on tarpeen mukaan jaettua tiimin jäsenten välillä. Myös organisaatioiden ylimmässä johdossa on alettu ymmärtää, että johtoportaalilla ei välttämättä ole paras osaaminen tehdä tehokkaita päätöksiä muuttuvassa ja monimutkaisessa maailmassa. Nopeita vastauksia tarvittaessa ei ole aikaa hyväksyttää kaikkia asioita ylimmässä johdossa, jolloin johtajuus voidaan jakaa organisaation eri tasoille hierarkioita hälventäen. (Pearce & Conger 2003, 2.)

Ropo ym. (2005, 22) nimeävät neljä työntövoimaa, jotka ajavat organisaatioita jaetun johtajuuden malliin. Jaettu johtajuus sopii ”tilanteisiin, joissa on tarve rakentaa monimuotoinen organisaatio, toimia menestyksekkäästi erilaisten jännitteiden ristipaineessa, tunnistaa johtamiseen kietoutuvia erilaisia arvoja ja hyväksyä yhteistoiminnan ristiriitoja ja särmiä”. Organisaatioiden monimuotoistuesssa organisaatiotasojen madalletaan sekä rakennetaan erilaisia tiimejä ja projekteja, jolloin työpaikan vuorovaikutus- ja joustavuusvaatimukset kasvavat. Menestyminen perustuukin yhä useammin asiantuntijuuteen, joka taas perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Toinen työntövoima on jännitteet, jotka edistävät liiketoiminnan johtamista. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja liiketoiminnan menestymisen välisessä

ristiriidassa johdon on varmistettava työntekijöiden hyvinvointi, sillä uudistumisen ja innovatiivisuuden edellytykset ovat työntekijöissä ja heidän vuorovaikutuksessaan. Kolmanneksi johtamistyön laatu paranee kilpailevien arvojen hyväksymisellä. Johtajan tulisi tunnistaa johtamistyöhönsä vaikuttavat monenlaiset arvot ja pyrkiä uudistamaan johtamista. Neljäntenä työntövoimana moniäänisyyden nähdään tuovan ristiriidat ja särmit yhteistoiminnan johtamiseen. Johtajan tulee nähdä, että osaamista on kaikkialla organisaatiossa ja kyetä sekä näyttämään tunteitaan että sietämään epävarmuutta.

Jaetun johtajuuden organisaatioiden kasvun voidaan nähdä liittyvän Suomessa myös informaatioteknologia-alan kasvuun. Monet kotimaiset alan yritykset ovat omaksuneet jaetun johtamisen osaksi toimintaansa. Esimerkiksi ohjelmistoyritys Vincit korostaa toiminnassaan uudenaikaista johtajuutta ja työntekijöiden hyvinvointia (Yle 2016). Jaetun johtajuuden juurtuminen it-alan yrityksiin saattaa liittyä osaltaan myös yritysten väliseen kilpailuun alan osajista: organisaatiot pyrkivät profiloitumaan työntekijöiden silmissä nykyaikaisina työpaikkoina, mitä perinteisistä hierarkkisista malleista luopuminen omalta osaltaan vahvistaa.

### **3.3 Vuorovaikutus jaetun johtajuuden organisaatiossa**

Yksittäisiin johtajiin keskittyvä tutkimus sivuuttaa helposti sen, kuinka johtajuus syntyy jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa (Mielonen 2011, 18). Vuorovaikutus on tärkeä osa johtajan työtä (Isotalus & Rajalahti 2017), jolloin vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan oma tärkeä roolinsa myös niissä tilanteissa ja organisaatioissa, joissa johtajuus on jaettua. Erikssonin (2006, 226) mukaan jaettu johtajuus voidaan nähdä monen tasoisia haasteita sisältävänä toimintana, joka vaatii vuorovaikutustaitoja ja jonka tavoitteena on yhdessä oppiminen sekä ainutkertaisten ideoiden aikaansaaminen. Jaetussa johtajuudessa vahvan johtajan hahmo väistyy arkisempaan organisoimiseen keskittyvän johtajan tieltä, jolloin huomio kiinnittyy vuorovaikutuksen seurauksena syntyvään koko yhteisön motivaatioon ja muutosten sosiaaliseen tuottamiseen (Peltonen 2007, 129–130).

Jaetun johtajuuden merkitys ryhmän suoriutumiseen on osoitettu useassa tutkimuksessa (Boies, Lvina & Martens 2010; Carson, Tesluk & Marrone 2007). Ensleyn ym. (2003) tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus on yhteydessä organisaation koheesion sekä yhteisesti jaetun vision syntymiseen ja vaikuttaa tätä kautta positiivisesti tiimin tehokkuuteen. Jaetun johtajuuden tavoittelu onkin hyödyllistä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa asiantuntijoilla on

mahdollisuus innostua toinen toistensa oivalluksista ja käyttää omaa osaamistaan (Ropo ym. 2005). Cox, Pearce & Perry (2003) ovat osoittaneet jaetun johtajuuden mallin soveltuvan hyvin tiimeihin, jotka kehittävät uusia tuotteita. Heidän mukaansa jaettu johtajuus voi tarjota itsemääräämisoikeutta työssä ja mahdollisuuden vaikuttaa itselle merkityksellisiin asioihin.

Jaetulla johtajuudella ja edellä esitellyllä (ks. 2.3) LMX-teorialla on omat yhtymäkohtansa. LMX-teorian mukaisesti johdettavilla on rooli johtamisprosessissa, sillä johtajat vaihtelevat johtamistyyliään eri johdettavien välillä. Näin ollen johdettavat vaikuttavat siihen, miten johtaja käyttäytyy. Pearcen ja Congerin (2003) mukaan jaetun johtajuuden ja LMX-teorian erona on se, että jaetun johtajuuden mukaan johtajuus voi saada alkunsa suoraan johdettavista, kun taas LMX-teoriassa pääpaino on johtajien ja johdettavien välisessä suhteessa. Jaettu johtajuus tarjoaa myös oman näkökulmansa Seersin kehittämään tiimin jäsenten välisen vaihdannan malliin, joka tutkii vaihdantasuhteiden laatua tiimin jäsenten välillä. Vaihdantasuhteen laatu on mallin mukaan yhteydessä siihen, miten tiimi kunnioittaa ja arvostaa jäseniään. Jaetun johtajuuden näkökulmasta tiimin jäsenillä on mahdollisuus kasvattaa omaa statustaan tiimissä niin paljon, että he pystyvät vaikuttamaan tiimiin ohi sen johtajan. (Pearce & Conger 2003, 10–11.) Wang, Jiang, Li ja Ma (2017) ovat tutkineet jaettua johtajuutta johdettavien ja johtajien välisten eriarvoisten vaihdantasuhteiden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan johtajat voivat rohkaista jaettuun johtajuuteen toimimalla palvelevina johtajina. Tällaiset eettisesti ja moraalisesti valveutuneet johtajat, jotka kuuntelevat johdettavia, kykenevät vähentämään johdettavien kokemusta epätasa-arvoisesta kohtelusta. Vaikka johtajilla ja johdettavilla on eritasoisia vaihdantasuhteita keskenään eikä johtajilla ole resursseja muodostaa kumppanuutta kaikkien kanssa, palvelevan johtajuuden avulla jaetun johtajuuden organisaatiossa johtaja voi toimia esimerkkinä epäitsekkästä käytöksestä ja näin ollen saada myös alaiset kannustamaan toisiaan tavoitteiden saavuttamisessa sekä jakamaan vastuitaan muille. (Wang, Jiang, Li & Ma 2017.) Jaetun johtajuuden ja LMX-teorian yhteneväisyyksistä huolimatta ei tietyvästi ole vielä tutkimusta siitä, miten vuorovaikutus rakentaa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa johdettavien ja johtoryhmän välillä.

Huolimatta jaetun johtajuuden monista positiivisista vaikutuksista työntekoon seuraa johtajuuden uudistumisesta työpaikoille vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Työyhteisön sisäiset ristiriidat saattavat nousta uudella tavalla esiin, kun organisaation toiminta perustuu vahvan sankarijohtajan hahmon sijaan yhdessä tekemiseen (Peltonen 2007, 129–130). Johtajuuden jakaminen voi olla käytännössä haastavaa, sillä teoreettisten mallien



toimivuudesta huolimatta on kyse henkilöiden ominaisuuksista: osa pystyy vallan jakamiseen ja toimivaan yhteistyöhön, mutta kaikki eivät. Esimerkiksi globaalisti kilpailevan suuryhtiön johtaminen on raskasta ja esimerkiksi yhdessä parin kanssa johtamiselle voisi olla tarvetta, mutta tästä ei juurikaan ole käytännössä onnistuneita ratkaisuja. (Kostamo 2004, 31.) Jaetun johtajuuden organisaatioissa onkin tärkeää yhteisten kokemusten, tiedon ja arvostuksen jakaminen (Ropo ym. 2005). Näin ollen vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan oma tärkeä roolinsa myös jaetun johtajuuden organisaation haasteiden ratkaisemisessa. Tässä tutkielmassa vastataan siihen, miten vuorovaikutus rakentaa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa ja paneudutaan myös haasteisiin, joita johtoryhmän ja johdettavien välisissä kumppanuussuhteissa voi jaetun johtajuuden organisaatiossa yrityksen kasvun myötä olla.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä tutkielmassa tutkitaan, miten vuorovaikutus rakentaa johtoryhmän ja johdettavien välistä kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on keskisuuri it-alan jaetun johtajuuden yritys, ja tutkimuksessa haastatellaan yrityksessä työskenteleviä johdettavia.

Yhä matalammat hierarkiat lisäävät organisaatioissa tarvetta jaetulle johtajuudelle, joka korostaa tiimin merkitystä yksittäisen johtajahahmon sijaan (Carson ym. 2007). Jaettu johtajuus onkin viime aikoina ollut yhä suosituampi tutkimuskohde (Barnett & Weidenfeller 2016), ja aiemmin aihetta on tutkittu esimerkiksi tiimikontekstissa (Mielonen 2011) sekä johtoryhmän jäsenten työnjaon, stressin ja työtyytyväisyyden näkökulmasta (Wood & Fields 2007). Mielosen (2011) mukaan jaetun johtajuuden tutkimuksessa on tarve empiirisille esimerkeille jokapäiväisestä johtajuudesta ja vuorovaikutuksesta johtajan yksilöllisiin ominaisuuksiin perehtymisen sijaan. Myös tiimin jäsenen ja vetäjän välistä vuorovaikutusta jaetun johtajuuden onnistumisen näkökulmasta tulisi tutkia lisää (Fausing ym. 2013). Woodin ja Fieldsin (2007) mukaan jaetun johtajuuden tutkimuksessa olisi tärkeä huomioida yksityisellä sektorilla työskentelevät henkilöt, sillä yrityksissä on usein erilaiset vaatimukset henkilökohtaiselle suoriutumiseen kuin esimerkiksi voittoa tavoittelemattomissa yhdistyksissä. Lisäksi jaettua johtajuutta tulisi tutkia mahdollisimman monessa eri kulttuurissa (Wood & Fields 2007; Wang ym. 2017).

Johtajien ja johdettavien väliset suhteet vaikuttavat koko organisaation menestykseen, sillä kaikkien työntekijöiden tehokas panos on globaalissa kilpailussa tärkeä (Jain, Srivastava & Owens 2014, 502–503). Johtajuustutkimuksessa fokus on kuitenkin vasta 2000-luvulla siirtynyt johtajan ominaisuuksista johtajien ja johdettavien välisiin suhteisiin (Hansen, Ropo & Sauer 2007). Johtajan ja johdettavan välisiä suhteita kuvaavan LMX-teorian näkökulmasta on tehty aiemmin runsaasti tutkimusta (ks. esim. Vecchio 1998; Volmer ym. 2011; Lee 2001; Lam 2003), ja johtajan ja johdettavan välisen korkealaatuisen sosiaalisen vaihdannan on todettu vaikuttavan positiivisesti muun muassa johdettavan viestintätyytyväisyyteen (Mueller & Lee 2002). Wang, Jiang, Li ja Ma (2017) ovat tutkineet jaettua johtajuutta johdettavien ja johtajien välisten eriarvoisten vaihdantasuhteiden näkökulmasta ja todenneet, että kohtelemalla

johdettavia reilusti johtajat voivat tukea jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa. Huolimatta jaetun johtajuuden suosioista niin organisaatioissa kuin tutkimuskohteidenakin sekä johtajien ja johdettavien välisten suhteiden merkityksellisyyden tunnustamisesta, ei tutkimusta jaetun johtajuuden organisaatioista ja johdettavien ja johtajien välisestä kumppanuudesta muutoin tiettävästi juurikaan ole. Tämä tutkielma tuo lisää tutkimustietoa alalle ja antaa uutta tietoa johtoryhmän ja johdettavien välisen kumppanuuden rakentumisesta suomalaisessa jaetun johtajuuden yrityksessä.

Johdettavien käsitykset vaihdantasuhteesta ohjaavat todennäköisemmin tiimin jäsenten käyttäytymistä kuin johtajien käsitykset vaihdantasuhteesta (Wang, Jiang, Li & Ma 2017, 165). Siksi myös tässä tutkielmassa keskitytään johdettavien näkemyksiin kumppanuussuhteiden rakentamisesta. Lisäksi Breukelen, Schyns ja Le Blanc (2006) suosittelevat, että johtajien ja johdettavien välisiä vaihdantasuhteita tulisi tutkia perinteisten kyselymetodien lisäksi myös haastattelemalla, jolloin on mahdollista tutkia vuorovaikutusta syvemmin etenkin pitkittäistutkimuksissa. Tässä tutkielmassa tutkitaan ryhmähaastattelujen avulla johdettavien näkemyksiä kumppanuudestaan johtoryhmän kanssa jaetun johtajuuden organisaatiossa. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää vuorovaikutuksen merkitys johtoryhmän ja johdettavien välisten kumppanuussuhteiden rakentumisessa, mistä johdetaan tutkimusongelma:

Miten vuorovaikutus rakentaa johtoryhmän ja johdettavien välistä kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa?

Tutkimusongelmaa selventää neljä eri tutkimuskysymystä. Tässä työssä tarkasteltavana oleva yritys korostaa toiminnassaan vuorovaikutusta, jaettua johtajuutta ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon. Tämän pohjalta voi asettaa oletuksen, että yrityksen johto pyrkii ainakin jossain määrin muodostamaan kumppanuussuhteita johdettavien kanssa. LMX-teoria korostaa viestinnän merkitystä, sillä suhteiden laatu ja viestintä suhteissa ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa (Isotalus & Rajalahti 2017). Siksi onkin tärkeää tutkia, millaisilla viestinnällisillä keinoilla johtajat pyrkivät johdettavien näkemyksen mukaan muodostamaan suhteita alaisiin. Samalla voidaan selvittää, keskittyvätkö nämä keinot pääasiassa kasvokkaiseen vuorovaikutukseen vai sisältävätkö ne myös enenevässä määrin sähköisiä kanavia. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

T1 Millaisella viestinnällä yrityksen johto pyrkii johdettavien näkemyksen mukaan rakentamaan kumppanuussuhteita johdettaviin?

LMX-teorian mukaisesti korkealaatuinen vaihdantasuhde on tavoiteltava taso johtajan ja alaisen välisessä suhteessa ja merkitsee niin syvää luottamusta, vaikutusmahdollisuuksia kuin tiedon ja tuen jakamistakin (Hackman & Johnson 2009; Mueller & Lee 2002). Teoria kuitenkin tuo esiin sen, että johtajalla on rajalliset resurssit luoda kumppanuutta jokaisen työntekijän kanssa (Kauppila 2016). Tästä syystä johdettavien näkemykset kumppanuussuhteistaan yrityksen johdon kanssa ovat erityisen tärkeä tutkimuskohde – vaikka yrityksen johdon tavoitteena on korkealaatuiset vaihdantasuhteet, niiden toteutumisen käytännössä määrittävät pitkälti johdettavien omat kokemukset. Kontekstina jaetun johtajuuden organisaatio tuo oman erityispiirteensä kumppanuuden luomiseen hierarkialtaan matalan organisaatorakenteen kautta. Toinen tutkimuskysymys vastaa siihen,

T2 Millaisia näkemyksiä johdettavilla on kumppanuudestaan yrityksen johdon kanssa?

Tutkittavan yrityksen työntekijämäärä kasvoi yli kolmeensataan työntekijään, kun se osti keväällä 2017 toisen it-alan yrityksen. Tämän lisäksi yritys on kasvanut usean kymmenen henkilön vuosivauhtia. Tästä syystä on mielekästä tarkastella, miten yrityksen kova kasvuvauhti vaikuttaa johdettavien näkökulmasta johdettavien ja johtoryhmän välisiin vaihdantasuhteeseen. Onko johtoryhmän jäseniä vaikeampi saada kiinni, kun uusia työntekijöitä on tullut lisää? Millaisena uudet työntekijät kokevat kumppanuussuhteensa johdon kanssa? Ovatko kauemmin yrityksessä työskennelleet henkilöt huomanneet muutosta johtoryhmän kyvyssä ylläpitää henkilökohtaisia suhteita? Edellä mainittujen asioiden pohjalta kolmas tutkimuskysymys on:

T3 Millaisia näkemyksiä johdettavilla on yrityksen kasvun vaikutuksesta kumppanuuteensa johdon kanssa?

Johtamisviestinnän haasteet ovat moninaisia, ja siksi on tärkeää selvittää myös, millaisena johdettavat näkevät organisaation tulevaisuuden kumppanuuden näkökulmasta. Tutkielmassa pyritään kartoittamaan, millaisia konkreettisia kehitysehdotuksia johdettavilla on yrityksen johtamisviestintään sekä johdettavien ja johtoryhmän välisiin kumppanuussuhteisiin liittyen. Näin ollen neljäs ja viimeinen tutkimuskysymys on:

T4 Miten johdettavat kehittäisivät yrityksen johtamisviestintää sekä johdon kumppanuutta johdettavien kanssa?

## 4.2 Aineistonkeruu

Tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoidun ryhmähaastattelun avulla kvalitatiivisesti. Aineisto koostuu neljästä eri ryhmähaastattelusta, joihin osallistui yhteensä 14 henkilöä: kaksi haastattelua koostui kolmen hengen ryhmistä ja kaksi haastattelua neljän hengen ryhmistä. Asettamalla ryhmän maksimikooksi neljä henkilöä haluttiin varmistaa, että kaikki haastateltavat pääsevät helposti ääneen ja etteivät haastateltavien äänet sekoitu liikaa keskenään. Kahden-kolmen hengen ryhmät ovat myös Hirsjärven ym. (2009, 206) suositus Lähteenmaan (1991) tutkimuksen pohjalta. Haastattelut järjestettiin marras-joulukuussa Tampereella. Haastattelupyynnöksi välitettiin sähköpostitse yrityksen yhteyshenkilön kautta Tampereen toimistolle, ja ilmoittautuneet täyttivät lomakkeen, jossa he ilmoittivat heille sopivat päivämäärät haastatteluille.

Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä suosia ihmistä tiedon keruun välineenä, jolloin tutkijan havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa ovat ensisijaisia. Tutkija tarkastelee aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, ja tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157–160.) Haastattelua käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä ja se sopii tutkimusaiheisiin, joita on kartoitettu vain vähän ja jotka tuottavat vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelun etuna on, että haastateltavat voivat tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville pyritään esittämään samat kysymykset, mutta valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan haastateltava saa vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 2005, 86). Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välille, ja menetelmälle on ominaista se, ettei kaikkia haastattelun näkökohtia ole lyöty lukkoon. Täysin yhtenäistä määrittystä puolistrukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei myöskään ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2008, 205). Ryhmähaastattelujen suosio on viime vuosina

lisääntynyt. Ryhmähaastatteluissa osanottajat voivat kommentoida asioita melko spontaanisti, ja haastattelija puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville. Välillä haastattelija suuntaa kysymyksiä myös yksittäisille ryhmän jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61.) Tähän tutkielmaan ryhmähaastattelu valikoitui metodiksi muutamasta erityisestä syystä. Ryhmähaastattelu on nopea ja joustava tiedonkeruumenetelmä, joka on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien mielipiteistä ja kulttuurisista jäsenyyksistä (Pötsönen & Välimaa 1998, 2; Sulkunen 1990, 264). Grönforsin (1982, 109) mukaan useampien henkilöiden ollessa haastattelutilanteessa paikalla ovat haastateltavat luontevampia ja vapautuneempia. Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat tuntea olonsa turvalliseksi ja varmaksi, ja ryhmän jäsenet voivat tukea toisiaan tuomaan esiin erilaisia näkemyksiä käsiteltävistä aiheista (Pötsönen & Välimaa 1998).

Ryhmähaastattelu soveltuu myös hyvin tietojen saamiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61) sekä kehittämistyöhön (Mäntyranta & Kaila 2008). Tutkielman yhtenä tutkimuskysymyksenä on selvittää haastateltavien näkemyksiä yrityksen johtamisviestinnän sekä johdon ja johdettavien välisen kumppanuuden kehittämistä. Näin ollen ryhmähaastattelun voi ajatella soveltuvan myös näiltä osin keskustelunaiheisiin ja mahdollistavan kehitysehdotusten ideoinnin yhdessä toisten haastateltavien näkemyksiä kuunnellen. Ryhmähaastattelun valintaa metodiksi tässä tutkielmassa puoltaa myös se, että ryhmähaastattelu soveltuu hyvin ryhmien kulttuurien sekä ryhmän sosiaalisen todellisuuden tutkimiseen (Sulkunen 1990). Tutkittava organisaatio on vahvasti profiloitunut oman yrityskulttuurinsa kautta ja organisaation arvoja ja toimintatapoja on tuotu esille myös julkisuudessa. Tämän vahvan organisaatiokulttuurinäkökulman vuoksi ryhmähaastattelu on menetelmänä erityisen kiinnostava.

Ryhmähaastatteluihin kuitenkin liittyy myös riskejä, jotka tässä tutkielmassa pyrittiin huomioimaan jo ennen haastatteluja. Yksi ryhmähaastatteluihin liittyvä riski on se, että ryhmässä keskusteltaessa vähemmistön mielipiteet voivat jäädä liian vähälle huomiolle. Ryhmähaastattelussa on kuitenkin mahdollista käyttää "liikennevaloliputusta", jolloin uuteen asiaan siirryttäessä kukin osallistuja tuo mielipiteensä esille valitsemallaan värillä, mikä virittää ja helpottaa keskustelua ja tukee haastattelun vetäjän roolia perustelujen keräämisessä. (Pötsönen & Välimaa 1998.) Tähän tutkielmaan valittiin haastattelujen tueksi kyseinen

liikennevaloliputus, eli haastateltaville jaettiin haastattelun aluksi eriväriset (punainen, keltainen ja vihreä) kortit. Jokainen uusi tema aloitettiin värikorttikysymyksellä, johon haastateltavat vastasivat nostamalla yhtä aikaa mielipidettään kuvastavan värikortin esiin. Tämän jälkeen kaikki saivat vuorotellen perustella oman näkökulmansa. Korttien yhtäaikaaisella nostamisella varmistettiin se, etteivät haastateltavat tienneet toistensa vastauksia etukäteen.

Pötsönen ja Välimaa (1998) ovat tehneet koontia myös muista ryhmähaastattelujen rajoituksista. Ryhmähaastattelu vaatii tutkijalta perinteisten haastattelutaitojen lisäksi ryhmadynamiikan hallintaa ja kokemusta erilaisista ryhmä- ja vuorovaikutustilanteista. Myös väärin arvioitu ryhmän koko, osallistujien puutteellinen motivointi sekä epäselvät kysymykset voivat vaikuttaa haastattelun onnistumiseen. Nämä asiat pyrittiin huomioimaan ennen haastatteluja pitämällä ryhmäkoot pienenä (3–4 henkilöä), motivoimalla osallistujia yhdessä organisaation yhteyshenkilön kanssa, suunnittelemalla huolellisesti kysymysrunko valmiiksi etukäteen sekä kertomalla haastateltaville selkeästi ja ajoissa, mistä tutkielmassa on kyse.

Ryhmähaastattelussa ryhmän jäsenet saattavat jättää asioita kertomatta muiden läsnäolon vuoksi. Jos tutkittavaan aiheeseen liittyy häpeää tai muita voimakkaita tunteita, saattaa kysely tai yksilöhaastattelu olla ryhmähaastattelua parempi. (Mäntyranta & Kaila 2008.) Asioiden kertomatta jättämisen ongelmaa ei ole samassa mittakaavassa yksilöhaastattelussa, mikä olisi perustellut yksilöhaastattelun valitsemista tutkielman metodiksi. Tutkittavan yrityksen nykyaikainen organisaatiokulttuuri kuitenkin puolsi ryhmähaastattelun valitsemista menetelmäksi. Ryhmähaastattelussa haastateltavat saavat toisiltaan tukea ja osallistujat voivat yhdessä muistella asioita (Eskola & Suoranta 2005, 94). Lisäksi vain yksi tutkimuskysymyksistä pyrki selvittämään johdettavien näkemyksiä kumppanuussuhteestaan johdon kanssa. Muutoin keskustelua käytiin yleisellä tasolla johtajien viestinnästä, yrityksen kasvusta ja johtamisviestinnän kehittämisehdotuksista. Näin ollen kysymyksiä, joissa ryhmähaastattelun edut pääsivät esiin ja antoivat erityistä lisäarvoa, oli enemmän kuin mahdollisesti kiusallisia tai yksityisiä aiheita käsitteleviä kysymyksiä. Pötsösen ja Välimaan (1998) ohjeiden mukaan haastateltavia muistutettiin heti haastattelujen alussa, ettei oikeita ja vääriä vastauksia ei ole ja että haastattelussa ollaan kiinnostuneita osallistujien omista mielipiteistä.

Tämän tutkielman aineiston muodostavat ryhmähaastattelut äänitettiin ja videoitiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 63) mukaan ryhmäkeskustelujen purkaminen voi olla pelkän ääninauhan

pohjalta haastavaa, kun tutkijan on vaikea päätellä, kuka osallistujista on äänessä. Tilannetta auttaakin Hirsjärven ja Hurmeen mukaan keskustelujen videoiminen. Tässä tutkielmassa video toimi hyvänä varmennuskeinona litterointia tehdessä, kun kuvatalenne helpotti merkittävästi keskustelijoiden erottamista toisistaan. Tutkielman teossa otettiin kuitenkin huomioon, että videoiminen saattaa lisätä osanottajien jännitystä (Eskola & Suoranta 1998, 99). Mahdolliset kameran aiheuttamat haitat pyrittiin minimoimaan totuttelemalla haastateltavat kameraan laittamalla kamera käyntiin heti alusta alkaen ja luomalla alkuun yhteistä keskustelua esittäytymisten muodossa.

### **4.3 Aineiston analyysi**

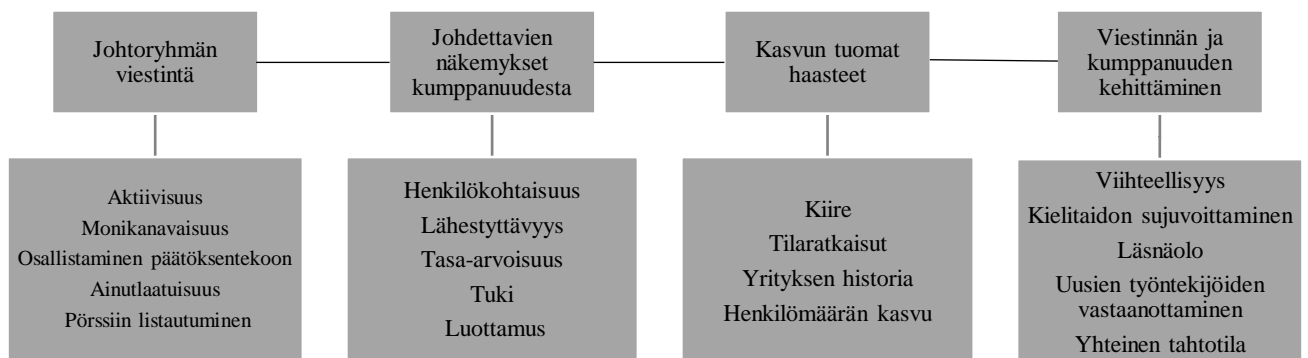
Haastattelut litteroitiin ja litterointeihin lisättiin välimerkit tutkijan toimesta luettavuuden helpottamiseksi. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla aineistoa pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkielmassa analyysimenetelmäksi valittiin pääasiallisesti aineistolähtöinen sisällönanalyysi, sillä olemassa olevat teoriat eivät selitä täysin tutkittavaa kokonaisuutta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä sisältöä tarkastellaan pelkistämällä, ryhmittelemällä sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsimällä tekstimuotoon muutetusta aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123). Jaetun johtajuuden organisaatio antaa tässä tutkielmassa erityislaatuisen kontekstin LMX-teoriasta pohjautuvan johdettavien ja johtajien välisen kumppanuuden tutkimiseen, jolloin analyysimuotona on ensisijaisesti aineistopohjaisuus teorialähtöisyyden sijaan.

Tutkielman aineisto analysoitiin teemoittelusta luokittelun kautta aineiston yhdistelyyn. Tämä mukailee Eskolan ja Suorannan (2005, 174) näkemystä, jonka mukaan ensimmäinen lähestyminen aineistoon on yleensä teemoittelua. Tällöin aineistosta poimitaan tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet ja pyritään esittämään aineisto kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Aineiston luokittelu taas on olennainen osa analyysia, jotta haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokat ovat käsitteellisiä työkaluja, joiden varassa voidaan nostaa suuresta aineistomassasta keskeiset piirteet. Tämän jälkeen aineistoa yhdistelemällä pyritään löytämään luokkien välille samankaltaisuuksia ja



myös poikkeavia tapauksia. Näin ollen osoitetaan, mitkä ilmiöt liittyvät sisällöllisesti yhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147–150.)

Tutkielman aineistoa käytiin läpi nostamalla esiin laajoja johtoryhmän ja johdettavien väliseen kumppanuuteen liittyviä teemoja, joista haastateltavat puhuivat, kuten yrityksen kasvu ja kehittämisehdotukset tulevaa varten. Tämän jälkeen analyysissä muodostettiin luokkia yksityiskohtaisemmista keskustelunaiheista, kuten tilaratkaisuista ja viestinnän monikanavaisuudesta. Luokkien muodostamisen jälkeen aineistoa tarkasteltiin uudelleen siitä näkökulmasta, onko jotakin olennaista jäänyt syntyneiden luokkien ulkopuolelle. Tämän jälkeen luokkia vertailtiin keskenään ja yhdisteltiin niitä keskenään tarvittaessa. Esimerkiksi keskijohdon puuttuminen -niminen luokka yhdistettiin osallistaminen päätöksentekoon -luokkaan, kun huomattiin, että puheenvuorot yrityksen keskijohdon puuttumisesta liittyivät jaetun johtajuuden mahdollistamaan päätöksenteon osallistamiseen. Luokkien muodostamisen jälkeen nimettiin lopulliset neljä teemaa, joiden alle luokat sijoitettiin. Tämän jälkeen vielä käytiin läpi kunkin teeman alle syntyneet luokat siitä näkökulmasta, kuuluvatko ne kyseisen teeman alle vai johonkin toiseen teemaan ja onko teemoja tarve nimetä uudelleen. Esimerkiksi yhteinen tahtotila -niminen luokka sijaitsi alun perin kasvava yritys -nimisen teeman alla, mutta teeman nimen tarkennuttua kasvun tuomat haasteet -teemaksi siirrettiin yhteinen tahtotila -luokka kumppanuuden kehittämisen teeman alle. Seuraavassa kuviossa on esitelty analyysin perusteella aineistosta nousseet neljä eri teemaa ja niiden alle sijoittuvat luokat:



KUVIO 1: Vuorovaikutus rakentamassa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa

Haastateltavien kokemukset vuorovaikutuksesta rakentamassa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa koostuivat analyysin perusteella johtoryhmän viestinnästä,

johdettavien näkemyksistä kumppanuudesta, kasvun tuomista haasteista sekä viestinnän ja kumppanuuden kehittämistä. Näiden alle sijoittui yhteensä 19 eri luokkaa, jotka avaavat teemoja käytännön esimerkkien avulla.

#### 4.4 Tutkimuseettiset lähtökohdat

Haastattelututkimuksissa ollaan suoraan kontaktissa tutkittaviin, jolloin tutkija joutuu monitahoisten eettisten kysymysten eteen tutkimuksen joka vaiheessa. Tärkeimpiä eettisiä periaatteita ihmistutkimuksessa ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 19–20.) Mahdollisten ongelmakohtien tunnistamiseksi eettiset kysymykset otettiin tässä tutkielmassa huomioon tutkielman alusta alkaen. Haastattelujen tekeminen edellyttää suunnittelua ja haastattelijan rooliin perehtymistä (Hirsjärvi ym. 2008, 201). Haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti käymällä haastattelurunkoa läpi etukäteen, laatimalla haastattelujen alkuun toimintaohjeet ja arvioimalla haastatteluun kuuluvaa aikaa etukäteen. Lisäksi organisaation yhteyshenkilöön oltiin etukäteen yhteydessä ja varmistettiin, että haastatteluihin osallistuminen työajalla ja työpaikan tiloissa on hyväksyttävää.

Haastateltaville välitettiin haastattelupyyntö ja linkki ilmoittautumiseen yhteyshenkilön kautta sähköpostitse. Ilmoittautumissivulla kerrottiin tarkemmin tutkielman aiheesta ja muistutettiin, ettei tutkimukseen osallistuminen edellytä ennakkotietoja tai -valmistautumista. Sivulla kerrottiin, että tarkoituksena on järjestää rentoja ryhmäkeskusteluja, joiden tulosten pohjalta yritys saa tietoa toimintansa ja esimieskäytänteidensä kehittämiseksi. Ilmoittautuneita pyydettiin täyttämään yhteystietonsa ja heille sopivat haastattelupäivät. Sivulla myös kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja videoidaan aineiston analysoinnin helpottamiseksi ja että tutkimuksessa esille tulevat asiat käsitellään luottamuksellisesti haastateltavien anonymiteetin säilyttäen. Lisäksi ilmoittautuneille tarjottiin jo tuossa vaiheessa mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tai toiveita tutkimukseen liittyen. Ilmoittautumisajan päätyttyä ilmoittautuneisiin oltiin yhteydessä sähköpostitse, kiitettiin kiinnostuksesta ja ehdotettiin haastatteluajaa. Tämän jälkeen täsmennettiin haastatteluajat ja haastateltavat kullekin päivälle, minkä jälkeen haastateltavia vielä muistutettiin haastatteluista tekstiviestillä päivää ennen haastattelua.

Haastattelutilanteiden alussa haastateltaville kerrottiin vielä uudelleen tutkimuksen aihe ja

muistutettiin, että haastattelu säilytetään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan siten, ettei vastaajia voi tunnistaa. Haastateltavia muistutettiin myös, että he saavat halutessaan keskeyttää haastattelun. Haastattelun myös kerrottiin muodostavan aineiston pelkästään pro gradu - tutkielmaa varten ja haastateltaville kerrottiin, miten haastattelua käsitellään ja säilytetään. Haastateltavia myös ohjeistettiin värikorttien käyttämiseen tiettyihin kysymyksiin vastatessa. Lisäksi haastateltaville jaettiin johtoryhmän jäsenistä nimilistat, joita he saivat käyttää tukena vastauksissaan.

Tutkimuksen tietoja julkistettaessa tulee huolehtia luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojasta (Eskola & Suoranta 2005, 57). Tutkielmassa tulokset on raportoitu siten, ettei yksittäisiä haastateltavia voi tunnistaa. Aineisto, osallistujien tiedot, litteroinnit sekä nauhoitukset säilytettiin luottamuksellisesti tutkijan tietokoneella ja ne tuhottiin tutkielman hyväksymisen jälkeen. Tutkittavalla yrityksellä on käytössään palkintohylly, josta työntekijät saavat hakea erityisistä onnistumisista itselleen jonkin palkinnon, kuten elokuvaliput. Haastattelun jälkeen yrityksen yhteyshenkilön kanssa sovittiin, että haastateltavat voivat noutaa hyllystä itselleen palkinnon kiitoksena osallistumisesta. Tässä yhteydessä haastateltavien nimiä ei välitetty yrityksen yhteyshenkilölle, vaan haastateltaville lähetettiin tutkielman tekijän toimesta yhteinen kiitosviesti.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset neljän eri teeman kautta: johtoryhmän viestintä, johdettavien näkemykset kumppanuudesta, kasvun tuomat haasteet ja viestinnän ja kumppanuuden kehittäminen. Teemoja havainnollistetaan aineistosta esiin nousseiden luokkien avulla, ja tuloksia tukevat suorat lainaukset ryhmähaastatteluista.

