

Ari Niemensivu

JAETTU JOHTAJUUS ETÄTYÖSSÄ

Tutkimus muutoksen kontekstissa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Ari Niemensivu: Jaettu johtajuus etätyössä – Tutkimus muutoksen kontekstissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Huhtikuu 2021

Jaettu johtajuus on yksi modernin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen keihäänkärjistä, jonka avulla pyritään vastaamaan alati muuttuvan ja monimutkaistuvan ympäristön organisaatioille asettamiin haasteisiin. Keväällä 2020 Suomeen rantautunut globaali Covid-19 -pandemia ja tätä seuranneet Valtioneuvoston toimenpiteet aiheuttivat ennennäkemättömän rajun mullistuksen organisaatioiden työntekotavoissa. Pakon edessä erittäin nopea etätöihin siirtyminen aiheutti merkittävää turbulenssia myös julkisen sektorin organisaatioissa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu jaetun johtajuuden vaikuttavan positiivisesti tiimien ja yksilöiden suorituskykyyn sekä lähi- että etätyömaailmassa. Aikaisempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt jaetun johtajuuden ja etätöiden suhteen tarkasteluun lähinnä organisaation suorituskykyyn keskittyvästä, staattisen etätötilan -näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia jaetun johtajuuden ja etätöiden suhdetta sekä jaetun johtajuuden vaikuttavuutta Covid-19 -pandemian aiheuttamassa nopean muutoksen kontekstissa.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja siinä haastateltiin yhden kohdeorganisaation, Tampereen kaupungin konsernihallinnon konserniyksiköiden työntekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella jaetun johtajuuden ja etätöiden suhdetta, sekä tähän vaikuttavia tekijöitä muutoksen kontekstissa työntekijöiden kokemusten kautta. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden suhteen muutoksia, sekä kokemuksia jaetun johtajuuden vaikuttavuudesta eri työntekotavoissa.

Tutkimusongelmia lähestyttiin aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee jaettua johtajuutta ja etätöitä ensin erillisinä ilmiöinä ja tämän jälkeen näiden välistä suhdetta käsittelevää tutkimusta. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusta ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kahtatoista taustoiltaan vaihtelevaa kohdeorganisaation työntekijää. Hankittu aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että nopea etätöihin siirtyminen vaikuttaa jaetun johtajuuden kokemuksiin merkittävästi. Etätyössä käytettävien työvälineiden nähtiin osaltaan vaikeuttavan jaetun johtajuuden muodostumista mutta samanaikaisesti jaetun johtajuuden koettiin lisääntyneen täyttämään hierarkkisen johtajuuden puutteita nopean muutoksen ja epävarmuuden tilassa. Tutkimuksen perusteella keskeisimmät muutoksen kontekstissa jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttavat tekijät olivat kommunikaation muoto ja määrä, työtehtävät, tuen ja luottamuksen määrä sekä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Tutkimuksen tulokset osoittivat jaetun johtajuuden vaikuttavan myös muutoksen kontekstissa positiivisesti organisaation toimintaan, työhyvinvointiin ja tätä kautta suorituskykyyn sekä yksilö- että tiimitasolla.

Tämän tutkimuksen perusteella jaetulla johtajuudella voidaan nähdä olevan erittäin merkittävä rooli organisaation toiminnassa kaikissa työntekotavoissa, sekä niiden välisten muutosten aikana. Jaetun johtajuuden vaikutus organisaation toimintaan nousee muutoksen aiheuttaman epävarmuuden seurauksena yhä merkittävämpään rooliin. Jaetun johtajuuden kokemuksista saadut positiiviset viitteet kannustavat jatkamaan sen ja sen edistämiseen liittyvien tekijöiden tutkimusta jatkossa.

Avainsanat: Jaettu johtajuus, etätö, johtaminen, Tampereen kaupunki, Covid-19

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

SISÄLLYS

1 Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.2 Keskeiset termit	8
1.2.1 Jaettu johtajuus	8
1.2.2 Etätyö.....	9
1.2.3 Virtuaalisuus.....	9
1.3 Tutkimuksen toteutus ja rajaukset.....	10
2. Teoreettinen viitekehys	12
2.1 Jaettu johtajuus	12
2.1.1 Tarve jaetulle johtajuudelle	13
2.1.2 Jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden suhde.....	14
2.1.3 Jaetun johtajuuden voimakkuus ja määrä.....	16
2.2 Etätyö.....	18
2.2.1 Etätyön kehitys	19
2.2.2 Etätyön johtaminen.....	22
2.3 Synteesi.....	23
3. Tutkimusaineisto ja menetelmät	30
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus tutkimusmenetelmänä.....	30
3.2 Tutkittava organisaatio.....	31
3.3 Aineisto.....	33
3.4 Aineiston käsittely ja analyysi.....	37
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	39
4. Tutkimuksen tulokset.....	41
4.1 Jaettu johtajuus etätyössä	41
4.1.1 Muutos lähityöstä	43
4.1.3 Hierarkkisen johtajuuden merkitys	45
4.2 Jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttaneet tekijät	49
4.2.1 Kommunikaation vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin	50
4.2.2 Työtehtävien vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin	54
4.2.3 Tuen ja luottamuksen vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin.....	56
4.2.4 Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin.....	58
5. Yhteenveto	62
5.1 Johtopäätökset.....	62
5.2 Pohdinta	65
5.2.1 Suhde edeltävään tutkimukseen ja aiheita jatkotutkimukselle	66
5.2.2 Käytännön kontribuutio	68
Lähteet	71
Liitteet.....	74

1 JOHDANTO

Joulukuussa 2019 Wuhanin kaupungista Kiinasta alkunsa saanut koronavirus eli Covid-19 -pandemia on tällä hetkellä yksi merkittävimmistä globaalisti ihmisten arkeen vaikuttavista tekijöistä. Koronaviruksen ominaispiirre on viruksen tehokas leviäminen ihmisestä toiseen lähikontaktissa pisaratartuntana. Moderneista työpaikoista, avokonttoreista ja palaverihuoneista tuli näin hetkessä viruksen leviämisen kannalta vaarallisia paikkoja.

Koronaviruksen leviämisen estämiseksi ovat useiden maiden, mukaan lukien Suomen hallitukset asettaneet kansallisia etätyösuosituksia ja näin pakottaneet monet varsinkin julkisen sektorin organisaatiot siirtymään hyvinkin lyhyellä aikataululla lähes täysin etätyöhön. Tämä on haastanut monen organisaation ja työntekijän ennakkokäsityksen etätyöskentelystä ja sen johtamisesta. Etätyön johtamisesta on tehty ennen Covid-19 -pandemiaa jo jonkin verran tutkimusta (ks. esim. Bell & Kozlowski, 2002; Hoch & Kozlowski, 2014; Liao, 2017) mutta tämän ennennäkemättömän voimakkaan muutoksen voidaan selvästi nähdä osoittaneen aikaisempaan tutkimukseen liittyviä puutteita ja lisänneen voimakkaasti kysyntää aiheen tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa suorittamani jaetun johtajuuden ja etätyön suhteen tarkastelu muutoksen kontekstissa vastaa juuri tähän kysyntään.

Elämme organisaatioyhteiskunnassa ja parhaita keinoistamme kehittää yhteiskuntaamme on kehittää juuri sen organisaatioita. Organisaatioiden kehittäminen tapahtuu käytännön tasolla usein organisaatioiden itsensä sisällä vastaamaan muuttuvia sisäisiä- ja toimintaympäristön haasteita. Johtamis- ja organisaatiotutkimus pyrkii löytämään vastauksia organisaatioiden haasteisiin liittämällä ne teoreettisella tasolla laajemmin osaksi poliittista, sosiologista, psykologista ja taloudellista kokonaisuutta. Organisaatioiden johdonmukainen kehittäminen vaatiikin niiden ymmärtämistä juuri tästä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. (Harisalo, 2009, 13.)

Johtamis- ja organisaatiotutkimus on jatkuvassa murroksessa ja pelkästään viimeisen 100 vuoden aikana on nähty lukemattomia erilaisia johtamistrendejä, organisaatiomuotoja ja

niitä kuvaavia teorioita. Modernien johtamisteorioiden ja -paradigmojen syntyä voidaan pitää Frederick Winslow Taylorin (1856-1915) tieteellistä liikkeenjohtoa ja tästä alkanutta jatkuvaa kehitystä kohti nykypäivän innovaatioteorioita ja esimerkiksi tämän tutkimuksen kannalta keskeistä jälkisankarillista, jaettua käsitystä johtajuudesta. Jaettuun johtamiseen suoraan liittyvän tutkimuksen voidaan nähdä saaneen alkunsa kuitenkin vasta 1990-luvulla ja yleistyneen tämän jälkeen voimakkaasti 2000-luvulla. (Denis, Langley, & Sergi, 2012; Seeck, 2012.)

Jaetun johtajuuden ja siihen liittyvän tutkimuksen voidaan nähdä olevan kuitenkin vasta melko pieni osa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kehityskaarta. Etätyön kontekstiin sijoittuva jaetun johtajuuden tutkimus sijoittuu tästä vielä nuorempaan tutkimusaiheeseen aivan johtamis- ja organisaatiotutkimuksen keihäänkärkeen. Etätyön yleistyminen yhä merkittävämmäksi työn muodoksi perinteisen lähityön rinnalle lisää varmasti johtamiseen ja johtajuuteen etätyön kontekstissa liittyvän tutkimuksen määrää lähivuosina. Merkkejä etätyöhön ja sen johtamiseen liittyvän tutkimuksen voimakkaasta lisääntymisestä on ollut havaittavissa jo tämän tutkimuksen tekemisen aikana (ks. esim. Eseryel, Crowston, & Heckman, 2021; Newman & Ford, 2021). Etätyöskentely on nykyisessä maailmantilanteessa tullut jäädäkseen ja siihen liittyvien ilmiöiden tutkiminen on niiden merkittävyyden ja ajankohtaisuuden lisäksi mielestäni erittäin mielenkiintoista.

Suoranaista jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta käsittelevää tutkimusta ei ole tehty kovin paljoa ja valtaosa siitä on viimeisen vuosikymmenen ajalta. Tämä selittyy varmasti erillisinäkin tutkimusaloina jaetun johtajuuden- ja etätyön tutkimuksen suhteellisen nuoreen ikään. Jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta käsittelevien tutkimusten liittyä useimmiten vahvasti jaetun johtajuuden vaikutuksiin virtuaalisten tiimien *suorituskykyyn*. Tähän liittyen tutkimuksissa on usein pyritty pureutumaan suorituskykyä edistäviin tekijöihin ja jaettua johtajuutta käsitelläänkin juuri tästä näkökulmasta suorituskykyä suoraan tai välillisesti ennustavana osatekijänä (ks. esim. Hoch & Dulebohn, 2017; Muethel, Gehrlein, & Hoegl, 2012; Robert & You, 2018).