### 5.1 Johtoryhmän viestintä

Johtoryhmän viestintä rakentamassa kumppanuutta nousi esiin seuraavien luokkien kautta: aktiivisuus, monikanavaisuus, osallistaminen päätöksentekoon, ainutlaatuisuus ja pörssiin listautuminen. Johtoryhmän viestinnän haastateltavat mielsivät sekä yksittäisten johtoryhmän jäsenten viestintänä että koko johtoryhmän toimesta tapahtuvana yhtenäisenä viestimisenä. Pääasiassa johtoryhmän viestintää haastateltavat tarkastelivat yksilöiden kautta: johtoryhmä viestii keskimäärin enemmän yksilöinä sen sijaan, että tietoa olisi saatavilla keskitetysti johtoryhmältä. Yksi haastateltava pohti johtoryhmän viestintää näin: ”Ei sitä välttämättä sanota erikseen että tämä on viesti johtoryhmältä vaan se on sen yksilön, sen työnkuvaan liittyvä jollain tavalla tai vastualueisiin liittyvää.” Seuraavaksi esitellään tarkemmin näitä johtoryhmän viestintään liittyvää viittä luokkaa.

Johtoryhmän viestinnän aktiivisuutta haastateltavat arvioivat vastaamalla värikorttikysymykseen: ”Yrityksemme johtoryhmä viestii mielestäni riittävän aktiivisesti työntekijöille.” Valtaosa vastaajista, 9 henkilöä, oli samaa mieltä väittämän kanssa. Neljä haastateltavaa oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi haastateltava eri mieltä. Ne haastateltavat, jotka arvioivat johtoryhmän viestinnän aktiiviseksi, kertoivat vastaanottaneensa riittävästi tietoa yrityksen asioista oikeaan aikaan. Asiat, joista kaikkien johdettavien tulee tietää, viestitään johtoryhmän jäsenten toimesta kyseisten haastateltavien mukaan aktiivisesti. Johtoryhmä on myös onnistunut pitämään kynnyksen matalalla viestinnässä eli viestimään aktiivisesti ja lyhyellä varoitusajalla myös sellaisista aiheista, jotka eivät liity suoraan johtoryhmätyöhön.

Tulosten mukaan kaikki johtoryhmän jäsenet eivät viesti yhtä aktiivisesti: osa viestii eri kanavissa paljonkin, ja osa ei kirjoita esimerkiksi pikaviestintäpalvelu Slackin kanaviin lähes

koskaan mitään. Yksi johtoryhmän viestinnän aktiivisuuteen tyytyväinen haastateltava toi esiin, ettei monikaan yksittäinen johtoryhmän jäsen ole kovin aktiivinen viestijä mutta ettei hän myöskään kaipaa heiltä viestintää. Aktiivisempien johtoryhmän jäsenten koettiin yleisesti tasapainottavan johtoryhmän viestintää vähemmän viestivien rinnalla. Haastateltavat, jotka eivät kokeneet johtoryhmän viestintää riittävän aktiiviseksi, toivat esiin, että johtoryhmä voisi viestiä aktiivisemmin ja rakenteellisemmin myös omasta toiminnastaan ja johtoryhmän jäsenten vastuualueista. Kaikille haastateltaville ei ollut selkeää, mikä on johtoryhmän rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä. Johtoryhmän viestinnän aktiivisuuteen liittyen nousi myös esille näkökulma, että se, tietävätkö työntekijät yrityksessä tiedottamatta jääneitä asioita, voi vaikuttaa yleiseen käsitykseen viestinnästä. Yksi haastateltava kommentoi tiedottamatta jättämistä seuraavasti:

H6: Kyl mäkin oisin tyytyväinen (viestintään), jos mä en tietäisi mitä mulle ei kerrota. Mut mä tiedän että siellä ois kerrottavaa.

Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei kaikkea tarvitsekaan tiedottaa: johdettavat reagoivat tietoihin eri tavoilla ja tiedottamatta jättämisellä voidaan suojella työntekijöiden työrauhaa ja välttää sitä, että keskeneräisistä asioista nousee kohu.

Aktiivisuuden lisäksi johtoryhmän viestintää käsiteltiin monikanavaisuuden näkökulmasta. Johtoryhmän viestinnän monikanavaisuus sai haastatteluissa kiitosta. Johtoryhmä viestii kasvokkain johdettaville säännöllisesti johdon kuukausittaisissa katsauksissa, joissa toimitusjohtaja, muut johtoryhmän jäsenet tai joskus myös johdettavat käyvät läpi ajankohtaisia teemoja. Katsaukset kuvataan ja jaetaan yrityksen sisällä sähköisesti. Myös etukäteen sovitut kahdenkeskiset keskustelut, työprojektit tai spontaanit kohtaamiset käytävillä mainittiin johtoryhmän kasvokkaisina viestintäkanavina. Yrityksessä on käytössä pikaviestintäpalvelu Slack ja intranetinä käytettävä sisältöyhteistyöohjelmisto Confluence, joiden kautta johtoryhmä voi tavoittaa johdettavat. Lisäksi johtoryhmä viestii johdettaville sähköpostitse. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisäksi haastateltavat mainitsivat Slack-keskustelut suosituimpana tapana tavoittaa johtoryhmän jäsenet. Slackissa johtoryhmän jäsenet ja johdettavat voivat keskustella sekä kahden kesken että erilaisilla chat-kanavilla. Slackissa on myös general-kanava, johon yrityksen kaikki työntekijät voivat kirjoittaa viestejä kaikkien näkyville. Slack-keskusteluissa johtoryhmän jäsenet pystyvät haastateltavien mukaan luomaan välittömyyttä esimerkiksi tietyillä puheenaiheilla tai rennolla kirjoitustyyllillä. Lisäksi johtoryhmän jäsenten koettiin olevan Slackissa helposti tavoitettavissa.

Osa haastateltavista kuitenkin koki henkilömäärältään kasvaneet Slack-kanavat vaikeina seurata runsaan keskustelun vuoksi, jolloin jokin johtoryhmän viestimä asia voi jäädä keskustelussa huomaamatta. Yksi haastateltava nosti esiin, että erityisesti jäsenmäärältään suurien Slack-kanavien keskustelujen selaaminen jälkikäteen vie aikaa ja resursseja, mutta totesi toisaalta Slack-keskustelujen olevan ”sosiaalinen tapahtuma”. Haastateltavien mukaan tärkeät viestit johtoryhmältä hakevat vielä osittain paikkaansa: viestejä lähetetään useassa eri kanavassa, jotta viesti tavoittaa mahdollisimman hyvin johdettavat. Moni pohti, että sisällöltään samat viestit sekä sähköpostitse että Slackissa voivat tuntua ärsyttävältä. Useampi johtoryhmän lähettämä viesti eri kanavista on kuitenkin haastateltavien mukaan tehokkaampaa kuin se, että tärkeät asiat jäävät huomaamatta Slack-keskusteluissa. Toisaalta myös johdettavien oma aktiivisuus Slackin seuraamisessa vaihtelee: osa haastateltavista kertoi seuraavansa aktiivisesti eri kanavia ja osa kertoi, ettei juurikaan käytä Slackia. Yksi haastateltava summasi keskustelua viestintäkanavista seuraavasti:

H8: Jos sä seuraat sitä kanavaa kymmenen ja se viesti menee vaan yks viiva viis viestintäkanaviin niin sulla menee ohi se viesti. (...) täähän on tekninen ongelma ja onneksi siihen on joissain piireissä mietitty jo vähän ratkaisujakin. Toivotaan et ratkaisut etenee ja johtokin saa työkalun siitä itselleen että kukin pystyisi tavallaan merkata että mihin haluaa ne viestit ja sit ne menis aina sinne.

Kolmanneksi kumppanuutta rakentavaksi tekijäksi johtoryhmän viestinnässä nousi johdettavien osallistaminen päätöksentekoon. Haastateltavat kokivat yrityksen olevan uranuurtaja Suomessa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden toteuttamisessa myös suuremmissa organisaatioissa. Johdettavien osallistaminen päätöksentekoon näkyy haastateltavien mukaan siinä, että johdettavilta kysytään heidän mielipiteitään joko tekeillä oleviin tai tehtyihin päätöksiin ja haetaan palautetta niihin. Yrityksen kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kommentoida myös keskeneräisiä päätöksiä:

H14: Se on aika reaaliaikaista se meidän viestintä kans, et aika harvoin tulee sellasia tilanteita et oltais kolme kuukautta sitte päätetty jostain asiasta ja sit se tulis vasta myöhemmin esille vaan yleensä niistä kerrotaan jopa sillain etupainotteisesti niistä asioista.

Slack helpottaa haastateltavien mukaan vuorovaikutusta ja osallistamista. Haastateltavat toivat myös esiin, että osallistamisen kautta johdettavat pystyvät omalta osaltaan auttamaan johdon päätöksentekoa. Mahdollisista vastalauseista tai kritiikistä keskustellaan yhdessä, ja yrityksessä on myös mahdollisuus anonyymien palautteen antamiseen. Johtoryhmän jäsenten kuvailtiin ottavan huomioon, jos johdettavat vastustavat jotakin asiaa. ”Jos ihmisiä ei miellytä

niin se vedetään kyllä pois se idea”, kertoi yksi haastateltavista. Osallistaminen oli monen haastateltavan mukaan erityisen hienolta tuntuva asia:

H13: (...) se vaikuttamisen mahdollisuus et miten suuri se on, sitä ei aina tajuakaan kun on niin osa tätä ja oppinut olemaan tällä tavalla

Johdettavien osallistamiseen liittyen haastateltavat keskustelivat myös keskijohdon puuttumisesta, jonka myötä johtoryhmä pystyy viestimään suoraan ja rennosti työntekijöille. Haastateltavat pohtivat, että kaikkien johdettavien osallistamista päätöksentekoon tulee vaalia myös tulevaisuudessa, jotta yrityksessä ei ajauduta keskijohdon ja hyväksymisportaiden syntymiseen. Tätä haastateltavat eivät nähneet mieluisana vaihtoehtona. Yhden haastateltavan mukaan silloin tällöin tulee ilmi tilanteita, joissa ”helpompaa ois ottaa apukäsiä” eli keskijohtoa, mutta kertoo, että yrityksessä on tietoisesti haluttu pitää kiinni jaetusta johtajuudesta.

Johtoryhmän viestinnästä keskusteltaessa haastateltavat toivat esiin johtoryhmän viestinnän ainutlaatuisuuden verrattuna aiempien työpaikkojensa viestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöihin. Johtoryhmän viestintä verrattuna johdettavien edellisiin työpaikkoihin nostettiin esiin matalan hierarkian kautta, jota ei haastateltavien mukaan monissa suurissa organisaatioissa ole.

H13: Meillä kahdella (viittaa toiseen haastateltavaan) kun on pitkä työhistoria taustalla ja on oltu pitkään semmosissa vanhoissa hierarkisissa organisaatioissa niin sitä ehkä kun on ollut jo pitkään täälläkin niin ei ehkä huomaa sitä, kuinka ainutlaatuista tää on. Tai siis ulkopuolellakin firmat on kehittyneet, mutta varsinkin ne isommat organisaatiot siellä niin ne menee edelleen hyvin hierarkisesti (...) Et tää on todella hienoa olla mukana tämmösessä ja kokea tätä.

Osa haastateltavista kertoi, ettei ole muissa työpaikoissaan voinut mennä avoimesti keskustelemaan johtoryhmän jäsenten kanssa ilman erillisen ajan varaamista. Edellisten työpaikkojen viestintäkäytäntöjä muisteltiin muun muassa seuraavalla tavalla:

H3: Aika rentoo siellä tiimin sisällä oli mut sit jos niinku omasta esimiehestä piti lähtee ylöspäin niin ei se semmosta suoraviivasta ollu että menet vaan sinne sen huoneeseen ja sanot asiiasi vaan piti varata esimiehen kautta yleensä joku neuvottelu tai joku tämmönen. Et se on paljon suurempaa täällä.

Yrityksen viestintä nähtiin edellisiin työpaikkoihin verrattuna avoimena, suoraviivaisena ja eri persoonat esiin tuovana. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan johtoryhmän viestinnän ainutlaatuisuudesta seuraavasti:

H7: Ei oo sellasta (...) korporaatioviestintää vaan se on sellasta niinku ihmisistä itestään lähtöstä

H9: Jos nyt vertaa joihinkin aiempiin isoihin firmoihin missä on ollu niin enhän mä oo ees tienny, ketä siellä kuuluu johtoryhmään. Täällä miltei henkilökohtaisesti tuntee suuren osan.

Haastateltavat kertoivat oppineensa nykyisessä työssään myös johtoryhmän viestinnästä uusia asioita. Yksi haastateltava kertoi yrityksen johdon näyttäneen hyvää esimerkkiä siitä, kuinka töitä tehdessä ”keskitytään siihen, että saadaan mahdollisimman hyvin työt tehtyä”. Eri mieltä saa vapaasti olla, ja tätä mahdollisuutta ei hänen mukaansa edellisissä työpaikoissa ole ollut. Myös yrityksen johtoryhmän jäsenten aktiivisuus Slackissa nähtiin ainutlaatuisena. Yksi haastateltava kertoi, että hänen edellisessä työpaikassaan johtoryhmän osallistuminen keskusteluun Slackissa oli hyvin vähäistä.

Yrityksen listautuminen pörssiin aiemmin vuonna 2017 herätti keskustelua johtoryhmän viestinnän näkökulmasta. Useat haastateltavat kertoivat panneensa merkille, että viestintä yrityksessä on muuttunut virallisempaan suuntaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan yhdistäneet tätä suoraan pörssiin listautumiseen, sillä listautuminen oli tapahtunut vasta muutamaa kuukautta ennen haastatteluja. Johtoryhmän viestinnän koettiin muuttuneen suunnitelmallisemmaksi kuin ennen, minkä lisäksi viestinnältä myös vaaditaan haastateltavien mukaan enemmän. Tämä on haastateltavien mukaan ymmärrettävää, koska laki ohjaa pörssiyhtiön viestintää. Näin ollen johtoryhmän jäsenten nähtiin myös olevan velvoitettuja varovaisempaan viestintään. Listautumisen tuomien säädösten pohdittiin olevan haaste johtoryhmälle, kun heidän tulee jatkossa entistä tarkemmin miettiä, mistä asioista he voivat tiedottaa tai keskustella johdettavien kanssa keskustella. Pörssiin listautumisen vaikutusta johtoryhmän ja johdettavien väliseen kumppanuuteen haastateltavat eivät omien sanojensa mukaan osanneet arvioida. Johtoryhmän kuitenkin nähtiin pyrkivän tietoisesti rajaamaan sisäpiiriin kuuluvien henkilöiden määrää matalan hierarkian toteutumiseksi. Yksi haastateltavista pohti pörssiin listautumisen vaikutusta johtoryhmän viestintään seuraavasti:

H5: En nää hirveesti muutosta (viestinnässä) tällä hetkellä mut voihan se tietysti olla, että jossain vaiheessa se muuttuu kun firma tästä vielä kasvaa. (...) et osakkeenomistajien takia tai sisäpiirikauppojen pelossa ei voida tiedottaa asioista niin vapaasti. Se kuuluu tähän pörssiyhtiön arkeen. Muuten kyl mä näkisin että täällä aika aktiivisesti yritetään taklata sitä ongelmaa että tulis kahden kerroksen väkeä ja ettei syntyis niitä semmosia sisäpiiriläisiä kuitenkin sen enempää kuin on pakko.

Tulokset johtoryhmän viestinnästä rakentamassa kumppanuutta tiivistyivät siis viiteen luokkaan: johtajan aktiivisuus, monikanavaisuus, osallistaminen päätöksentekoon, ainutlaatuisuus ja pörssiin listautuminen. Haastateltavat mielsivät johtoryhmän viestinnän



pääasiassa johtoryhmän yksittäisten jäsenten kautta. Johtoryhmän lähettämässä viesteissä ei haastateltavien mukaan juurikaan korostu, että kyseessä on viesti johtoryhmältä. Johtoryhmän jäsenten aktiivisuus eri viestintäkanavissa oli vaihtelevaa, mutta pääasiallisesti johtoryhmän viestintää kuvattiin aktiiviseksi. Monet kokivat saavansa tarvitsevansa tiedon, mutta osa haastateltavista nosti esiin, että käsityksiin viestinnästä vaikuttaa myös se, tietääkö, mitä jätetään kertomatta. Johtoryhmän käyttämistä viestintäkanavista keskustelua herätti erityisesti Slack, jonka koettiin olevan helppo ja rento tapa tavoittaa johtoryhmän jäsenet mutta jonka kasvavat kanavat nähtiin haastavana runsaiden kommenttimäärien vuoksi. Johtoryhmän kerrottiin aktiivisesti osallistavan työntekijöitä päätöksentekoon myös päätösten valmisteluvaiheessa. Tämä on haastateltavien mukaan osittain mahdollista jaetun johtajuuden kautta, jossa keskiportaan hyväksymisporrasta ei ole ja jossa tieto kulkee suoraan johtoryhmältä johdettaville. Haastateltavat näkivät johtoryhmän viestinnän myös ainutlaatuisena edellisiin työpaikkoihinsa nähden ja toivat esiin, että hierarkkisissa työpaikoissa viestintä ei ole niin avointa johtoryhmän jäsenten ja johdettavien välillä. Nykyinen työpaikka nähtiin monella tapaa edistyksellisenä paikkana tehdä töitä. Toisaalta yrityksen listautumisen pörssiin aiemmin vuonna 2017 ennustettiin muuttavan yrityksen viestintää varovaisemmaksi ja tätä myöten vaikuttavan myös aiheisiin, joista johtoryhmän jäsenet voivat johdettavien kanssa keskustella.

## **5.2 Johdettavien näkemykset kumppanuudesta**

Haastatteluissa käsiteltiin johdettavien näkemyksiä omasta kumppanuudestaan johtoryhmän jäsenten kanssa. Keskeisinä luokkina teemasta nousivat esiin henkilökohtaisuus, lähestyttävyyys, tasa-arvoisuus, tuki ja luottamus. Haastateltaville esitettiin kumppanuuteen liittyen värikorttikysymys: ”Arvioi suhdettasi siihen johtoryhmän jäseneseen, jonka koet tuntevasi parhaiten. Jos et tunne ketään erityisen hyvin, voit valita kenet tahansa.” Viisi haastateltavaa kertoi tuntevansa jonkun johtoryhmän jäsenistä henkilökohtaisesti ja vaihtavansa johtoryhmän jäsenen kanssa monipuolisesti tietoa. Toiset viisi haastateltavaa kertoi olevansa tuttava jonkun johtoryhmän jäsenen kanssa ja vaihtavansa kyseisen henkilön kanssa silloin tällöin työhön liittyvää tietoa. Kolme haastateltavaa kertoi suhteen olevan tuttavuuden ja henkilökohtaisen tuntemisen väliltä ja valitsi näin värikorteista kaksi. Yksi haastateltavista kertoi, ettei tunne johtoryhmästä ketään henkilökohtaisesti eikä juuri koskaan

keskustele johtoryhmän jäsenten kanssa. Seuraavaksi avataan tarkemmin näitä kumppanuuteen liittyvää viittä luokkaa.