Jaettua johtajuutta etätyön kontekstissa käsittelevistä tutkimuksista onkin havaittavista yleinen virtuaalisten tiimien suorituskykyyn ja siihen vaikuttaviin tekijöihin keskittyvä melko käytäntösidonnainen trendi. Useat jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta käsittelevät tutkimukset joko tunnistavat jaetun johtajuuden edut suhteessa hierarkkiseen

johtajuuteen tai jopa perustavat teoreettisen viitekehjensä jaetun johtajuuden positiiviseen vaikutukseen tiimien suorituskykyyn. Tutkimukset pyrkivät näiden olettamuksien pohjalta tunnistamaan jaetun johtajuuden ja etätyötiimien suorituskyvyn välisiä mekanismeja pääosin kvantitatiivisia tutkimusmetodeja hyödyntäen. Jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta tarkastelevissa tutkimuksissa mielenkiinto kohdistuu usein juuri jaettuun johtajuuteen vaikuttaviin, etätyöympäristölle ominaisiin tekijöihin, joiden vaikutuksia jaettuun johtajuuteen ja varsinkin sen vaikuttavuuteen tarkastellaan. (Graham, 2016; Robert & You, 2018; Shuffler, Wiese, Eduardo, & Shawn, 2010.)

Tässä tutkimuksessa syvennän ymmärrystä jaetun johtajuuden ja etätyön suhteesta organisaation jäsenten kokemusten kautta laadullisen tutkimuksen keinoin. Edellä mainitusta etätyötiimien suorituskykyyn keskittyvästä trendistä poiketen pyrin etätyön ja jaetun johtajuuden suhteen laajempaan tarkasteluun nopean muutoksen eli Covid-19 -pandemian aiheuttaman työntekotapojen muutoksen kontekstissa. Historiallisesti poikkeuksellisen kontekstin hyödyntäminen tarjoaa näkökulman aiheeseen tilanteessa, jossa tutkittavat henkilöt ovat ajallisesti vain hieman aikaisemmin olleet vielä täysin lähitöissä. Tämä lähtökohta mahdollistaa jaetun johtajuuden kokemusten tarkastelun ja vertailun eri työntekotapojen välillä, eikä tutkimus rajoitu pelkästään staattisen etätyötilan vaikutusten tarkasteluun. Tutkimukseni aihe on näin aikaisempiin jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta tarkasteleviin tutkimuksiin verrattuna poikkeuksellinen ja perustelut. Seuraavissa alaluvuissa tarkennan tähän liittyen tarkemmin tutkimukseni tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Keskeisimpänä näkökulmana tässä tutkimuksessa on nopean lähityöstä etätyöhön siirtymisen organisaation jaetulle johtajuudelle aiheuttaman muutoksen tarkastelu organisaation jäsenten kokemusten kautta.

Aikaisempi jaetun johtajuuden ja etätyön tutkimus on keskittynyt pitkälti kuvaamaan jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta organisaation suorituskykyyn vakiintuneessa etätyötilassa (ks. esim. Carte, Chidambaram, & Becker, 2006; Hoch & Kozlowski, 2014; Hoch & Dulebohn, 2017). Aikaisemmat tutkimukset keskittyvät siis pääosin tarkastelemaan jaetun johtajuuden ja etätyön suhteeseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä näkökulmasta, jossa etätyöskentely toimii vallitsevana kontekstina ja jaetun johtajuuden vaikutusta organisaation toimintaan mitataan sen suorituskyvyn ja tuloksellisuuden ympärille asetettuja mittareita hyödyntäen.

Tässä tutkimuksessa hyödyntämäni muutoksen kontekstiin keskittyvä näkökulma mahdollistaa siis aikaisempaan tutkimukseen (esim. Hoch & Kozlowski, 2014; Hoch & Dulebohn, 2017; Liao, 2017; Robert & You, 2018) verrattuna uuden lähtökohdan jaetun johtajuuden ja etätyön suhteen tarkasteluun. Avaan tätä hyödyntämäni teoreettista näkökulmaa enemmän tutkielmani toisessa luvussa, jossa esittelen tarkemmin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Tutkimukseni pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, mitä jaetulle johtajuudelle tapahtuu työntekotavan muuttuessa ja mitä mahdollisia vaikutuksia tällä on organisaation toimintaan. Tutkimukseni tarkoituksena on siis tutkia jaetun johtajuuden kokemuksia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.

Olen asettanut tutkimukselleni seuraavan keskeisen tutkimuskysymyksen ja sitä tukevat alakysymykset:

1. Miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa jaetun johtamisen kokemuksiin organisaation työntekijöissä?

- 1.1 Miten kokemukset ovat muuttuneet?
- 1.2 Mitkä ovat keskeisimmät kokemuksiin ja niiden muutoksiin vaikuttavat tekijät?
- 1.3 Miten hierarkkisen- ja jaetun johtamisen suhde muuttuu siirryttäessä nopeasti lähityöstä etätyöhön?
- 1.4 Mitä muita vaikutuksia jaetulla johtajuudella on tiimiin ja sen toimintaan etätyössä?

Tutkimus rajautuu yksittäiseen organisaatioon ja sen yksittäiseen henkilöstöryhmään, joten sen tulokset rajautuvat näin myös vain yhden organisaation työntekijöiden kokemuksiin. Tutkimuksen rajausten ja mittakaavan vuoksi tuloksista ei siis ole pääteltävissä yleismaailmallisia totuuksia, eikä se pyri todistamaan todeksi tai vääräksi tiettyjä hypoteeseja.

Tutkielman asettamissa rajoissa pyrin kuitenkin luomaan mahdollisimman hyvän yleiskuvan tutkittavasta ilmiöstä, sekä tunnistamaan siihen liittyviä mahdollisia uusia tutkimuskysymyksiä ja -suuntauksia.

1.2 Keskeiset termit

Koen tutkimukseni kannalta keskeisten termien määrittelyn tarpeelliseksi mahdollisten väärinymmärrysten välttämiseksi. Suurin osa tutkielmassani hyödyntämästäni lähdekirjallisuudesta on englanninkielisiä vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, joiden pohjalle myös tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu. Tämän seurauksena termistö on pitänyt kääntää tutkimusraporttia varten johdonmukaisella tavalla suomeksi.

1.2.1 Jaettu johtajuus

Ajatus *jaetusta johtajuudesta* (shared leadership, plural leadership) haastaa perinteisen sankarillisen näkökulman johtamisesta yksittäisen ihmisen ominaisuutena tai tekoina ja esittelee ajatuksen johtamisesta ihmisten välisenä, ryhmän kesken jaettuna prosessina (Pearce & Conger, 2002, 3-5). Yksi selkeimpiä tapoja määritellä jaettu johtaminen on erottaa se yksilökeskeisestä johtamisesta Carsonin, Teslukin ja Marronen osoittamalla tavalla (2007), jossa jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tiimin johtajuuden jakautuvan sen jäsenten, ei yksittäisen johtajan ja tämän näkökulmasta alaisten välille. On kuitenkin huomionarvoista, että nykyinen tutkimus viittaa usein hierarkkisen ja jaetun johtamisen lähtökohtaisesti enemmän rinnakkaiseen, kuin toisensa poissulkevaan rooliin. Englanninkielisestä termistä ”shared leadership” käytetään usein suomenkielisissä tutkimuksissa ja muissa teksteissä rinnakkain molempia siitä suoraan käännettävissä

olevia termejä ”jaettu johtajuus” sekä ”jaettu johtaminen”. Tässä tutkielmassa pitäydyn termissä ”jaettu johtajuus”, sillä se säilyttää mielestäni paremmin ilmiön todellisen sisällön, eikä viittaa ”jaetun johtamisen” tavoin virheellisesti esimerkiksi delegointiin tai esimiestehtävien jakautumiseen organisaatiossa.

1.2.2 Etätyö

Etätyöllä (telework, remote work, distributed work, virtual work, flexible work, flexplace, distance work) tarkoitetaan tapaa tehdä työtä muualla kuin varsinaisella työpaikalla (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Vaikka etätyötä on tutkittu ja tehty jo vuosia, liitetään siihen yhä käytännössä organisaatioissa paljon uskomuksia ja olettamuksia. Aivan viime vuosina ja varsinkin COVID-19 –pandemian seurauksena etätyö on yleistynyt ennennäkemättömän voimakkaasti ja tuonut siihen liittyvät ilmiöt kuten työhyvinvoinnin ja sen johtamisen esiin tieteellisen tutkimuksen lisäksi myös yleisessä keskustelussa. Etätyön tarkastelussa tulee erottaa toisistaan yksilö- ja organisaationäkökulma eli onko kyse etätyöskentelevästä yksilöstä vai koko organisaatiosta. Tämän tutkimuksen empiirinen näkökulma on yksilöiden näkökulma sekä omasta, että koko organisaation etätyöskentelystä.

1.2.3 Virtuaalisuus

Virtuaalisuus (virtuality) ja sen määrä on yksi keskeisimmistä etätyöhön sekä teorian, että käytännön tasolla liittyvistä konsepteista. Virtuaalisuudella viitataan modernissa tieteellisessä tutkimuksessa sekä työn maantieteellisen hajautuneisuuteen, että elektronisten viestintävälineiden voimistuneeseen käyttöön. (Hoch & Kozlowski, 2014, 391.) Tämän määritelmän perusteella tiimin virtuaalisuuden tason määrittää sen työntekijöiden maantieteellinen etäisyys, sekä tähän suhteellinen elektronisten viestintävälineiden käyttö. Tässä tutkimuksessa tutkittavan organisaation kaikki jäsenet työskentelevät etätyöstä huolimatta käytännössä samalla pääpiirteisellä alueella, eikä merkittävän maantieteellisen etäisyyden aiheuttamilla tekijöillä kuten aikavyöhykkeillä tai kulttuurisilla eroilla ole merkitystä.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja rajaukset

Tutkielmani rakentuu viidestä pääluvusta ja näiden alaluvuista. Johdantokappaleessa määrittelen tutkimuksen taustan, ajankohtaisuuden, merkityksellisyyden ja asetan sille tavoitteet ja näihin liittyvät tutkimuskysymykset. Esittelen tässä tutkielmani ensimmäisessä kappaleessa myös sen toteutuksen sekä tutkimukselle etukäteen asettamani rajaukset. Tutkielmani toisessa luvussa määrittelen tutkimukseni jaettuun johtajuuteen, etätyöhön sekä näiden väliseen suhteeseen keskittyvän teoreettisen viitekehyksen ja luvun lopussa synteesisinä esitän sitä ja tutkimukseni kontekstia kuvaavan teoreettisen mallin. Kolmannessa luvussa esittelen tutkittavan organisaation sekä käyn läpi ja perustelen aineiston keräämiseen, käsittelyyn ja analyysiin liittyen tekemäni metodiset valinnat. Arvioin luvun lopuksi myös tutkimukseni luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

Tutkielmani neljännessä luvussa käyn läpi tutkimukseni tulokset empiirisestä aineistosta tehdyn analyysin pohjalta. Tulosten esittämisen tukena käytän analyysin tuloksena syntynyttä sitaattikokoelmaa. Tutkielmani viimeisessä eli viidennessä luvussa vedän vielä yhteen tutkimukseni keskeisimmät tulokset ja teen niistä tutkimuskysymyksiin liittyvät johtopäätökset. Pohdin tämän lisäksi tutkimukseni tulosten suhdetta aikaisempaan tietoon sekä sen teoreettiseen viitekehykseen. Pohdin myös tutkimukseni tieteellisiä ja käytännöllisiä kontribuutioita, sekä arvioin sen mahdollisesti kohtaamia rajoitteita. Viimeisen luvun lopuksi esitän mahdollisuuksia tämän tutkimuksen pohjalta tehtävälle jatkotutkimukselle.