Johtoryhmän jäsenten ja johdettavien välisen suhteen henkilökohtaisuutta haastateltavat pohtivat sekä omasta näkökulmastaan että laajemmin koko yrityksen tasolla. Johtoryhmän jäsenen henkilökohtaisesti tuntevat kertoivat tunteneensa kyseiset henkilöt jo pidemmän aikaa siltä ajalta, kun yritys oli pienempi. Tämän seurauksena johtoryhmän jäsenen kanssa syntyy haastateltavien mukaan työpaikalla keskustelua myös työn ulkopuolisista asioista, kuten perhetilanteesta. Henkilökohtaisesti johtoryhmän jäsenen tuntevat haastateltavat ovat lähes kaikki työskennelleet yrityksessä yli kaksi vuotta. Suurin osa haastateltavista mielsi olevansa tuttavuusasteella johtoryhmän jäsenten kanssa ja keskustelewansa yleensä lähinnä työasioista. Heillä ei kertomansa mukaan ole syntynyt johtoryhmän jäseniin yhtä henkilökohtaista suhdetta kuin lähimpiin kollegoihin, vaikka yhden haastateltavan mukaan ”joskus tulee semmosia asioita molempien elämästä siihen keskusteluun että kysellään muitakin kuulumisia kuin töihin liittyen”. Tähän ryhmään kuului niin yrityksessä vastikään aloittaneita haastateltavia kuin useamman vuoden yrityksessä työskennelleitä henkilöitä. Yksi haastateltavista kuvasi omaa suhdettaan johtoryhmän jäseniin ja yhteisiä keskustelunaiheita seuraavasti:

H12: Ei nyt kuitenkaan sillain saunakavereita olla. Työasioita pääasiassa.

Useimmat haastateltavat kertoivat lähestyvän johtoryhmän jäsentä silloin, kun tarvitsevat jossakin tietystä työasiassa apua. Myös satunnaiset keskustelut käytävillä sekä after work -tapahtumat nostettiin esimerkeiksi vuorovaikutuksesta johtoryhmän jäsenten kanssa. Muutama haastateltavista oli myös työtehtävänsä kautta paljon yhteyksissä johtoryhmään. He kertoivat käyvän keskusteluja usein niin käytännön tasolla kuin suuremmista yrityksen kehityslinjoista, mutta eivät usein juurikaan henkilökohtaisen elämän asioista. Johtoryhmän jäsenet pyrkivät haastateltavien mukaan luomaan henkilökohtaisia suhteita yksilöinä ja "olemaan työkavereita siinä missä kaikki muutkin" sen sijaan, että johtoryhmällä olisi oma erillinen strategia henkilökohtaisten suhteiden luomiseen.

Yrityksessä vähemmän aikaa työskennelleiden vastaukset vaihtelivat henkilökohtaisuuden asteeseen liittyen. Yrityskauppojen ulkopuolelta tulleista alle viisi kuukautta yrityksessä työskennelleistä henkilöistä toinen ei kokenut tuntevansa ketään johtoryhmän jäsentä, toinen koki olevansa johtoryhmän jäsenen tai jäsenten kanssa tuttavuustasolla. Kaikki haastateltavat

kokivat, että johtoryhmä pyrkii mahdollisuuksien mukaan jo alusta saakka luomaan henkilökohtaisia suhteita uusiin työntekijöihin. Johtoryhmän jäsenistä vähintään yksi on ollut aina paikalla uusien työntekijöiden perehdytyksissä ja näin ollen myös tuonut omat kasvonsa uusille työntekijöille tutuiksi. Yksi haastateltava pohti toimitusjohtajan suhtautumista kumppanuuden luomiseen seuraavasti:

H8: Hän on puhunut siitä että on kiinnostunut siitä millaista jengiä tänne tulee (...) Se on tosi mahtava juttu että kun miettii että tän kokoisen firman tj käyttää aikaa tollaiseen

Yrityksessä puoli vuotta työskennellyt haastateltava kertoi, että johtoryhmän jäsenet ovat tulleet aktiivisesti juttelemaan hänelle ja keskustelleet siitä, miltä tuntuu olla uutena talossa. Henkilökohtaisten suhteiden luomista helpottava tekijä oli haastateltavien mukaan myös työasioihin keskittyminen mahdollisten mielipide-erojen sijaan:

H3: Kyl sillä tavalla täällä johtoryhmän henkilöt kyllä pyrkii luomaan henkilökohtaisia suhteita siinä mielessä että tullaan samalla viivalla juttuun. Ne kaikki egot väistyy siitä kun ollaan jonkun työasian äärellä niin se on niinku siinä asiassa eikä pyöri niiden henkilöiden ja arvoerojen ympärillä.

Suhteen henkilökohtaisuuden lisäksi johtoryhmän jäsenten lähestyttävyyys nousi esille johtoryhmän ja johdettavien väliseen kumppanuuteen liittyen. Kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen johtoryhmän jäseniä on helppo lähestyä, ja yksittäisen työntekijän mahdollisuudet keskustella johtoryhmän jäsenten kanssa koettiin erinomaisiksi. Lähestymistä ei tarvitse haastateltavien mukaan pelätä tai arkailla. Johtoryhmän koettiin tarkoituksella rakentavan itsestään helposti lähestyttävää kuvaa esimerkiksi kertomalla yrityksen arvoista uusille työntekijöille. Toisaalta keskusteluissa tuotiin myös esiin näkökulma, jonka mukaan on johdettavien henkilökohtaisista ominaisuuksista kiinni, kuinka helppo ylipäättään on lähestyä muita ihmisiä. Vaikka haastateltavat eivät kokeneet kaikkiin johtoryhmän jäseniin muodostuneen yhtä läheistä suhdetta kuin toisiin johtoryhmäläisiin, kaikki johtoryhmän jäsenet nähtiin pääsääntöisesti yhtä helposti lähestyttävänä kuin muutkin yrityksen työntekijät. Näin yksi haastateltavista kertoi:

H8: Helppoahan se on lähestyä kun lähestyminen tapahtuu molemmin puolin kuitenkin aina. Välillä ite kysyy ja välillä johtoryhmän jäsen kysyy käytävällä että mitä kuuluu tai mitä teet tällä hetkellä.

Toinen haastateltava taas toi esiin, kuinka hänelle oli työhaastattelussa kerrottu, että ”toimitusjohtajalle voi mennä kertomaan hänen taulumaustaan tai siitä miten rumat kengät hänellä on”. Tämä kuvaa haastateltavan mukaan hyvin sitä, kuinka kynnys johtoryhmän kanssa

keskustelemiseen pidetään matalana ja ilmapiiri on rento. Yrityksen kulttuuri on haastateltavien mukaan muodostunut sellaiseksi, että johtoryhmän jäsenet ovat helposti lähestyttäviä niin käytävillä kuin Slackissakin. Slackissa helposti lähestyttävyyttä näkyy siinä, että johtoryhmän jäsenet osallistuvat myös arkisista asioista keskustelemiseen.

H8: Viikonloppuna höpistiin siitä kun meillä on huomenna Star Wars -leffa ja siellä on vähän ylimääräisiä lippuja meillä ja toimitusjohtaja siinä sitten innostui ideoimaan ja keskustelemaan että mihinkä me niitä lippuja laitettais. Tuli jotenkin lämmin olo kun oliko se nyt lauantai vai sunnuntai iltakymmeneltä tai yheltätoista puhutaan toimitusjohtajan kanssa Slackissa siitä et mitäs me tehdään meidän ylimääräisillä leffalipuilla.

Johtoryhmän jäsenten ja johdettavien välinen tasa-arvo nousi haastatteluissa esiin kumppanuudesta keskusteltaessa. Moni sanoi mieltävänsä johtoryhmän jäsenet työkavereiksi siinä missä muutkin ja unohtavansa helposti, että kyseiset henkilöt kuuluvat johtoryhmään:

H4: En koe, että he ovat johtoryhmän jäseniä vaan he on kollegoita, joilla on jokaisella oma vastualueensa.

Johtoryhmän jäsenet nähtiin tasa-arvoisena johdettavien kanssa muun muassa siksi, ettei johtoryhmärooli korostu päivittäisessä tekemisessä eivätkä johtoryhmän jäsenet itse tuo esiin kuuluvansa johtoryhmään. Yksi haastateltavista pohti organisaatorakennetta ja tasa-arvoa seuraavasti:

H9: Ei tosiaan oo semmosta, että johtoryhmä siellä jossain tornissa miettii asioita keskenänsä ja sitten sieltä tulee viisautta alaspäin.

Haastatteluissa nostettiin esille, että etenkin Slackissa johtoryhmän jäsenet nähdään kollegoina eikä johtoryhmän edustajina. Tasa-arvo näkyy haastateltavien mukaan esimerkiksi siinä, että toimitusjohtajan esitettyä jonkin asian Slackissa on kaikilla yrityksen työntekijöillä mahdollisuus kommentoida asiaa vapaasti. Yksi haastateltava muisteli toimitusjohtajan vastaanottaneen uusia työntekijöitä sanoen: ”Hieno nähdä, mitä tästä firmasta tulee teidän myötä, kun te olette tämä firma.” Tämä osoitti haastateltavan mukaan sitä, kuinka tasa-arvoisena työntekijät nähdään johdon kanssa. Haastatteluissa moni myös toivoi yritykseen palkattavien uusien työntekijöiden huomaavan, että johtoryhmän jäsenet ovat samanlaisia ihmisiä kuin muutkin ja että heiltä voi kysyä mitä vain kysymyksiä ilman tarvetta jännittää tai pelätä.

Neljäs kumppanuudesta keskustelua herättänyt aihe oli tuki, jota haastateltavat kokivat saavansa johtoryhmän jäseniltä työhönsä tarvittaessa. Tuki nähtiin asiana, jota pitää itse hakea, mutta jota saa heti pyydettyä. Tuen pyytäminen ja antaminen liitettiin pitkälti matalaan hierarkiaan, jossa korostetaan itseohjautuvuutta ja kollektiivista tukea. Tuen ei haastateltavien mukaan tarvitse tulla johtoryhmältä vaan esimerkiksi samassa projektissa olevilta tai vieressä istuvilta työntekijöiltä. Moni kokikin juuri substanssiosaamiseen liittyvän tuen tulevan muualta kuin johtoryhmästä:

H7: En koe että kukaan heistä (johtoryhmästä) olis lähelläkään sitä ihmistä, jonka mä olettaisin antavan mulle tukea työssäni, jos tukea tarvitsisin. Et kyl ne odotukset kohdistuu eri henkilöihin kuin näihin. Mutta uskon, että jos olisi joku asia, jossa nimenomaan he pystyisi auttamaan niin sitten voisin lähestyä.

Johtoryhmän tuki nähtiin merkityksellisenä organisaatioon liittyvissä laajemmissa teemoissa, kuten viihtyvyydessä, luoden edellytyksiä työntekoon ja poistaen esteitä. Osa johtoryhmän jäsenistä on mukana päivittäisissä projekteissa johdettavien kanssa, ja osa vastaa omasta johdon vastuualueestaan tai yrityksen sisäisestä palvelusta. Näin ollen haastateltavat näkivät tuen antamisen olevan sidoksissa johtoryhmän jäsenen rooleihin ja projekteihin ja saavansa tukea hyvin silloin, kun tuki liittyy johtoryhmän jäsenen edustamaan palveluun. Konkreettiseksi esimerkiksi johtoryhmältä saadusta tuesta yksi haastateltava nosti uudet viihtyvyyteen liittyvät hankinnat, joihin liittyviin sopimusasioihin hän kertoi saaneensa tukea, kun sitä tarvitsi.

Johtoryhmän jäsenten johdettaville osoittaman luottamuksen nähtiin tuen lailla pääasiassa olevan kytköksissä matalaan hierarkiaan. Luottamus konkretisoituu haastateltavien mukaan johdettavien vapautena tehdä päätöksiä omaa työtään koskien, ja luottamusta kuvailtiin ”sisäänrakennettuna mallina, joka on yrityksen geneeissä ja jota saa lähes rajattomasti”. Yksi haastateltavista pohti luottamuksen osoittamista kyseisessä yrityksessä seuraavasti:

H9: Varmaan luotetaan enemmän perus työntekijän omaan älyyn ja olemiseen kuin monessa muussa tän kokoisessa firmassa

Johtoryhmän nähtiin antavan tarvittaessa oman näkemyksensä, johon johdettavat voivat tukeutua päätöksenteossaan esimerkiksi yrityksen sisäiseen viihtyvyyteen liittyen. Yrityksen sisäinen luottamus nähtiin asiana, joka voi olla vaikea uuden, toisenlaisesta organisaatiosta tulleen työntekijän aluksi oppia. Haastateltavien mukaan uusien työntekijöiden voi olla vaikea

uskoa, ettei yrityksessä tarvitse kysyä lupaa omaa työtä koskevien päätösten tekemiseen: yrityksen oman filosofian mukaan johdettavia kannustetaan tarkan ohjeistamisen sijaan tekemään asioita niin kuin he parhaaksi näkevät. Tätä yksi haastateltava kuvasi ”kehtaamisen malliksi, jota uusille työntekijöille opetetaan”. Vapauksien vastapainona monet korostivat myös vastuuta oman työnsä suhteen. Omien työtuntien kirjaaminen ja kellokorttien puuttuminen mainittiin esimerkkeinä luottamuksen osoittamisesta.

Johdettavien näkemykset omasta kumppanuudestaan johtoryhmän jäsenten kanssa voidaan siis tiivistää viiteen käsitteeseen: henkilökohtaisuuteen, lähestyttävyyteen, tasa-arvoisuuteen, tukeen ja luottamukseen. Ne haastateltavat, jotka kokivat kumppanuutta johtoryhmän jäsenen tai jäsenten kanssa, kokivat suhteessa vahvaa henkilökohtaisuutta: keskustelun aiheet liittyivät muuhunkin kuin työhön, ja kuulumisia vaihdettiin monipuolisesti puolin ja toisin. Johtoryhmän lähestyttävyyttä koettiin myös asiaksi, joka vaikuttaa kumppanuussuhteen syntymiseen. Johtoryhmän jäsenten nähtiin olevan yhtä helposti lähestyttäviä kuin muidenkin työntekijöiden. Tähän liittyi myös johdettavien ja johtoryhmän välinen tasa-arvo: matalan hierarkian ansiosta kuiluja tai johtoportaita ei pääse syntymään, jolloin työntekijät jopa unohtavat johtoryhmän jäsenten olevan osa johtoryhmää muun päivittäisen työskentelyn ohella. Tukea johtoryhmältä koettiin saatavan silloin, kun se on tarpeellista, mutta useimmat haastateltavat näkivät, ettei johtoryhmän tehtävänä ole tukea heitä asiantuntijatyön yksityiskohtiin liittyen vaan pikemminkin mahdollistaa työnteko. Johtoryhmän koettiin osoittavan luottamusta työntekijöihin antamalla päätöksentekovastuuta johdettaville johdettavien omaan työhön liittyen.

### **5.3 Kasvun tuomat haasteet**

Haastateltavat nostivat esiin johdettavien ja johtoryhmän välisen kumppanuuden näkökulmasta yrityksen kasvuun liittyviä haasteita, joita ovat kiire, tilaratkaisut, yrityksen historia ja henkilömäärän kasvu. Haastateltavat johdateltiin aiheeseen kysymyksellä: ”Yrityksemme kasvu ja yrityksen X osto on muuttanut johtoryhmän viestintää.” Haastateltavista 7 henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Eri mieltä väittämän kanssa oli 4 henkilöä, ja samaa mieltä yksi henkilö. Kaksi haastateltavaa jätti vastaamatta kysymykseen sillä perusteella, että he olivat tulleet yritykseen töihin niin äskettäin, ettei heillä ollut mielestään

riittävästi tietoa vastatakseen kysymykseen. Seuraavaksi esitellään teeman tuloksia tarkemmin neljän eri luokan kautta.

Haastateltavat toivat ilmi kasvun myötä lisääntyneen johtoryhmän kiireisyyden, joka vähentää johtoryhmän läsnäoloa johdettavien keskuudessa. Johtoryhmän lisääntynyt kiire vaikuttaa monien haastateltavien mukaan siihen, kuinka helposti johtoryhmää tulee lähestyttyä. Tilanteiden ja omien tarpeiden ennakoiminen ennen keskustelemista kiireisen johtoryhmän jäsenen nimettiin yhtenä kiireen seurauksena. Yksi haastateltavista pohti omaa lähestymistään johtoryhmän jäseniin seuraavalla tavalla:

H4: On helppo mennä juttelemaan (johtoryhmälle) mutta kyl mä kunnioitan sitä kun tiedän että ihmisillä on kiire. Jos on joku asia jonka voin hoitaa jonkun muun kanssa niin mä hoidan sen jonkun muun kanssa. Jos on joku joka vaatii näiden ihmisten panosta niin yritän sitten varata sille erikseen ajan. Tai et mä yritän mahdollisimman vähän kuormittaa näitä ihmisiä lisää. Ehkä se on silleen enemmän oma ajatus takaraivossa, se on vaan kohteliaisuutta mitä mä mietin, että sitä ei kukaan ohjeista.

Haastateltavat kertoivat, että johtoryhmä ei ole viestinyt johdettaville kiireestä vaan pikemminkin kannustanut lähestymään. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että johtoryhmällä on aina aikaa, kun johdettavilla on jotain kysyttävää. He kokivat, että johtoryhmän jäseniä voi samalla tavalla ”nykäistä hihasta kuin aiemminkin”. Suurin osa haastateltavista kuitenkin kertoi itse huomanneensa johtoryhmän kiireen ja näin ollen vähentäneensä omatoimisesti yhteydenottoja johtoryhmään. Haastateltavien mukaan johtoryhmällä voisi olla enemmän aikaa vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa, jos joku muu tekisi osan johtoryhmän töistä.