Tutkimus on rajattu käsittelemään yksittäisen organisaation rajatun työntekijäryhmän eli Tampereen kaupungin konserniyksiköiden työntekijöiden kokemuksia liittyen jaetun johtajuuden ja etätyön suhteeseen. Rajaus on tehty edeltävän tutkimuksen tulosten perusteella tarkastelemaan korkean asiantuntijuuden tietotyötä tekeviä tiimejä ja näiden työntekijöitä juuri korkean asiantuntijuuden tietotyössä esiintyvän jaetun johtajuuden suhteellisen yleisyyden takia. (Carson et al., 2007, 1217.) Lisäksi tutkimukseni tuli rajautua juuri julkisen sektorin organisaatioon Covid-19 -pandemiaan liittyvien

rajoitusten vaikuttaessa näihin hallituksen linjausten seurauksena huomattavasti yksityisen sektorin organisaatioita jyrkemmin (Valtioneuvoston viestintäosasto, 2020).

Tutkimukseni kohdehenkilöt työskentelevät kuitenkin keskenään hyvin erilaisissa työtehtävissä sekä asiantuntija- että esimiestehtävissä. Tämä on tutkimuksen kannalta hyvin merkityksellistä, sillä yhtenä tutkimuksen keskeisistä tavoitteista on työntekijöiden kokemusten lisäksi pyrkiä tunnistamaan myös mahdollisten näiden työhön ja asemaan liittyvien tekijöiden suhdetta jaetun johtajuuden muodostumiseen eri työtavoissa.

2. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä kappaleessa kuvaan tutkimukseni teoreettisen viitekehysten. Luvun lopussa on yhteenveto, jossa kuvaan käsittelemäni aiheet yhdistävän synteesin. Synteesissä esitän käsittelemäni kirjallisuuden teoreettisen pohjan perusteella näkökulman, joka kuvaa etätyöhön siirtymisen aiheuttaman muutoksen kontekstin mahdollisia vaikutuksia jaettuun johtajuuteen, sen muodostumiseen ja sen vaikuttavuuteen liittyviin tekijöihin.

2.1 Jaettu johtajuus

Tiimissä johtajuuden vaikutuksella voidaan katsoa olevan kaksi lähdettä, määritelty tiimin johtaja sekä vielä voimakkaampana lähteenä tiimi itse (Pearce & Conger, 2002, 52). Määritellyllä tiimin johtajalla viitataan tiimissä esiintyvään vertikaaliseen eli hierarkkiseen johtajuuteen. Tätä perinteistä johtajuuden ilmenemismuotoa on tutkittu pitkään sekä monesta näkökulmasta ja sen sisältä voidaan tunnistaa lukuisia eri johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen muotoa. Näitä ovat esimerkiksi transaktionaalinen-, transformatiivinen-, kannustava- ja ohjaava johtajuus, joilla kaikilla on omat ominaispiirteensä liittyen vertikaalisen johtajuuden vuorovaikutukseen (Pearce & Sims, 2002, 173). Keskeisintä vertikaaliselle tai hierarkkiselle johtajuuden määrittelylle on kuitenkin sen perustuminen yksittäisen ihmisen johtajuuteen ja tämän muodostamaan vuorovaikutukseen alaisten kanssa.

Tiimin itsensä synnyttämää johtajuutta nimitetään yleensä juuri jaetuksi johtajuudeksi, jossa johtajuuden vaikutus on tiimin jäsenten kollektiivisesti synnyttämää. Jaettu johtajuus on siis ryhmän jäsenten välistä tilannekohtaista, vaihtelevaa ja horisontaalista vuorovaikutusta. Jaettu johtajuus viittaa myös vallan jakaantumiseen tiimin tai organisaation sisällä niin, että tiimin jäsenillä on todellisuudessa merkityksellinen mahdollisuus vaikuttaa tiimin toimintaan ja tulevaisuuteen. (Day, Gronn, & Salas, 2004, 876; Pearce & Conger, 2002, 53.)

Jaetun johtajuuden tutkimus on jo itsessään vahva kontrasti historialliselle käsitykselle johtamistutkimuksesta, koska johtamistutkimus on pitkään keskittynyt kuvaamaan johtajuuden muotoja juuri yksilökeskeisestä näkökulmasta johtajan ja johdettavien välisenä suhteena. Keskittyminen johtajan ja johdettavien väliseen vertikaaliseen suhteeseen, sekä siihen liittyviin asenteisiin, toimintoihin ja käyttäytymiseen on ollut vallitseva paradigma johtajuuden tutkimuksessa käytännössä johtamistutkimuksen alkua ajoista lähtien. (Pearce & Conger, 2002, 1-2.)

Vasta viimeisen noin kolmen vuosikymmenen aikana ovat tutkijat hiljalleen laajentaneet ajatusta johtajuudesta koskemaan myös horisontaalisia organisaation jäsenten välisiä suhteita riippumatta organisaation muodollisista rakenteista, sekä mahdollistaneet näin johtajuuden ja johtamisen tarkastelun jaettuna ryhmätason toimintana yksilön ominaisuuksien ja toiminnan sijaan. (Denis et al., 2012, 212.) Käytännön tasolla tarpeen uudelleenlaiselle johtajuustutkimukselle voidaan nähdä kumpuavan työn ja työntehtäjäryhmien monimutkaistumisesta tavalla, joka ei enää ole yksittäisten hierarkkisten johtajien hallittavissa (Carson et al., 2007, 1217; Day et al., 2004, 876). Mainitun työn ja työntehtäjäryhmien monimutkaistumisen lisäksi esimerkiksi autonomiaa arvostavan korkean asiantuntijuuden lisääntymisen tietotyön yleistymisen myötä on nähty lisänsä vaatimusta jaetulle johtajuudelle. Myös organisaatioiden rakenteiden muutokset yhä horisontaalisempaan suuntaan sekä itseohjautuvuuden lisääntyminen tiimitasolla ovat keskeisiä johtajuuden uusia muotoja.

2.1.1 Tarve jaetulle johtajuudelle

Jaettua johtajuutta ja sen syntymistä organisaatiossa voidaan pitää huomattavasti perinteistä vertikaalista johtajuutta monimutkaisempana ilmiönä (Pearce & Barkus, 2004, 48). Jaettua johtajuutta käsittelevä tutkimuskirjallisuus tunnistaakin näkökulmasta riippuen paljon sen muodostumiseen sekä positiivisesti, että negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Edeltävän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä jaetun johtajuutta muodostuvan varsinkin tietämyksellisissä organisaatioissa, joissa vaikuttavat samankaltaiset sisäiset ja ulkoiset olosuhteet. On myös tunnistettavissa tiettyjä ominaispiirteitä ja toimenpiteitä, joilla jaetun johtajuuden muodostumista organisaatiossa voidaan tietoisesti edistää.

Lukuisissa jaettua johtajuutta ja sen vaikutuksia organisaatioissa käsittelevissä tutkimuksissa nousee esiin työtehtävien monimutkaistumisen kasvava vaatimus horisontaalisemmille johtamisratkaisuille, kuten jaetulle johtajuudelle. Tutkimuskirjallisuudessa työtehtävien monimutkaisuuden johtajuudelle asettamiin vaatimuksiin liitetään usein myös luovuuden sekä itseohjautuvuuden kasvavat vaatimukset. (Pearce & Conger, 2002, 54; Pearce & Sims, 2002, 176; Pearce & Barkus, 2004, 48.) Tähän liittyen on selitettävissä aikaisemmin tässä alaluvussa mainittu jaetun johtajuuden voimakas yleistyminen varsinkin asiantuntijatason tietotyössä, jossa vaatimus ammattitaidolle ja osaamiselle on erittäin korkea. Alati muuttuva ja nopeaa reagointia vaativa moderni toimintaympäristö itsessään asettaa organisaatioiden johtamiselle haasteita, joihin jaetulla johtajuudella pyritään vastaamaan.

Modernin asiantuntijatyön johtajuudelle asettamia vaatimuksia voidaan tarkastella tiimitasolla myös tiimiin sisäisesti vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Tekijät, kuten tiimissä vallitseva organisaatiokulttuuri, työntekijöiden persoonallisuudet sekä näiden kokonaisuus, työntekijöiden fyysinen etäisyys, sosiodemografiset tekijät kuten työntekijöiden ikä, sukupuoli ja kokemus, sekä tiimin koko ja tämän muutokset voivat kaikki vaikuttavina voimina vaikuttaa jaetun johtajuuden ilmenemiseen organisaatiossa. (Hoch & Dulebohn, 2017; Muethel et al., 2012; Pearce & Conger, 2002.) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tutkimuskirjallisuudessa tunnistetaan myös organisaation itsensä ja sen hierarkkisen johtajan tarjoaman tuen merkitys jaetun johtajuuden syntymiselle.

2.1.2 Jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden suhde

Jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden suhde ja vertailu nousee useassa jaettua johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa voimakkaasti esiin. Jaetulla johtajuudella on useissa tutkimuksissa osoitettu olevan positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn suhteessa hierarkkiseen johtajuuteen sekä lähi- että etätyössä (ks. esim. Carte et al., 2006; Hoch & Kozlowski, 2014). Edellä mainitun tyyppisistä tutkimustuloksista ei voida kuitenkaan johtaa yksiselitteisiä johtopäätöksiä jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden suhteesta organisaation suorituskykyyn niiden monimutkaisen ja keskenään vuorovaikutuksessa

olevan luonteen takia. Monet tutkimukset osoittavatkin toimivan johtajuuden muodostuvan jaetun- että hierarkkisen johtajuuden kokonaisuudesta suhteessa aikaisemmassa alaluvussa mainittuihin tiimiin vaikuttaviin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Carson et al., 2007; Pearce & Conger, 2002.)

Hierarkkisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden suhdetta on eri tutkimuksissa käsitelty hyvin eri näkökulmista ja niiden välisestä suhteesta ei vallitse selkeää konsensusta. Osassa ilmiöiden suhdetta käsittelevissä tutkimuksissa hierarkkinen johtajuus nähdään jaetun johtajuuden välttämättömänä mahdollistajana, jossa jaetun johtajuuden syntyminen on ironisesti jopa hierarkkisen johtajan valinta. (ks. esim. Golden & Veiga, 2008; Pearce & Sims, 2002; Pearce & Barkus, 2004.) Käytännössä tämä voisi tarkoittaa työtehtävien tavoin johtajuuden delegointia tai jakamista alaisille esimiehen toimesta.

Tässä tutkimuksessa hyödyntämäni toinen näkökulma jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden suhteeseen on huomattavasti edeltävää monimutkaisempi, sillä se tunnistaa jaetun johtajuuden syntymisen myös irrallisena ilmiönä suhteessa hierarkkiseen johtajuuteen. Tämän näkökulman perusteella edellä esimerkissä mainitsemani johtajuuden delegoinnilla ei välttämättä todellisuudessa ole vaikutusta organisaation johtajuuteen. Tämä siksi, että tästä näkökulmasta alaiset omaavat ja osoittavat johtajuutta organisaatiossa joka tapauksessa ilman johtajan delegeoimaa virallista mandaattia. (Denis et al., 2012, 272.)

Tutkimukseni kannalta keskeinen näkökulma hierarkkisen- ja jaetun johtajuuden väliseen suhteeseen on esimerkiksi Pearcen ym. (2002) ja Pearcen ja Barkuksen (2004) tutkimuksissaan esittämä näkökulma, jossa hierarkkinen johtajuus ei suoraan toimi jaetun johtajuuden mahdollistajana, vaan sen avulla voidaan edesauttaa jaetun johtajuuden syntymiselle otollisten tiimin sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden ja voimien syntymistä. Näillä tiimin vaikuttavilla olosuhteilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi jo aikaisemmin mainittuja tiimin jäsenten valintaa ja persoonallisuuksien yhteensovittamista, rakenteellisen tuen mahdollistamista sekä sosiodemografisten- ja kulttuurillisten tekijöiden yhteensovittamista.