Keskusteluissa nousi esiin näkökulma siitä, ettei johdettavilla itsellä ole enää aikaa tutustua työkavereihin samalla tasolla kuin aikaisemmin, jolloin johtoryhmälläkään tuskin on aiempaa enempää aikaa käyttää johdettaviin tutustumiseen. Yksi haastateltava toi esille kiireen myös johtoryhmän vähentyneenä näkyvyytenä Slackissa. Tästä huolimatta johtoryhmän jäsenten nähtiin antavan vastauksia Slackissa nopeasti ja viestivän siellä tärkeistä asioista. Johtoryhmän kiireisyys nousi yhdessä haastattelussa esiin myös uusia viestintätapoja ideoitaessa, kun haastateltavat keskustelivat videotervehdysten mahdollisuudesta. Yksi haastateltavista arvioi, että johtoryhmällä ei olisi enempää aikaa kuin yhden videon tuottamiseen kuukaudessa.

Kiireen lisäksi tilaratkaisut nähtiin selkeänä tekijänä, joka vaikuttaa johdettavien ja johtoryhmän väliseen kumppanuuteen. Kasvun myötä yritys on laajentunut useampaan

toimipisteeseen niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Yrityksen johtoryhmä työskentelee Tampereella, mikä nostettiin esiin siitä näkökulmasta, että muualla kuin Tampereella työskentelevät eivät kohtaa johtoryhmän jäseniä päivittäisessä työssään. Yksi haastateltava arvioi, että jos yrityksen muilla toimistoilla tutkittaisiin johdettavien ja johtoryhmän jäsenten välistä kumppanuutta, voisi näillä työntekijöillä olla ”pikkuisen erilainen mielikuva tästä johtoryhmätyöskentelystä”. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat keskustelewansa johtoryhmän kanssa kasvotusten spontaanisti käytävillä kahvia hakiessa tai keittiöissä. Päivittäisen vuorovaikutuksen puutteen koettiin etäännyttävän johdettavia johtoryhmästä, ja myös istumapaikka mainittiin kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä:

H2: Se että näkee vähän harvemmin fyysisesti niin vähän vaikeuttaa, et jos ois siinä toimitusjohtajan vieressä niin sit ehkä ois läheisempi.

Luonnolliset kohtaamiset johdettavien ja johtoryhmän välillä ovat yrityksen kasvettua haastateltavien mukaan epätodennäköisempiä kuin ennen. Myös kahden eri kerroksen koettiin vaikuttavan siihen, kuinka usein johdettavat kohtaavat johtoryhmän jäseniä. Kasvun nähtiin vaikuttavan kumppanuuteen juuri fyysisen läheisyyden kautta. Työssä tulee haastateltavien mukaan tutustuttua helpoiten niihin ihmisiin, jotka työskentelevät joko samassa projektissa tai istuvat lähellä. Johtoryhmään tutustuminen nähtiin näin ollen haastavana, jos johdettava ei jo valmiiksi vietä aikaansa johtoryhmän kanssa tai istu samassa tilassa.

Yrityksen historia ja menneisyyden muistelemineen siltä ajalta, kun yritys oli vielä huomattavasti nykyistä pienempi, nousivat haastatteluissa esiin. Yhteistä näille puheenvuoroille oli se, että ne peilasivat menneitä tapahtumia kasvuun ja nykyhetkeen. Kaksi vuotta yrityksessä työskennellyt haastateltava muisteli alkuaikoja ja kumppanuuttaan johtoryhmän jäsenten kanssa seuraavasti:

H1: Kun tulin ekaa päivää töihin niin toimitusjohtaja opetti mulle miten vaihdetaan kuivausrullat vessoihin (...) se oli mun mielestä hyvä startti. Et kyl se siitä on menny aika lailla erilaiseks menoks, nykyään harvoin näkee.

Johtoryhmän jäsenistä nostettiin esille erityisesti toimitusjohtajan henkilökohtainen osallistuminen yrityksen alkuaikoina. Toimitusjohtajan kerrottiin esimerkiksi sisustaneen toimistoa, kantaneen tuoleja ja pöytiä sekä tyhjentäneen tiskikonetta. Tätä kuvailtiin useamman haastateltavan sanoin ajaksi, jolloin oli ”yksi keittiö, yksi jääkaappi ja yksi kahvinkeitin, joita kaikki käyttävät”. Yksi keittiö toi haastateltavien mukaan luonnollisia kohtaamisia, minkä



kautta myös työkavereihin tuli tutustuttua helpommin ja keskusteltua työn ulkopuolisista asioista.

Useissa puheenvuoroissa mainittiin, että muutama vuosi aikaisemmin johto tunsikin kaikki johdettavat henkilökohtaisesti. Haastateltavat myös näkivät uusien työntekijöiden olevan nykyään erilaisessa asemassa kuin heidän, jotka tulivat uusina yritykseen sen ollessa pienempi. Uusilla työntekijöillä on niin paljon työkavereita, joihin tutustua, että johtoryhmän jäsenet saattavat yhden haastateltavan mukaan jäädä nykytilanteessa etäisemmäksi kuin aiemmin uusien työntekijöiden kohdalla. Vastikään yrityksessä aloittanut haastateltava oli myös tietoinen yrityksen historiasta: ”Sitä mä oon kans kuullu että täällä ennen kaikki ties ja tunti toisensa, ihan niinku kaikki.” Yrityksen historiaan liittyen nousi esiin näkökulma, että jotkut yrityksessä kauan työskennelleet henkilöt saattavat olla harmissaan kasvun mukanaan tuomista muutoksista ja haluavat pitää kiinni siitä, millainen yritys ennen oli. Haastateltava kuvasi näkemyksiään aiheesta näin:

H1: Ehkä mä oon jo ite jotenkin hyväksynyt tän että tää on iso firma ja pitää ite luoda se samanlainen kulttuuri ja yhteisöllisyys. Ja jotkut ihmiset sitten loittonee ja jotkut lähenee ja tulee uusia tyyppejä ja niin se vaan menee, niinku menee elämässäkin, harva hilluu samojen ihmisten kanssa koko elämänsä.

Yrityksen kasvun vaikutusta johtoryhmän jäsenten ja johdettavien kumppanuuteen käsiteltiin myös henkilömäärän kasvun kautta. Henkilömäärän lisääntymisen ei nähty tuovan juurikaan muutosta nykyisiin suhteisiin talon sisällä, mutta moni oli pohtinut itsekseen kasvun tuovan jatkossa haasteita kumppanuuden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Useimmat haastateltavat keskustelivat kasvun vaikutuksesta johtoryhmän ja johdettavien väliseen kumppanuuteen yleisemmällä tasolla omien kokemusten nimeämisen sijaan:

H4: Totta kai se on vaikeempaa luoda niitä henkilökohtaisia suhteita kun firma kasvaa niin valtavasti, kun se kasvu ei ole vain rahallista vaan henkilöstö kasvaa ihan yhtä isoa vauhtia. (...) eihän siinä kukaan pysty yhtä lailla luomaan henkilökohtaisia suhteita.

Kasvun myötä osa johdettavista on johtoryhmän jäsenten muuttuneiden työnkuvien vuoksi keskustellut jopa enemmän johtoryhmän jäsenen tai jäsenten kanssa kuin aikaisemmin. Haastatteluissa tuli myös ilmi ajatus siitä, että johtoryhmän jäsenet itse eivät ole muuttuneet kasvun myötä mutta heillä ei työntekijämäärän kasvuttua ole mahdollista luoda samalla tavalla kumppanuutta kuin aikaisemmin. Henkilömäärän kasvuun liittyen yksi haastateltava myös nosti esiin työntekijöiden oman roolin kumppanuuden luomisessa ja sanoi, että on myös

vastaanottajasta kiinni, kuinka suhtautuu johtoryhmän jäsenen yritykseen luoda kumppanuutta ja "ottaako sen vastaan". Moni vertasi johtoryhmän mahdollisuuksia tutustua johdettaviin omiin mahdollisuuksiinsa tutustua muihin: johtoryhmän jäsenet nähtiin samalla viivalla sen suhteen, että johdettavien on kasvun myötä haastavampaa tutustua uusiin työntekijöihin. Yksi haastateltava kuvasi nykyisiä mahdollisuuksia tutustua työkavereihin seuraavasti:

H9: Jos ajattelee vaikka että ite menis jonnekin juhliin joissa on kymmenen henkeä niin kyllä sitä tulee paljon paremmin juteltua kaikkien kanssa kuin jos menis juhliin joissa on kolmesataa henkeä niin ei se vaan oo fyysisesti mahdollista.

Yrityksen kasvuun liittyviä haasteita johdettavien ja johtoryhmän välisen kumppanuuden näkökulmasta ovat siis kiire, tilaratkaisut, yrityksen historia ja henkilömäärän kasvu. Johtoryhmän lisääntyneen kiireisyyden vuoksi haastateltavat kertoivat vähentäneensä yhteydenottoja johtoryhmään ja ennakoivansa asiointia johtoryhmän jäsenten kanssa, vaikka johtoryhmä on itse kehottanut johdettavia olemaan yhteydessä samalla tavalla kuin aiemminkin. Kumppanuuden näkökulmasta tietynlaisten tilaratkaisujen ja päivittäisen vuorovaikutuksen puutteen nähtiin etäännyttävän johdettavia johtoryhmästä, kun johtoryhmän jäseniä ei näe välttämättä päivittäisessä työssä. Kasvuun liittyen haastateltavat myös muistelivat yrityksen historiaa ja kasvun myötä muuttuneita vuorovaikutustilanteita, kun enää työpaikalla ei ole yhtä keittiötä tai tehdä kaikkia arkisia keittiöaskareita itse. Yrityksen historiaa muisteltiin erityisesti toimitusjohtajan muuttuneen toimenkuvan myötä. Haastateltavat eivät kokeneet henkilöstön kasvun vaikuttavan nykyisiin johtoryhmän jäsenten ja johdettavien välisiin suhteisiin yrityksessä, mutta pohtivat henkilöstömäärän kasvun vaikuttavan johtoryhmän kykyyn luoda ja ylläpitää kumppanuutta työntekijöiden kanssa jatkossa.

#### **5.4. Viestinnän ja kumppanuuden kehittäminen**

Lopuksi tarkastellaan, miten johdettavat kehittäisivät yrityksen johtamisviestintää sekä johdettavien ja johtoryhmän välistä kumppanuutta. Aiheeseen liittyen nousivat esiin seuraavat luokat: viihteellisyys, kielitaidon sujuvoittaminen, läsnäolo, uusien työntekijöiden vastaanottaminen ja yhteinen tahtotila. Haastateltavat arvioivat nykyisiä suhteitaan johtoryhmän jäsenten kanssa värikorteilla seuraavasti: Suurin osa haastateltavista, 9 haastateltavaa, oli täysin tyytyväisiä nykyisiin suhteisiinsa johtoryhmän jäsenten kanssa. Viisi haastateltavaa kertoi olevansa melko tyytyväisiä, mutta parannettavaakin suhteissa heidän mukaan olisi. He kertoivat johtoryhmän jäsenten olevan ”mukavia tyyppejä, joihin ei yhtään

haittaisi tutustua paremmin”. Kukaan haastateltavista ei kertonut olevansa tyytymätön nykyisiin suhteisiinsa johtoryhmän jäsenten kanssa. Moni myös kertoi, ettei koe välttämättömäksi läheisiä suhteita johtoryhmän jäsenten kanssa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin johtamisviestinnän ja kumppanuuden kehittämisestä esiin nousseita viittä luokkaa.

Kuten aiemmin tuloksissa todettiin (ks. Johtoryhmän viestintä 6.1.), johdettavat kokivat johtoryhmän viestinnän olevan virallisempaa kuin aikaisemmin. Tähän liittyen haastateltavat toivoivat viestinnältä lisää viihteellisyyttä. Osa haastateltavista koki johdon katsausten muuttuneen kasvun myötä virallisemmiksi ja laajemmiksi sisällöiltään kuin aiemmin. Työntekijät kaipaivat katsauksiin lisää ”kotikutoisuutta, ryhmähengen nostattamista ja viihdearvoa” yrityksen kasvulukemien tarkastelun ja diaesitysten oheen. Yksi työntekijä nosti esiin, että hänen on vaikea arvioida johtoryhmän viestintää muutoin kuin johdon katsausten kautta, koska ne ovat näkyvin osa johtoryhmän viestintää. Hän pohti katsausten muutosta seuraavasti:

H4: Et esimerkiksi ennen toimitusjohtaja noteeras noita ihmisten syntymäpäiviä ja koska ne on, joku on ollu viis vuotta meillä töissä ja tämmöstä, mut semmoset on jätetty kokonaan pois ja ne (toimitusjohtajan kuukausikatsaukset) on keskittyny siihen, kuinka monta miljoonaa taas seuraavaks tehdään.

Toisen haastateltavan mukaan katsausten ”esitysmuoto on mennyt ehkä vähän semmoseks että ei kiinnosta ihan hirveesti kuunnella, et siinä just aina joku puhuu ja näyttää kalvoja että siitä on kadonnut se viihteellisyys kaikilta jotka käy siinä jauhamassa”. Johtoryhmän viestinnän kehittämiseksi viihteellisemmäksi johtoryhmän viestinnälle ideoitin johtoryhmän hallinnoimaa omaa kanavaa, jossa voisi olla johtoryhmän ”top 3 -terveysiä” kyseiseltä kuukaudelta. Muun muassa videot mainittiin kiinnostavina ja myös humoristisena tapana tuoda johtoryhmän kuulumisia esiin. Toisaalta keskustelua herätti se, että yrityksen kulttuuriin ei välttämättä sovi johtoryhmän korostaminen oman kanavan kautta vaan että yksi mahdollisuus on jatkaa samalla linjalla kuin aiemminkin korostaen viestinnässä yksilöitä johtoryhmän sijaan. Johtoryhmän kuitenkin toivottiin jollain tapaa tuovan vähintään esiin johtoryhmän jäsenten vastualueet, jotta jokainen työntekijä tietää, kehen johtoryhmän jäsenen olla yhteydessä tarvittaessa.

Yhdeksi viestinnän kehittämiskohteeksi haastateltavat nimesivät englannin kielen sujuvoittamisen. Yrityksen sisäisen viestinnän kieli muuttui suomesta englanniksi vuoden 2017 aikana. Johtoryhmän jäsenten ja suomenkielisten johdettavien kahdenkeskisissä keskusteluissa kielenä on edelleen suomi. Sen sijaan johdon katsauksissa ja eri kanavien Slack-viesteissä

tehokkuuden ja selkeyden nähtiin vähentyneen englannin kielen johdosta. Haastateltavien mukaan englannin kieli leikkaa viihtyvyyden, persoonallisuuden ja "hauskimmat kielen vivahteet", kun valtaosa yrityksen työntekijöistä puhuu äidinkielenään suomea eikä englantia. Englannin kielen käytön kuitenkin nähtiin olevan tottumiskysymys ja myös johtoryhmän jäsenten englannin kielen taitojen karttuvan ja persoonallisuuden tulevan esille myös vieraalla kielellä ajan mittaan. Johtoryhmä sai kiitosta siitä, että pääasiassa englanninkielisissä Slack-keskusteluissa on erikseen kerrottu, että jos joku työntekijöistä haluaa kysyä suomeksi yleisellä kanavalla johtoryhmältä jotakin asiaa esimerkiksi työsuhteeseen liittyen, on se mahdollista. Näissä tilanteissa kuitenkin johtoryhmällä on haastateltavien mukaan velvollisuus kääntää kysymys ja sen vastaus myös englanniksi, jotta kaikki yrityksen työntekijät saavat tiedon tärkeistä asioista.

Johtoryhmän ja johdettavien välisen kumppanuuden kehittämiseksi haastateltavat toivoivat johtoryhmältä lisää läsnäoloa johdettavien keskuudessa, jotta kasvokkaista vuorovaikutusta tulisi johdettavien ja johtoryhmän välillä useammin. Johtoryhmällä toivottiin olevan enemmän aikaa tulla "joukkojen keskelle ottamaan rennommin". Yrityksen kasvaessa johtoryhmän tulee haastateltavien mukaan aktiivisesti tiedostaa läsnäoloon liittyvät haasteet, jotta he pysyvät jatkossakin helposti lähestyttävänä ja luovat mahdollisuuksia kumppanuuteen. Johtoryhmän myös toivottiin pysyvän välittömänä ja pitävän "porukan samalla tavalla kasassa" kuin tähänkin asti. Yksi haastateltava pohti läsnäoloa seuraavasti:

H6: Jos pystyis keksimään vuorokauteen lisää tunteja niin antais niille että ne ehtis oikeesti kiertää juttelemassa ihmisille.

Haastateltavat toivoivat, että kaikista johtoryhmän jäsenistä olisi kasvokuva näkyvillä esimerkiksi Slackissa, jotta johdettavat osaisivat yhdistää nimen ja kasvot sekä kyseisen henkilön kuuluvan johtoryhmään. Tämä helpottaa haastateltavien mukaan hahmottamaan, että johtoryhmän jäsen viestiessään jostakin asiasta edustaa johtoryhmää. Läsnäolon nähtiin liittyvän myös tilaratkaisuihin. Yksi haastateltavista kertoi työskentelevänsä kerrosta alempana, jossa ei useinkaan liiku johtoryhmän väkeä. Hän toivoi, että näkisi johtoryhmän jäseniä vähän useammin, jolloin heidän näkeminen kyseisessä kerroksessa ei olisi poikkeus tai herättäisi ihmetystä. Tilaan liittyen myös paikkakuntoaisuuden ennustettiin lisääntyvän tulevaisuudessa ja yrityksen soveltavan erilaisia toimintamalleja eri toimipisteissä.