Vaikka jaetun johtajuuden edut suhteessa hierarkkiseen johtajuuteen tunnustetaan monessa tapauksessa, ei tutkimuskirjallisuudessa kuitenkaan nouse esiin selkeää

vastausta jaetun johtajuuden ja hierarkkisen johtajuuden suhteeseen voimakkaassa muutos- tai kriisitilanteessa. Tutkimuksissa nousee usein esiin sekä jaetun- että hierarkkisen johtajuuden merkitys muutostilanteessa niin, että niiden molempien nähdään voimakkaasti vaikuttavan onnistumiseen varsinkin tilanteessa, jossa niitä hyödynnetään rinnakkain. Jaetun johtajuuden nähdään mahdollistavan joustavuutta organisaation toiminnassa mutta toisaalta sen monimutkaisuuden ja olosuhteille asettamien vaatimusten nähdään rajoittavan sen hyödyntämistä kriisitilanteissa. (Pearce & Sims, 2002, 183-184; Pearce & Barkus, 2004, 47-48; Pearce & Manz, 2005, 132.) Tutkimuksissa nostetaan esiin myös tarve jaetun johtajuuden tutkimuksen syventämiselle kriisi- ja muutostilanteisiin liittyen, joka on myös tämän tutkimuksen kannalta keskeinen näkökulma.

2.1.3 Jaetun johtajuuden voimakkuus ja määrä

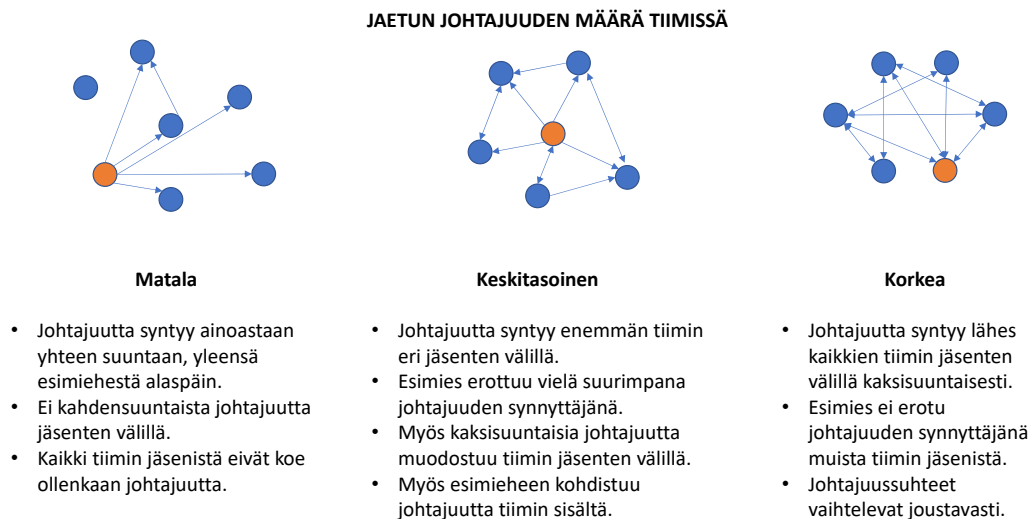
Kuten tässä alaluvussa olen tuonut ilmi, on jaettua johtajuutta tarkasteltu tieteellisissä tutkimuksissa laajasti eri näkökulmista. Jaetun johtajuuden määrää organisaatiossa arvioidaan usein melko abstraktisti siihen viittaavien tekijöiden, kuten horisontaalin organisaatiorakenteen tai epähierarkkisten johtamissuhteiden kautta.

Yleisestä trendistä poiketen Carson, Tesluk ja Marrone (2007) ehdottavat tutkimuksessaan organisaatiossa havaittavien, sen jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden voimakkuuden ja näiden määrän perusteelle rakennetun mallin ja tavan arvioida kvantitatiivisesti jaetun johtajuuden määrää organisaatiossa tai pelkistettynä tiimissä.

Alkuperäisessä vuorovaikutussuhteille perustuvassa mallissa tiimissä koettujen, keskinäiseen johtajuuteen viittaavien vuorovaikutussuhteiden voimakkuuksien arvot muuttujavälillä 0 (ei yhtään johtajuutta) ja 5 (todella paljon johtajuutta) lasketaan yhteen ja jaetaan tämän jälkeen kaikkien teoriassa mahdollisten vuorovaikutussuhteiden määrällä ja saadaan näin kvalitatiivinen jaetun johtajuuden määrää tiimissä kuvaava vertailuarvo.

Yksinkertaistetussa esimerkissä alla (Kuvio 1) ensimmäisessä, matalan jaetun johtajuuden tiimissä vertailuarvo muodostuu 6 havaitun vuorovaikutussuhteen

jakamisella 42 mahdollisella vuorovaikutussuhteella saaden näin vertailuarvon 0,142. Tässä käyttämässäni yksinkertaistetussa laskentatavassa ei huomioida Carsonin, Teslukiin ja Marronen -mallin (2007) mukaisesti vuorovaikutussuhteissa koetun johtajuuden voimakkuutta, vaan sitä koetaan joko olevan (1) tai ei olevan (0). Korkean jaetun johtajuuden tiimissä 18 havaittua vuorovaikutussuhdetta jaetaan 30 mahdollisella jäsenen välisellä vuorovaikutussuhteella ja saavutetaan huomattavasti korkeampi vertailuarvo 0,6. On huomattavaa, että mallissa toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet voivat olla yksi tai kaksipuolisia, eli johtajuuteen viittaavaa vuorovaikutusta voi syntyä kahden toimijan välillä sekä vain yhteen, että molempiin suuntiin.