Johtoryhmän ja johdettavien välisessä kumppanuudessa myös uusien työntekijöiden

vastaanottamisen nähtiin olevan tärkeässä roolissa. Vaikka johtoryhmä ei varsinaisesti perehdytä uusia työntekijöitä työhönsä, johtoryhmän rooli on haastateltavien mielestä tärkeä heti työsuhteen alusta alkaen. Aikaisemmin toimitusjohtaja oli mukana vastaanottamassa uusia työntekijöitä taloon, mutta tähän ei haastateltavien mukaan välttämättä ole enää jatkossa resursseja. Haastateltavat kertoivat yhden johtoryhmän jäsenen käyvän esittelemässä itsensä henkilökohtaisesti kaikille työntekijöille ja kertovan, että häneen voi olla yhteydessä, jos tulee jotakin kysyttävää. Haastateltavat näkivät, että jatkossakin vähintään yhden johtoryhmän jäsenen olisi hyvä olla mukana esittäytymässä, kun uusia työntekijöitä tulee taloon. Uusien työntekijöiden vastaanottamisen nähtiin olevan tärkeä tilaisuus johtoryhmälle tuoda jäseniään esiin, luoda helposti lähestyttävää kuvaa sekä kertoa uusille työntekijöille yrityskulttuurista. Toisaalta yksi haastateltava pohti, tarvitseeko uusia työntekijöitä olla vastaanottamassa juuri johtoryhmän jäsenen, jos yrityksessä pyritään tasa-arvoon ja siihen, ettei johtoryhmäläisiä nosteta erityiselle jalustalle. Uusien työntekijöiden vastaanottamiseen liittyen haastateltavat mainitsivat nimien muistamisen yhtenä tärkeänä keinona luoda henkilökohtaisia suhteita johdettaviin tilanteessa, jossa henkilöt ovat vielä suhteellisen tuntemattomia toisilleen:

H8: No toi nimien muistaminen on ensimmäinen, mistä se lähtee et muistaa kenen kanssa on puhunut ja mitä se suurin piirtein tekee.

Toisaalta muutama yrityksessä jo jonkin aikaa työskennelleistä haastateltavista sanoi, ettei ole varma, muistaako johtoryhmän jäsen tai jäsenet heidän nimiään useista keskusteluista huolimatta. Yksi haastateltavista kuvasi nimien muistamista seuraavasti:

H10: En mä usko että kukaan noista mun nimee muistaa tai että en mä nyt oo suurimman osan kaa jutellu es. Jotenki vaikee kuvitella, että muistais ihan oikeesti kaikkien nimet.

Nimien muistamisen koettiin myös hankaloituvan jatkossa työntekijämäärän lisääntyessä.

Viimeiseksi johtoryhmän ja johdettavien välisen kumppanuuden kehittämisen keinoksi haastateltavat nostivat yhteisen tahtotilan vastata haasteisiin. Yhteisellä tahtotilalla viitattiin yrityksessä vallitsevaan ajatusmalliin, jonka mukaan yrityskulttuuri halutaan pitää mahdollisimman samanlaisena myös jatkossa haasteista huolimatta. Yhteistä tahtotilaa korostettiin me-sanamuodoilla ja termeillä "täysi luottamus", "ei ole mitään huolta" ja "en epäile yhtään, etteikö me siinä onnistuttais". Yhteinen tahtotila on haastateltavien mukaan mahdollinen, kun kaikilla yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus keskustella mieltä

askarruttavista asioista ja yrityksen asioista tiedotetaan avoimesti. Yksi haastateltava kuvasi yhteistä tahtotilaa seuraavasti:

H6: Se on myönnetty, että kun väkimäärä tuplaantuu ja lokaatio levittäytyy niin siinä on uhka tapahtua vaikka mitä. Mulla on kuitenkin täys luottamus siihen, että me pystytään se hanskaamaan yhdessä kun vahvasti keskustellaan asioista.

Jotkut haastateltavat kokivat, että yhteisestä tahtotilasta huolimatta johtoryhmän sekä johdettavien välinen kumppanuus ei välttämättä ole jatkossa yhtä syvää kuin aiemmin kasvusta johtuvista syistä. Toisaalta yhteinen tahtotila ja asioiden tiedostaminen nähtiin olevan toimiva ratkaisu johtoryhmän ja johdettavien välisen kumppanuuden kehittämiseen. Tätä perusteltiin sillä, että tietyt, hyväksi todetut toimintamallit ovat olleet menestyksekkäitä yrityksen toiminnassa myös aiemmin ja tätä kautta voivat ratkaista haasteita myös jatkossa. Yksi haastateltavista kertoi huomanneensa, että yrityksen toimintaan on välillä saatettu yrittää ottaa mukaan erilaisia hyväksymisprosesseja, jotka eivät haastateltavan näkemyksen mukaan ole mieluisia. Tähän toinen haastateltava vastasi, että yhdessä keskustelemalla tämänkaltaiset huolet voidaan nostaa esiin. Esimerkki osoittaa, kuinka H13 puhuu yhteisen tahtotilan ja avoimen keskustelun puolesta:

H12: Mä oon ite ollu ehkä havaitsevinani jotain heikkoja signaaleja semmosia et olis välillä yritystä tuoda jotain semmosia enterprise-prosesseja tai jotain tähän yritykseen jostain takavasemmalla ja sitten on aina vähän semmonen et mitäs täällä meinaa nyt tapahtua, et en osaa sanoa mitään esimerkkejä mutta semmonen pieni fiilis on.

Haastattelija: Mitä sä tässä kohtaa meinaat enterprise-prosesseilla?

H12: Just semmosia et on tämmönen käytäntö jossa on jotain tämmösiä hyväksymisportaita tai jotain semmosta

H13: Nii, noikin on semmosia että jos tavallaan tulee semmosia fiiliksiä niin se että niitä nostaa esille ja keskusteluun niin sit voidaan katkoa, et onko siellä hiipimässä jotain sellasta vai onko se vaan se se oma tuntemus mikä on tullut jostain asiasta, sekin voi väärinymmärryksestä tulla tämmösiä tuntemuksia että kun me paljon keskustellaan ja muutenkin niin näistäkin on hyvä keskustella

Yhteiseen tahtotilaan haastateltavat liittivät myös johdettavien oman aktiivisuuden kumppanuuden ylläpitämisessä. Johtoryhmän ja johdettavien välisen kumppanuuden nähtiin olevan molempien osapuolten vastuulla, ja osa haastateltavista näki suhteidensa johtoryhmään säilyneen hyvinä myös oman persoonallisuutensa vuoksi. Yksi haastateltava pohti olevansa ”riittävän äänekäs, että pystyn pitämään sillä aina puolihuomaamatta tilannetta hyvänä ja henkilösuhteita yllä”. Uusien henkilöiden tullessa yritykseen valikoituu joukosta haastateltavien mukaan sosiaalisesti aktiivisimmat, joihin johtoryhmän jäsenet muodostavat muita todennäköisemmin henkilökohtaisen suhteen.

Johdettavat kehittäisivät yrityksen johtoryhmän viestintää viihteellisyydellä ja englannin kielen sujuvoittamisella. Johdettavien ja johtajien välisen kumppanuuden kehittämiseksi taas nimettiin läsnäolo, uusien työntekijöiden vastaanottaminen ja yhteinen tahtotila. Pääasiassa haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyisiin suhteisiinsa johtoryhmän jäsenten kanssa. Moni johtoryhmän jäsenen tai jäsenet kohtalaisesti tunteva kertoi myös, ettei koe välttämättömäksi tutustua johtoryhmän jäseniin paremmin. Osa haastateltavista kuitenkin toivoi läheisempää suhdetta johtoryhmän jäseniin. Viestinnän koettiin muuttuneen asiallisemmaksi, mitä osa haastateltavista kritisoi ja toivoi lisää viihteellisyyttä esimerkiksi videoiden muodossa. Yrityksen sisäisen viestinnän kielen muuttuminen englanniksi kerrottiin tehneen johtoryhmän viestinnästä hieman vaikeaselkoisempaa ja virallisempaa kuin ennen, ja tähän toivottiin parannusta. Kumppanuuteen liittyen johtoryhmän jäseniltä toivottiin erityisesti lisää läsnäoloa työntekijöiden keskuudessa ja aikaa kasvokkaiselle vuorovaikutukselle. Vähintään yhden johtoryhmän jäsenen osallistuminen uusien työntekijöiden vastaanottamiseen ja uusien työntekijöiden nimien muistaminen nähtiin yrityksen kasvaessa edelleen tärkeinä keinoina luoda kumppanuutta uusiin työntekijöihin. Lisäksi yhteinen tahtotila organisaatiokulttuurin ylläpitämiseksi haasteiden edessä koettiin tekijäksi, jolla johtoryhmän jäsenten ja johdettavien välistä kumppanuutta voidaan myös jatkossa ylläpitää.

## 6 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata, miten vuorovaikutus rakentaa johtoryhmän ja johdettavien välistä kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa. Tässä luvussa pohditaan tutkielman tärkeimpiä tuloksia, arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia aiheesta.

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tulosten mukaan johtoryhmän jäsenet pyrkivät jaetun johtajuuden organisaatiossa rakentamaan kumppanuussuhteita johdettaviin aktiivisella, monikanavaisella ja päätöksentekoon osallistavalla viestinnällä. Johtoryhmän viestintää arvioitiin ainutlaatuiseksi verrattuna johdettavien aikaisempiin työpaikkoihin, mutta jatkossa yrityksen listautumisen pörssiin ennustettiin vaikuttavan viestintään muuttavan sitä mahdollisesti varovaisemmaksi ja virallisemmaksi.

Tulokset tukevat Salvaggion ja Kentin (2015) tutkimusta, jonka mukaan säännöllinen viestintä vaikuttaa johtajan ja johdettavan väliseen vaihdantasuhteeseen positiivisesti. Aktiivisen viestinnän ja käsitysten viestinnästä on myös aiemmin tutkittu liittyvän toisiinsa: mitä useammin viestintää esiintyy, sitä korkeammaksi viestinnän laatu arvioidaan (Mohr & Sohi 1995). Tutkielman tulosten mukaan jaetun johtajuuden organisaatiossa johtoryhmä ei juurikaan viesti johtoryhmänä vaan yksilöinä, jolloin viestittävät asiat liittyvät pitkälti kyseisen johtoryhmän jäsenen omaan vastuualueeseen tai työkuvaan. Johdettavat kuitenkin toivoivat, että johtoryhmä viestisi jatkossa aktiivisemmin omasta toiminnastaan ja johtoryhmän jäsenten vastuualueista. Näyttäisi siis siltä, että kyseisessä organisaatiossa johdettavat ovat kiinnostuneita tietämään johtoryhmän toiminnasta ja sen jäsenistä lisää. Tämä saattaisi mahdollisesti myös helpottaa johdettavia luomaan omalta osaltaan syvempiä suhteita johtoryhmän jäseniin, kun työntekijät ovat tietoisia, keitä kaikkia johtoryhmään kuuluu ja mikä heidän toimenkuvansa johtoryhmässä on.

Tulokset osoittavat, että viestintäteknologia ja erityisesti pikaviestintäpalvelu Slackin käyttäminen saattavat edesauttaa johtajien ja johdettavien välisen kumppanuuden rakentumista. Tulosten perusteella johtoryhmän viestintä useassa eri kanavassa tukee kumppanuussuhteiden rakentumista, ja erityisesti Slackissa johtoryhmän jäseniä on helppo ja



nopea lähestyä. Anders (2016) on tutkimuksessaan saanut vastaavanlaisia tuloksia, joiden mukaan Slack helpottaa johtamisviestinnän tekemistä näkyväksi sekä mahdollistaa suoran palautteen johdettavilta johtajille. Tämän tutkielman tulosten mukaan Slackin nähtiin olevan myös tärkeässä roolissa luomassa johtoryhmän ja johdettavien välistä tasa-arvoa, sillä Slack antaa kaikille yrityksen työntekijöille yhtäläisen mahdollisuuden osallistua keskusteluihin. Yrityksessä voidaankin nähdä toteutettavan Chenin, Lamin ja Zhongin (2010) näkemystä siitä, että organisaatio voi motivoida työntekijöitään tarjoamalla heidän käyttöönsä kanavan, jonka kautta palautteen antaminen on helppoa. Toisaalta tämän tutkielman tuloksista käy ilmi, että Slack-keskusteluja voi olla hankala seurata muun työn ohessa, kun keskustelijoita on paljon ja tärkeät viestit saattavat jäädä huomaamatta. Slackin merkitystä pohdittaessa tuleekin huomioida sen kaksi eri ulottuvuutta: usean eri henkilön muodostamat kanavat sekä kahden henkilön, tässä tapauksessa johtoryhmän jäsenen ja johdettavan, väliset keskustelut. Slack voi asettaa johtoryhmän tiedottamiselle tulosten pohjalta monien hyötyjen lisäksi myös haasteita, kun kanavia ja keskustelijoita on useita. Kahdenkeskisissä keskusteluissa taas viesteihin perehtyminen ja kumppanuuden rakentuminen voi olla huomattavasti helpompaa.

Jaetun johtajuuden organisaatiossa johtoryhmä rakentaa tulosten mukaan kumppanuutta johdettaviin osallistamalla heitä päätöksentekoon. Johdettavilta kysytään heidän mielipiteitään joko tekeillä oleviin tai tehtyihin päätöksiin ja haetaan palautetta niihin. Johtoryhmä ottaa huomioon, jos johdettavat vastustavat jotakin asiaa, jolloin johdettavat myös kokevat toimivansa yrityksen johdon päätöksenteon tukena. Tämä tukee Jacksonin (2000) näkemystä jaetusta johtajuudesta mallina, jonka mukaan työntekijät tietävät itse parhaiten, miten työpaikan prosesseja voi kehittää. Näin ollen näyttäisi siltä, että kyseisessä organisaatiossa yksi tapa toteuttaa jaettua johtajuutta on osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon, mikä samalla rakentaa johdettavien ja johtoryhmän välistä kumppanuutta. Johdettavat myös kuvasivat johtoryhmän viestintää ainutlaatuisiksi verrattuna johdettavien aikaisempiin työpaikkoihin. Viestintä nähtiin edellisiin työpaikkoihin verrattuna avoimena, suoraviivaisena ja eri persoonat esiin tuovana. Viestinnän ainutlaatuisuus näkyy erityisesti matalan hierarkian kautta: haastateltavat kertoivat, etteivät aikaisemmissa työpaikoissaan voineet esimerkiksi lähestyä johtoryhmän jäseniä suoraan. Näin ollen johtoryhmän jäsenen tutustuminen ja vuorovaikutus johtoryhmän kanssa koettiin helpompana kuin edellisissä työpaikoissa. Mielenkiintoista onkin, korostuuko nykyisen työnantajan vertaaminen aiempiin työpaikkoihin juuri jaetun johtajuuden

organisaatiossa, jossa organisaatiomalli ja johtajuus poikkeaa monesta perinteisestä, hierarkkisesta organisaatiosta.

Johtoryhmän viestintään liittyen tuloksissa nousi esiin muutamaa kuukautta aiemmin tapahtunut yrityksen listautuminen pörssiin, joka mahdollisesti muuttaa johtoryhmän viestintää ja puheenaiheita jatkossa varovaisempaan suuntaan. Pörssiin listautumisen vaikutusta johtoryhmän ja johdettavien väliseen kumppanuuteen haastateltavat eivät osanneet arvioida, mutta johtoryhmän nähtiin pyrkivän tietoisesti rajaamaan sisäpiiriin kuuluvien henkilöiden määrää matalan hierarkian toteutumiseksi. Jainin, Srivastavan ja Owensin (2014) tutkimus osoittaa, että johdettavien jakautuminen sisä- ja ulkopiiriin ja tätä myötä johtajien ja johdettavien välinen vaihdantasuhde vaikuttaa johdettavan käsityksiin organisaation muutostilanteesta ja sitoutumiseen organisaatioon. Korkealaatuisessa vaihdantasuhteessa ja niin sanotusti johtajien sisäpiirissä ollessaan työntekijä suhtautuu organisaation muutostilanteeseen positiivisemmin kuin matalan vaihdannan suhteessa. Tutkimuksen mukaan näin ollen työntekijöillä voi olla keskenään hyvinkin erilaisia suhtautumisia muutostilanteisiin. Tämän tutkielman tulosten perusteella näyttäisi siltä, että tutkimuskohteena olevassa jaetun johtajuuden organisaatiossa tunnistetaan ja pyritään estämään pörssiin listautumisen myötä mahdollisesti syntyvä jako johtoryhmän jäsenten sisä- ja ulkopiireihin. Näin ollen kyseisessä muutostilanteessa yrityksen sisällä vallitsee mahdollisimman yhtenäinen suhtautuminen ja yhteneväiset tiedot muutokseen liittyen.

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli saada selville johdettavien käsityksiä omasta kumppanuudestaan johtoryhmän kanssa. Tulosten perusteella johdettavien näkemykset jakaantuvat LMX-teorian kolmea tasoa (Hackman & Johnson 2009, 94) mukailleen: suhde johtoryhmän jäseneseen tai jäseniin nähtiin olevan joko kumppanuus-, tuttavuus- tai tutustumistasolla. Näitä suhteita johdettavat arvioivat henkilökohtaisuuden, johtoryhmän jäsenten lähestyttävyyden, johtajien ja johdettavien tasa-arvoisuuden sekä johtajien osoittaman tuen ja luottamuksen kautta. Johtoryhmän jäsenen tai jäsenten kanssa kumppanuutta kokevilla johdettavilla suhde oli vahvasti henkilökohtainen, jolloin keskustelun aiheet liittyivät muuhunkin kuin työhön. Tämä tukee Rogersin (2008) näkemystä siitä, että kahden henkilön välille syntynyt suhde määrittelee osapuolten viestintää toisilleen. Henkilökohtaisesti johtoryhmän jäsenen tuntevat haastateltavat ovat myös lähes kaikki työskennelleet yrityksessä yli kaksi vuotta. Sen sijaan suhteensa johtoryhmän jäseneseen tai jäseniin tuttavuudeksi määritelleiden johdettavien kirjo oli laajempi niin vastikään aloittaneista työntekijöistä

useamman vuoden yrityksessä työskennelleisiin henkilöihin. Tulos on linjassa LMX-teorian (Mueller & Lee 2002) yhden ydinajatuksen kanssa, eli että johtajilla ei ole resursseja luoda kumppanuutta kaikkien työntekijöiden kanssa tasapuolisesti. Toisaalta kaikki haastateltavat kertoivat, että johtoryhmä pyrkii luomaan henkilökohtaisia suhteita työntekijöihin. Kyseisessä organisaatiossa johtoryhmä näyttäisi siis mahdollisuuksien mukaan tavoittelevan kumppanuussuhteita johdettavien kanssa, vaikka suhteen syveneminen tuttavuudesta kumppanuuteen ei kaikkien kanssa olisikaan mahdollista. Tulokset myös tukevat Lloydin, Boerin ja Voelpelin (2017) näkemystä siitä, että vahvat suhteet johtajien ja johdettavien välillä auttavat organisaatiota menestymään.

Tulosten mukaan johtoryhmän helposti lähestyttävyyys ja johdettavien ja johtoryhmän välinen tasa-arvo vaikuttavat johtoryhmän ja johdettavien väliseen kumppanuuteen positiivisesti ja ovat asioita, joita johdettavat myös arvostavat. Helposti lähestyttävyyys näkyy yrityksen kulttuurissa, rennossa ilmapiirissä ja johtoryhmän osallistumisessa arkisiin, työaiheiden ulkopuolisiin keskusteluihin. Tasa-arvo sen sijaan välittyy siinä, ettei jaetun johtajuuden organisaatiossa johtoryhmän jäseniä mielletä johtoryhmän jäseniksi vaan kollegoiksi. Kun johtoryhmärooli ei korostu päivittäisessä työssä eivätkä johtoryhmän jäsenet tuo itse aktiivisesti esiin kuuluvansa johtoryhmään, työntekijät voivat jopa unohtaa johtoryhmän jäsenten olevan osa johtoryhmää. Mielenkiintoista tuloksissa on, että myös ne haastateltavat, jotka eivät arvioineet suhdettaan johtoryhmän jäseneen tai jäseniin kumppanuudeksi, arvioivat johtoryhmän jäsenet helposti lähestyttäviksi ja johdettavat ja johtoryhmän tasa-arvoisiksi keskenään. Voidaankin pohtia, ovatko Gootyn ja Yammarinon (2016) tulokset vahvasti erilaatuisten vaihdantasuhteiden vaikutuksesta mielikuviin johtajien reiluuudesta ja johdettavien tasa-arvoisesta kohtelusta paikkansapitävät jaetun johtajuuden organisaatiossa.

Johtoryhmän jäsenten johdettaville osoittama tuki käsitetään jaetun johtajuuden organisaatiossa pikemminkin työn teon mahdollistamisen kautta kuin substanssiosaamisen tukemisena. Johdettavat saavat kertomansa mukaan tukea johtoryhmältä silloin, kun se on tarpeellista, eikä johtoryhmän tehtävänä ole tukea johdettavia asiantuntijatyön yksityiskohtiin liittyen. Tämän perusteella voidaan esittää, että jaetun johtajuuden organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat vastaanottavat työhön liittyvää tukea pääasiassa muilta johdettavilta johtajien sijaan. Tällaisten organisaatioiden toimintamallit saattavatkin jatkossa kyseenalaistaa LMX-teorian perinteisen käsityksen siitä, että korkealaatuisissa vaihdantasuhteissa nimenomaan johtaja ja johdettava tukevat toisiaan. Tulokset tukevat myös

Pearcen ja Congerin (2003, 10–11) näkemystä siitä, että jaetun johtajuuden organisaatiossa tiimin jäsenillä voi olla mahdollisuus vaikuttaa tiimiin ohi johtajan, jolloin ensisijainen tuki johdettavan työhön tulee muualta kuin johtajalta. Tuen lisäksi johtajan ja johdettavan välinen luottamus on yksi korkealaatuisia vaihdantasuhteita määrittävä piirre (Mueller & Lee 2002, 220–221). Tulosten perusteella johtoryhmän koettiin osoittavan luottamusta työntekijöihin antamalla päätöksentekovastuuta johdettaville johdettavien omaan työhön liittyen. LMX-teoriaa tutkineet Graen & Uhl-Bien (1995) ovat todenneet esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen madaltavan perinteistä esimies-alaisuussuhteiden hierarkiaa uudenlaisten vastuiden ottamisen myötä. Tämän tutkielman tulosta johtajien ja johdettavien välisestä luottamuksesta voidaan pitää yhtenä osoituksena siitä, millä tavalla nykyaikaisessa jaetun johtajuuden organisaatiossa luottamus rakentaa kumppanuutta ja kuinka LMX-teorialla ja jaetulla johtajuudella on tiettyjä yhtymäkohtia.

Tuloksista selviää, että yrityksen kasvu tuo haasteita johdettavien ja johtajien kumppanuuteen kiireen, tilaratkaisujen, yrityksen historian muistelun ja henkilömäärän kasvun myötä. Kiire vähentää sekä johdettavien yhteydenottoja johtoryhmään että johtoryhmän läsnäoloa johdettavien keskuudessa. Johdettavat myös ennakoivat tilanteita ja omia tarpeitaan ennen keskustelemista kiireisen johtoryhmän jäsenen kanssa. Havainnot lisääntyneestä kiireestä ovat linjassa Järnefeltin ja Lehdon (2002) tutkimuksen tulosten kanssa kiireen ja aikapaineiden lisääntymisestä työelämässä. Toisaalta tutkielman tuloksissa tuli ilmi, että johtoryhmä ei itse ole viestinyt kiireestään vaan pikemminkin kehottanut johdettavia lähestymään kiireestä huolimatta. Näin ollen johdettavien voisi olettaa tietävän, että johtaja on saavutettavissa kiireestä huolimatta, mikä Napierin ja Ferrisin (1993, 335) mukaan vähentää johdettavan kokemuksia johtajan etäisyydestä. Toisaalta johtoryhmän jäsenten lisääntynyt kiire vähentää johdettavien yhteydenottoja johtoryhmään, jolloin kiireen huomioiminen vähentää kohtaamisia ja vuorovaikutusta johtajien kanssa. Onkin tärkeä huomata, että kiire saattaa vaikuttaa johtajien ja johdettavien väliseen kumppanuuteen, vaikka johtoryhmä itse toivoisikin päinvastaista.

Tilaratkaisut tuovat omalta osaltaan lisää haasteita johtajien ja johdettavien väliseen kumppanuuteen. Yrityksen kasvun myötä vuorovaikutustilanteet ovat muuttuneet: suuremmissa tiloissa työskentelyn seurauksena tapahtuva päivittäinen vuorovaikutuksen puute etäännyttää johdettavia johtoryhmästä, kun johtoryhmän jäseniä ei näe päivän aikana välttämättä kertaakaan eikä johtoryhmän jäseniin tutustuminen ole yhtä helppoa kuin

aikaisemmin. Tulos on linjassa Ropon ym. (2005, 163) näkemyksen kanssa siitä, että käytännön johtamistyössä työpaikan tilajärjestelyt ja fyysinen ympäristö tukevat yhdessä tekemistä ja samalla myös arvottavat organisaation jäseniä. Tämän tutkielman tulosten perusteella johdettavat arvostavat kasvokkaista vuorovaikutusta johtoryhmän jäsenten kanssa ja toivovat sitä lisää. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä kumppanuussuhteelle puoltaa myös Napierin ja Ferrisin (1993) tutkimus siitä, että fyysinen etäisyys johtajien ja johdettavien välillä saattaa johtaa etäisempään suhteeseen ja matalampaan sosiaaliseen vaihdantaan johtajan ja johdettavan välillä. Tämä aiheuttaa kuitenkin selkeän haasteen johtoryhmän työskentelylle: kumppanuus johdettaviin rakentuu vuorovaikutuksessa, mutta kasvun, kiireen ja tilaratkaisujen myötä mahdollisuudet vuorovaikutukseen ovat harvemmassa.

Yhtenä kasvun tuomana haasteena kumppanuuden näkökulmasta nähtiin myös yrityksen historia. Johdettavat muistelivat yritystä ja menneisyyttä ajalta, kun yritys oli vielä huomattavasti nykyistä pienempi. Tuolloin johtoryhmä tunsu kaikki työntekijät henkilökohtaisesti, mikä poikkeaa nykyisestä tilanteesta. Yksi kiinnostava näkökulma haastatteluissa oli, että osa johdettavista saattaa olla harmissaan yrityksen kasvun mukanaan tuomista muutoksista ja haluavan pitää yrityksen samanlaisena kuin se oli aiemmin. Tämä osoittaa, kuinka muuttuviin tilanteisiin sopeutuminen voi olla myös johdettaville haastavaa ja kuinka organisaation toiminta on jatkuvaa tasapainoilua menneen ja tulevien muutosten välillä. Henkilöstön kasvun ei koettu tulosten vaikuttavan johdettavien nykyisiin suhteisiin johtoryhmän jäsenten kanssa, mutta henkilömäärän kasvun ennustettiin vaikuttavan johtoryhmän kykyyn luoda ja ylläpitää kumppanuutta työntekijöiden kanssa. Näin ollen kumppanuussuhteiden muodostaminen ja ylläpitäminen voidaan yrityksen kasvaessa nähdä todellisena haasteena johtoryhmän jäsenille kiireen, muuttuvien tilaratkaisujen, yrityksen historian muistelemisen ja kasvavan henkilöstömäärän ristipaineessa.

Viimeiseksi tutkielmassa selvitettiin, miten johdettavat kehittäisivät yrityksen johtamisviestintää sekä johdon kumppanuutta johdettavien kanssa. Yrityksen johtamisviestinnältä toivottiin lisää viihteellisyyttä ja rentoutta esimerkiksi videoiden muodossa. Tulosten perusteella johdon kuukausittaisiin katsauksiin kaivattiin yrityksen kasvulukemien tarkastelun lisäksi rennompaa otetta ja ryhmähengen nostattamista, mikä viittaisi johdettavien arvostavan rentoa ja ihmisläheistä viestintää liiketoimintalukujen tarkastelun sijaan. Lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän kielen muuttuminen englanniksi on tehnyt johtoryhmän viestinnästä hieman vaikeaselkoisempaa kuin aikaisemmin. Viestinnän

selkeyden voidaankin nähdä olevan johdettavien näkökulmasta tärkeää, ja selkeän viestinnän on aiemmin todettu muun muassa tukevan johdettavien työyhteisöön sitoutumista (Bambacas & Patrickson 2008).

Yrityksen johtoryhmän ja johdettavien välisen kumppanuuden kehittämisessä nousivat esiin johtoryhmän läsnäolo, uusien työntekijöiden vastaanottaminen ja yhteinen tahtotila. Uusien työntekijöiden vastaanottaminen on tulosten perusteella yksi tärkeä tilaisuus johtoryhmälle luoda kasvokkain kumppanuutta uusiin työntekijöihin. Tulos tukee Lamin (2013) tutkimusta, jonka mukaan johtajan ja johdettavan välistä suhdetta tulisi vahvistaa jo heti työsuhteen ja työntekijän socialisaation alussa. Johdettavat toivoivat, että johtoryhmän jäsen tai jäsenet olisivat myös jatkossa toivottamassa uudet työntekijät tervetulleeksi ja kertomassa yrityskulttuurista. Lisäksi johdettavien nimien muistaminen nähtiin tärkeänä osana suhteen vahvistamista. Myös yhteinen tahtotila organisaatiokulttuurin ylläpitämiseksi haasteiden edessä nousi tulosten mukaan yhdeksi tekijäksi, jolla johtoryhmän jäsenten ja johdettavien välistä kumppanuutta voidaan myös jatkossa ylläpitää. Yhteisen tahtotilan nostaminen esiin tapana kehittää kumppanuutta kertoo yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tarpeesta. Yhteisöllisyyden tunteella työyhteisössä onkin myönteisiä seurauksia sekä organisaation toimintakyvyn että sen jäsenten hyvinvoinnin kannalta (Lampinen, Viitanen & Konu 2013).

Tulosten perusteella kyseisessä jaetun johtajuuden organisaatiossa työskentelevät johdettavat olivat pääasiassa tyytyväisiä nykyisiin suhteisiinsa johtoryhmän jäsenten kanssa. Johtoryhmän jäsenen tai jäsenet tuttavuustasolla tuntevat eivät pääsääntöisesti kokeneet välttämättömäksi tutustua johtoryhmän jäseniin paremmin. Tulokset tukevat Wangin, Jiangin, Lin ja Man (2017) tutkimusta siitä, että johtajien ja johdettavien välisistä eriarvoisista vaihdantasuhteista huolimatta johtajat voivat jaetun johtajuuden organisaatiossa vähentää alaisten kokemuksia epäreilusta kohtelusta toimimalla palvelevina johtajina eli muun muassa kuuntelemalla johdettavia päätöksentekoon liittyen. Tutkielman tuloksilla on yhteneväisiä piirteitä myös Kauppilan (2016) esittämiin tuloksiin työntekijöiden suhtautumisesta positiivisemmin työhönsä, kun edes osalla ryhmän muista jäsenistä on laadukas suhde johtajaan. Toisaalta Kauppilan tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden tyytyväisyyteen työhönsä eikä suhteeseen johtajan kanssa, joten aihetta tulisi tarkastella puheviestinnän tutkimusten näkökulmasta lisää. Tämän tutkielman tulokset osoittavat myös, että kumppanuussuhde voi olla joidenkin johdettavien näkökulmasta tavoiteltava taso suhteessa johtajaan, sillä osa johdettavista toivoi läheisempää suhdetta johtoryhmän jäseniin.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkielman tulokset osoittavat, että vuorovaikutus rakentaa johtajien ja johdettavien kumppanuutta monin eri tavoin jaetun johtajuuden organisaatiossa. Samalla tulokset ilmentävät, kuinka esimerkiksi tasa-arvo ja johdettavien osallistaminen päätöksentekoon ovat jaetun johtajuuden organisaation toiminnan ytimessä. Tulosten pohjalta voidaan myös nähdä jaetun johtajuuden osittain murtavan perinteistä LMX-teorian näkemystä johtajan ja johdettavan välisen suhteen merkityksellisyydestä, sillä jaetun johtajuuden organisaatiossa tiimin rooli nousee jatkuvasti. Esimerkiksi Muellerin ja Leen (2002) mukaan johtajan ja johdettavan välisen vaihdantasuhteen laatu vaikuttaa johdettavan viestintätyytyväisyyteen. Tässä tutkielmassa johtoryhmän viestintään olivat kuitenkin tyytyväisiä sekä ne henkilöt, jotka arvioivat vaihdantasuhteensa johtoryhmään korkealaatuiseksi että ne, jotka eivät kokeneet kumppanuutta johtoryhmän jäsenen tai jäsenten kanssa. Lisäksi jaetun johtajuuden myötä hierarkia voi madaltua yrityksessä niin, että johtoryhmän jäsen voi samaan aikaan olla ihan tavallinen työkaveri ja tiimin jäsen. Nämä löydökset lisännevät omalta osaltaan jatkossa kiinnostusta jaetun johtajuuden tutkimista ja käytäntöön viemistä kohtaan laajentaen perinteistä johtajakäsitystä yhä avarampaan suuntaan.

## 6.2 Tutkielman arviointi

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998). Tässä työssä haastateltiin 14 jaetun johtajuuden organisaatiossa työskentelevää henkilöä. Tämä on luonnollisesti vain pieni osa yrityksen työntekijöitä, mutta laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana voidaankin pitää todellisen elämän kuvaamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008) sekä ilmiöiden välisten yhteyksien osoittamista ja kuvaavien esimerkkien saamista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36). Tällöin myös tutkittavien henkilöiden määrä on huomattavasti rajatumpi kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Haastatteluihin osallistuneet työskentelivät keskenään erilaisissa tehtävissä ja heidän työsuhteensa kesto vaihteli. Kaikki haastateltavat eivät myöskään tunteneet toisiaan etukäteen. Näin ollen mukaan saatiin paljon erilaisia näkökulmia eri puolilta organisaatiota.

Tutkittavan organisaation työntekijöille lähetettiin sähköposti, jossa esiteltiin pääpiirteittäin tutkielman aihe ja jossa haastatteluista kiinnostuneita pyydettiin olemaan yhteydessä tutkielman tekijään. Viestissä myös kerrottiin, että haastattelut tehdään ryhmissä. Näin ollen mukaan on saattanut valikoitua sellaisia haastateltavia, jotka ovat jo valmiiksi tyytyväisiä

johtoryhmän viestintään ja puhuvat siitä mielellään avoimesti. Sellaiset taas, joilla saattaisi olla kriittistä sanottavaa mutta jotka eivät halua keskustella asiasta muiden kuullen, saattoivat jättää ilmoittautumatta. Haastateltavien vastauksissa korostuivat positiiviset asiat ja tyytyväisyys johtoryhmän viestintään sekä haastateltavien tyytyväisyys omiin suhteisiinsa johtoryhmän jäsenten kanssa. Haastattelututkimuksissa luotettavuutta saattaakin heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35), jolloin haastateltavat eivät kerro oikeita mielipiteitään asioista. Myös metodina ryhmähaastattelu saattaa korostaa myönteisiä tuloksia. Tämän tutkielman ryhmähaastattelussa haastateltavat olivat monista asioista samaa mieltä keskenään. Edellä mainitut seikat ovat saattaneet vaikuttaa tuloksiin vääristäen niitä mahdollisesti positiiviseen suuntaan, eikä suurta näkemysten kirjoa vastauksissa juurikaan esiintynyt. Vastaavanlaisen tutkielman aineistoa kannattaisi jatkossa laajentaa vielä muutamalla ryhmähaastattelulla lisää. Tätä tukee myös havainto siitä, että ryhmät olivat keskenään erilaisia: esimerkiksi vain yhdessä ryhmähaastattelussa nousi esiin selkeästi muita enemmän kriittisiä äänenpainoja. Näin ollen ryhmien rakenne voi vaikuttaa siihen, millä tavalla omia mielipiteitä tuodaan esiin. Toisaalta kaikissa ryhmissä korostettiin kautta linjan yrityksen avointa keskustelukulttuuria. Yrityksessä saattaakin olla myös keskimääräistä helpompi tuoda esiin kriittisiä näkökantoja ryhmässä keskusteltaessa, mikä taas voidaan nähdä haastattelujen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Haastateltavat olivat motivoituneita ja vastasivat kysymyksiin pääsääntöisesti kattavasti sekä intoutuivat keskustelemaan keskenään. Haastateltavat myös nostivat itse esiin, että ryhmähaastattelujen avulla voi nousta keskusteluun sellaisia näkökantoja, joita ei yksilöhaastattelussa välttämättä mahdollisesti tulisi esiin.

Tutkielmassa hyödynnettiin värikortteja, joiden avulla haastateltavat saivat kertoa tiettyihin kysymyksiin vastauksen. Värikorttien hyödyntämisessä käytettiin apuna Pötsösen ja Välimaan (1998) kokemuksia ja ohjeita omista tutkimuksistaan. Haastateltaville muun muassa kerrottiin haastattelujen aluksi, että omaa vastausta kuvastava värikortti tulee nostaa ilmaan vasta, kun haastattelija antaa siihen luvan. Näin pyrittiin välttymään siltä, että haastateltavat vilkuilevat toistensa valitsemia vastauksia ja muuttavat niiden pohjalta omia vastauksiaan. Värikorttien käyttämisestä haastatelussa tuli kiitosta haastateltavilta, minkä perusteella niiden voisi nähdä olevan haastateltaville yksi mielekäs tapa kuvata mielipiteitään ryhmähaastattelussa ja saada kaikkien ääni kuuluviin tärkeissä kysymyksissä. Tässä tutkielmassa haastateltaville esitettiin värikorttikysymys aina uuteen teemaan siirryttäessä, yhteensä neljä kertaa, mikä vaikutti haastattelijan näkökulmasta sopivalta määrältä. Toisaalta värikortteja ei ole tietävästi käytetty



laajalti tutkimuksen teossa, joten niiden tieteellisestä toimivuudesta tulisi saada lisätietoa ennen suosittelamista laajempaan tutkimuskäyttöön. Muutamien kysymysten kohdalla osa haastateltavista koki värikorttien valitsemisen haastavaksi ja nosti esiin kaksi eriväristä korttia. Värikorttien käyttäminen saattoikin osaltaan suunnata joidenkin haastateltavien huomiota liikaa kortteihin ja niiden oikea-aikaiseen näyttämiseen syvällisemmän pohdinnan ja vastausten sijaan.

Analyysin arviointi on osa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Tässä tutkielmassa aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Siinä olennaista on sisällön ryhmittely, pelkistäminen ja yhtäläisyyksien etsiminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123). Analyysin läpinäkyvyyttä vahvistettiin kuvaamalla, miten tutkielman aineistoa teemoiteltiin, luokiteltiin ja yhdisteltiin. Analyysin tukena esitettiin myös taulukko, jossa näkyvät aineistosta esiin nousseet teemat ja niiden alle sijoittuvat luokat. Lisäksi tuloksissa esiintyvät suorat lainaukset tukevat tehtyjä johtopäätöksiä. Analyysin kattavuuteen liittyen tulee huomioida se, että haastateltavat olivat keskenään hyvin samanmielisiä ja että laajempi aineisto olisi mahdollisesti tuottanut laajemmat tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa tulee myös ottaa huomioon, että tutkija on aina tutkimusasetelman laatijana ja toimii näin tulosten tulkitsijana (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tästä syystä tämän tutkielman aineiston analyysin arvioinnissa on huomioitava tutkijan osuus ja mahdollisuus myös muunlaisiin tulkintoihin.

Tutkielman kohteena oli jaetun johtajuuden organisaatio. Tällaisia organisaatioita on Suomessa vielä verrattain vähän, minkä seurauksena myös tämän tutkielman kohteena olevan organisaation voidaan ajatella olevan hyvin omanlaisensa ja uniikki sisäisen työnjaon ja erilaisten sisäisten tukihenkilöiden kautta. Tuloksista voidaan kuitenkin nähdä yhteneväisyyksiä aiempien tutkimusten kanssa ja näin ollen ne voivat tarjota kaikenlaisille organisaatioille tietoa nykyaikaiseen johtamisviestintään ja johtajien ja johdettavien väliseen kumppanuuteen liittyen.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan, miten vuorovaikutus rakentaa kumppanuutta jaetun johtajuuden organisaatiossa. Tutkielmassa haastateltiin johdettavia heidän näkemyksistään kumppanuudestaan yrityksen johtoryhmän kanssa. Jaettua johtajuutta on aikaisemmin tutkittu

esimerkiksi Yhdysvalloissa (Wood ja Fields 2007) sekä Kiinassa (Wang ym. 2017). Suomesta kaivataan kuitenkin edelleen lisää tutkimuksia ja konkreettisia esimerkkejä jaetun johtajuuden käytännön toteutuksista jo olemassa olevan tutkimuksen (ks. esim. Mielonen 2011) lisäksi.

Kaikki tähän tutkielmaan haastateltaviksi valikoituneet johdettavat työskentelivät haastattelujen tekoaikaan samassa toimipisteessä, jossa myös yrityksen johtoryhmä työskentelee. Näin ollen haastateltavilla on työssään mahdollisuus kohdata johtoryhmän jäseniä myös kasvokkain, mitä mahdollisuutta muissa toimipisteissä työskentelevillä henkilöillä ei juurikaan ole. Olisikin erityisen mielenkiintoista selvittää, millaisia saman yrityksen toisessa toimipisteessä työskentelevien johdettavien näkemykset ovat johtoryhmän viestinnästä, omasta kumppanuudestaan johtoryhmän kanssa sekä kasvun vaikutuksista kumppanuuteen, kun mahdollisuutta kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ei ole. Lisäksi olisi mielekästä selvittää, eroavatko nämä näkemykset jollakin tapaa johtoryhmän kanssa samassa toimipisteessä työskentelevien näkemyksistä. Johdettavien ja johtoryhmän välisen kumppanuuden rakentumista jaetun johtajuuden organisaatiossa olisi kiinnostavaa myös lähestyä johtajien näkökulmasta, minkä voisi nähdä auttavan lisäämään ymmärrystä johtoryhmätyöskentelyn haasteista kumppanuussuhteiden rakentamisen näkökulmasta.

Eri toimipisteiden tutkimisen lisäksi toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe on sähköisten viestimien ja erityisesti Slackin rooli johdon ja johdettavien välisen kumppanuuden rakentamisessa. Tätä tukee myös Andersin (2016) ennustus siitä, että Slack ja muut pikaviestimet tulevat muuttamaan organisaatioiden viestintää. Tämän tutkielman tulokset antavat viitteitä siitä, että Slackin lisäksi johdettavat arvostavat johtoryhmän kasvokkaista läsnäoloa johdettavien keskuudessa ja mahdollisuutta lähestyä johtoryhmän jäseniä helposti esimerkiksi työpaikan käytävillä. Näin ollen olisikin mielekästä selvittää, mikä on pikaviestinten rooli kumppanuuden rakentumisessa ja minkä tasoista on kumppanuus, joka rakentuu pitkälti pikaviestimien avulla. Yrityksen kasvuun liittyvät teemat kietoutuvat yhteen pikaviestinten käytön kanssa. Näin ollen tutkimuksessa olisi tarve saada lisätietoa pikaviestinten mahdollisuuksista rakentaa johtoryhmän ja johdettavien välistä kumppanuutta tilanteessa, joissa yrityksen johtoryhmällä ei ole mahdollisuutta säännölliseen kasvokkaiseen vuorovaikutukseen johdettavien kanssa.

Kuten tämä tutkielma on osoittanut, tutkimusta johdettavien ja johtajien välisestä vuorovaikutuksesta jaetun johtajuuden organisaatioissa sekä käytännön esimerkkejä jaetusta

johtajuudesta kaivataan lisää. Tulokset osoittivat, että jaetun johtajuuden organisaatiossa johtoryhmän jäsenet koetaan tasa-arvoisiksi johdettavien kanssa ja iso osa päätöksistä tehdään yhdessä. Toisin sanoen hierarkia on matala ja johtoryhmän jäsenet mielletään kollegoiksi eikä johtajiksi. Kuitenkin esimerkiksi Siasin (2009) näkemyksen mukaan hierarkia on organisaatioita määrittävä piirre, ja matalan hierarkian organisaatioiden määrän kasvusta huolimatta esimies-alaisuhde säilyy tärkeänä osana organisaatioiden toimintaa myös tulevaisuudessa. Tältä pohjalta olisikin mielekästä selvittää sekä johtajien että johdettavien näkemyksiä esimiesten tarpeellisuudesta jaetun johtajuuden organisaatiossa. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia niitä vuorovaikutustilanteita, joissa johtoryhmän ja johdettavien välinen hierarkia tulee näkyväksi jaetun johtajuuden organisaatiossa esimerkiksi yrityksen liiketoiminnallisiin päätöksiin liittyen, sekä selvittää, millaisia haasteita tällaisissa tilanteissa voi esiintyä.

Vuorovaikutus on olennainen osa johtajan työtä (Isotalus & Rajalahti 2017). Siksi perinteisen johtajuuden uudistuessa sekä työn muuttaessa muotoaan on sekä johtamisviestinnän tutkimuksessa että organisaatioiden toiminnassa tärkeää huomioida johtajien ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen näkökulma – nyt ja jatkossa.

## KIRJALLISUUS

Anders A. 2016. Team communication platforms and emergent social collaboration practices. *International Journal of Business Communication*, 53 (2), 224-261.

Avolio, B., Sosik, J., Surinder, S. & Baker, B. 2013. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* 25, 2014, 105–131.

Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72.

Barnett, R. & Weidenfeller, N. 2016. Shared leadership and team performance, advances in developing human resources, 18(3), 334–351.

Boies, K., Lvina, E. and Martens, M.L. 2010. Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 195–202.

Breukelen, W., Schyns, B. & Le Blanc, P. 2006. Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295–316.

Campbell, E., Marin, K., Marthew, M., Weber, K. & Knapp, J. 2012. The relationship between approach/avoidance strategies and emotional support in the superior-subordinate relationship. *Florida Communication Journal*, 40(2), 53–64.

Carson, J.B., Tesluk, P.E. and Marrone, J.A. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.

Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J. A. 2010. Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 2012, 29(3), 597–616.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. 2008. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1082–1103.

Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. 2003. Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. Teoksessa Pearce, C.J & Conger, J.A. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (48–76). Thousand Oaks, CA: Sage.

Drucker, P.F. 1995. *Management in time of great change*. Penguin Putnam, New York.

Duarte, N., Goodson J. & Klich, N. Effects of dyadic quality and duration on performance. *The Academy of Management Journal*, 1994, 37(3), No. 3, 499–521.

- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. 2003. Top management team process, shared leadership and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Research Management Review*, 13, 329–346.
- Eriksson, M. 2006. Tieto- ja osaamisorganisaatioiden johtamisen haasteet. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (toim.) *Työelämän taitekohtia*. Helsinki: Työministeriö.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan paras työpaikka: tamperelainen Vincer. 2016. Yle Uutisten verkkosivujen uutinen, <https://yle.fi/uutiset/3-8965313>. Viitattu 22.10.2017.
- Fausing, M. Joensson, T., Lewandowski J, Bligh, M. 2015. Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271–291.
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. 2003. Shared leadership. Paradox and Possibility. Teoksessa Pearce, C.J & Conger, J.A. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (21–47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriäviivoja. *Puhe ja kieli*, 30:1, 3–19.
- Ghiselli, E. E. 1963. Intelligence and managerial success. *Psychological Reports*, 12, 898.
- Graen, G. B., Liden, R., & Hoel, W. 1982. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868–872.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Gooty, J. & Yammarino, F. 2016. The Leader–Member Exchange Relationship: A Multisource, Cross-Level Investigation. *Journal of Management* 42(4), 915–935.
- Hackman, M. & Johnson, C. 2009. *Leadership. A Communication Perspective*. Fifth Edition. Illinois: Waveland Press.
- Hansen, H., Ropo A., Sauer, E. 2007. Aesthetic Leadership. *The Leadership Quarterly* 18, 544–560.
- Hersey, P., Blanchard K. & Johnson D. 1996. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 7th edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holmes, W. & Parker, M. 2017. Communication: Empirically testing behavioral integrity and credibility as antecedents for the effective implementation of motivating language. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 70–82.
- House, R. J. 1971. A Path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–388.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jablin, F. M., 1979. Superior–subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201–1222.
- Jackson, S. 2000. A qualitative evolution of shared leadership barriers, drivers, and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, 14(3/4), 166–178.
- Jain N., Srivastava, P. & Owens, D. 2014. Leader-member exchange and resource accessibility of subordinates: Perception towards MNC global integration strategy. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 494–512.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järnefelt, N. & Lehto A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.
- Karanika-Murray, M., Bartholomew, K., Williams, G. & Cox, T. 2015. Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work Stress*, 29(1), 57–74.
- Kauppila, O-P. 2016. When and how does LMX differentiation influence follower's work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology* 2016, 69, 357–393.
- Kotter, J. 1990. A force for change. How leadership differs from management. A Division of Macmillan, Inc. New York.
- Lam, T. 2003. Leader-member exchange and team-member exchange: The roles of moderators in new employees' socialization. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 48–68.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 71–86.
- Lee, J. 2001. Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574–589.
- Lloyd, K., Boer, D. & Voelpel, S. 2017. From listening to leading: toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431–451.

- Lybarger, J., Rancer, A & Lin, Y. 2017: Superior–subordinate communication in the workplace: verbal aggression, nonverbal immediacy, and their joint effects on perceived superior credibility. *Communication Research Reports*, 34(2), 124–133.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Mielonen, J. 2011. Making sense of shared leadership. A case study of leadership processes practises without formal leadership structure in the team context. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teknistaloudellinen tiedekunta.
- Mohr, J. J., & Sohi, R. S. 1995. Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 71, 393–416.
- Mueller, B. H. & Lee, J. 2002. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39 (2), 220–244.
- Mäntyranta T., & Kaila M., 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim*, 124, 1507–13.
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. 1993. Distance in organizations. *Human Resource Management Review* 3(4), 321–357.
- Parry, K. W., & Bryman, A. 2006. Leadership in organizations. Teoksessa S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord, *The Sage handbook of organization studies*, 2nd ed. (447–467). London: Sage.
- Pearce, C. & Conger, J. 2003. *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, California. SAGE Publications.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Porter, H. & Wrench, J. & Hoskinson, C. 2007. The influence of supervisor temperament on subordinate job satisfaction and perceptions of supervisor sociocommunicative orientation and approachability. *Communication Quarterly*, 55(1), 129–153.
- Pötsönen, R. & Välimaa, R. 1998. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. *Terveystieteen laitoksen julkaisusarja*. 9/1998. Jyväskylän yliopisto.
- Rogers, E.D. 2008. Relational communication. Teoksessa L.A. Baxter & D.O. Braithwaite (toim.), *Engaging theories in interpersonal communication. Multiple perspectives*, (335–348). Los Angeles: Sage.
- Ropo, A., Eriksson M., Sauver, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.
- Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2005*, 32–46. Jyväskylä: Prologi ry.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Salovaara, P. 2011. From leader-centricity toward leadership - a hermeneutic narrative approach. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tampere University Press.

Salvaggio, T. & Kent, T. W. 2016. Examining the relationship between charismatic leadership and the lower-order factors of LMX: A follower based perspective of the moderating effect of communication frequency. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1223–1237.

Sias 2009: Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousands pala. Sage.

Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.), *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, 264–285.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vecchio, R.P. 1998. Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: testing for moderation and mediation. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 327–341.

Volmer, J., Niessen, C. & Spurk, D., Linz, A. & Abele, A. E. 2011. Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: a cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 2011, 60 (4), 522–545.

Wang, L., Jiang, W., Li, Z. & Ma, X. 2017. Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4), 155–168.

Wood, M. S. & Fields, D. 2007. Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2(3), 251–272.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.



## LIITE 1

### Haastattelurunko

#### Aluksi:

- Tunnetko toiset haastatteluun osallistujat?
- Tiedätkö, ketä yrityksen johtoryhmään kuuluu?

#### Johtoryhmän viestintä

- Värikorttikysymys: ”Yrityksemme johtoryhmä viestii mielestäni riittävän aktiivisesti työntekijöille.” Perustele vastauksesi värikortin avulla. Punainen kortti: eri mieltä, keltainen kortti: jokseenkin samaa mieltä ja vihreä kortti: samaa mieltä.
- Miten kuvailisit johtoryhmän viestintää?
- Kanavat, joissa johtoryhmä viestii
- Yksittäisten työntekijöiden mahdollisuudet keskustella johtoryhmän jäsenten kanssa
- Pyrkiikö johtoryhmä luomaan henkilökohtaisia suhteita työntekijöihin?
- Millaisilla keinoilla pyrkii?

#### Henkilökohtainen suhde johtoryhmään:

- Värikorttikysymys: ”Arvioi suhdettasi siihen johtoryhmän jäseneseen, jonka koet tuntevasi parhaiten. Jos et tunne ketään erityisen hyvin, voit valita kenet tahansa.” Perustele vastauksesi värikortin avulla. Sinun ei tarvitse kertoa kyseisen johtoryhmän jäsenen nimeä. 1. Punainen kortti: Emme tunne toisiamme henkilökohtaisesti, emmekä juuri koskaan keskustele keskenämme. 2. Keltainen kortti: Olemme tuttavvia. Vaihdamme silloin tällöin työhön liittyvää tietoa keskenämme. 3. Vihreä kortti: Tunnumme toisemme henkilökohtaisesti. Vaihdamme monipuolisesti tietoa keskenämme.
- Miten kuvailisit tätä suhdetta?

Seuraavissa kysymyksissä voit pohtia yhtä tai useampaa johtoryhmän jäsentä.

- Tilanteet, joissa keskustele johtoryhmän jäsenen kanssa
- Johtoryhmän jäsenen helposti lähestyttävyyys
- Johtoryhmän jäsenen osoittama tuki työssä
- Johtoryhmän jäsenen osoittama luottamus
- Henkilökohtainen huomio johtoryhmän jäseneltä

#### Yrityksen kasvu:

- Värikorttikysymys: ”Yrityksen kasvu ja yrityksen X osto on muuttanut johtoryhmän viestintää.” Perustele vastauksesi värikortin avulla. Punainen kortti: eri mieltä, keltainen kortti: jokseenkin samaa mieltä ja vihreä kortti: samaa mieltä.
- Miten on muuttanut?
- Aiemmin pyysin arvioimaan suhdettasi johonkuhun johtoryhmän jäseneseen (emme tunne toisiamme henkilökohtaisesti, olemme tuttavvia ja tunnumme toisemme

henkilökohtaisesti). Miten yrityksen kasvu on vaikuttanut tämän suhteen kehittymiseen?

- Yrityksen kasvun vaikutus johtoryhmän lähestyttävyteen
- Yrityksen kasvun vaikutus johtoryhmän kykyyn luoda henkilökohtaisia suhteita

Kehittämiskohteet:

- Värikorttikysymys: Arvioi tyytyväisyyttäsi nykyisiin suhteisiin johtoryhmän jäsenten kanssa. Perustelee vastauksesi värikortin avulla. Punainen kortti: En ole tyytyväinen nykytilanteeseen. Keltainen kortti: Olen melko tyytyväinen nykytilanteeseen, mutta parannettavaakin olisi. Vihreä kortti: Olen täysin tyytyväinen nykytilanteeseen.
- Organisaation tulevaisuus johtoryhmän ja työntekijöiden henkilökohtaisten suhteiden näkökulmasta
- Jos voisit muuttaa jotakin johtoryhmän ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteissa, mitä se olisi?
- Asiat, joissa yrityksessä on erityisesti onnistuttu johtamisviestinnässä?

Lopuksi demografiset kysymykset (paperilla)

- Sukupuoli
- Ikä
- Titteli
- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?