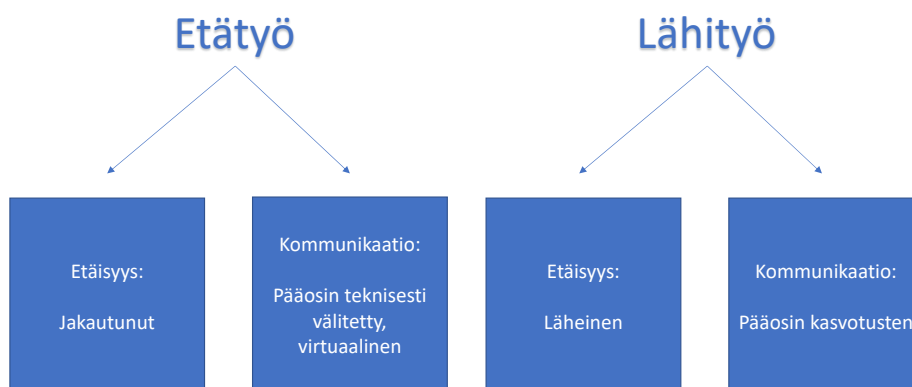
KUVIO 1 Jaetun johtajuuden määrä tiimissä. Mukailten Carson, Tesluk ja Marrone (2007, 1226)

Hyödynnän myös omassa tutkimuksessani Carsonin, Teslukiin ja Marronen mallin (2007, 1226) periaatetta jaetun johtajuuden ilmentymisestä yksi- tai kaksipuolisesti organisaation jäsenten välillä, sekä näiden vuorovaikutussuhteiden vaikutusta jaetun johtajuuden kokonaismäärään. Huomattavaa on juuri jaetun johtajuuden määrän perustuminen suoraan organisaatiossa havaittavien vuorovaikutussuhteiden määrään. Tähän perustuen etätyöhön siirtymisen vaikutuksia jaettuun johtajuuteen ja sen määrään voidaan arvioida tarkastelemalla virtuaalisuuden kasvun vaikutuksia organisaation jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niiden määrään.

2.2 Etätyö

Tutkimukseni kannalta merkittävä etätyöhön liittyvä lähitermi virtuaalinen työ (hajautettu työ, virtual work) kuvaa tilannetta, jossa ihmiset työskentelevät eri maantieteellisissä sijainneissa hyödyntämällä eri informaatio- ja kommunikaatioteknologioita (Humala, 2015). Virtuaalista työtä voidaan kuitenkin tehdä ns. varsinaisella työpaikalla lähityönä, jolloin se ei vastaa varsinaisen etätyön määritelmää. Tästä huolimatta virtuaalinen työ ja etätyö voidaan nähdä tietyssä tilanteessa myös toisiaan vastaavina ilmiöinä, joita yhdistää kommunikaation virtuaalisuuden ja maantieteellisen välimatkan ominaispiirre (Bell & Kozlowski, 2002).

Etäisyyteen ja kommunikaatioon liittyvien ominaispiirteiden voidaankin nähdä olevan keskeisimmät etätyön ja lähityön teoreettisessa tarkastelussa erottavat tekijät (kuvio 2).



KUVIO 2 Etätyön ja lähityön ominaispiirteet. Mukaillen Bell ja Kozlowski (2002, 22)

Etätyön määritelmässä etäisyyteen liittyvä ulottuvuus voidaan nähdä fyysisen eli maantieteellisen etäisyyden lisäksi esimerkiksi kulttuurisena, ajallisena tai organisaationaalisen etäisyytenä Zigursin (2003, 340) osoittamalla tavalla. Tähän liittyen etätyöllä viitataan varsinkin varhaisemmassa tieteellisessä tutkimuksessa usein globaalien markkinoiden ja näitä hyödyntävien monikansallisten yritysten kohtaamiin tilanteisiin, joissa etätyötiimit muodostuvat esimerkiksi täysin eri aikavyöhykkeiltä ja eri

kulttuureista tulevista työntekijöistä. (Ks. esim. Bell & Kozlowski, 2002; Wakefield, Leidner, & Garrison, 2008.) Tällaisissa tapauksissa juuri fyysisen, kulttuurisen ja ajallisen etäisyyden aiheuttamat ominaispiirteet nousevat hyvin merkittävään asemaan.

Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin paikallistason tapaukseen, jossa etätyön tarkastelu keskittyy lähinnä työntekotavan muutokseen ja virtuaalisuuden kasvuun, ei niinkään merkittävän maantieteellisen etäisyyden muodostamaan problematiikkaan. Tarkastelun pääpaino on siis etätyön kommunikaatioon liittyvissä ominaispiirteissä.

2.2.1 Etätyön kehitys

Viime vuosikymmenien erittäin merkittävä teknologinen kehitys on kasvattanut etätyön suosiota sekä siihen liittyvän tutkimuksen määrää voimakkaasti. Etätyön tekemisestä on tullut mahdollista yhä useammalle työntekijälle tietoliikenneyhteyksien yleistymisen, nopeutumisen ja niiden käytön kustannusten laskemisen seurauksena globaalisti. (Allen et al., 2015.)

Itse termi ”etätyö” (telecommuting) syntyi 1970-luvulla kuvaamaan tätä merkittävästi perinteisestä organisaatiokäsitteestä poikkeavaa uutta tapaa tehdä työtä. Etätyön juuret voidaan nähdä Yhdysvalloissa. 1970-luvulla Yhdysvallat kamppaili öljykriisissä, joka pakotti sekä julkiset- että yksityiset organisaatiot etsimään tapoja vähentää työntekijöiden liikuttelusta syntyvää energiankulutusta. Painetta vaihtoehtoisten työntekotapojen keksimiselle synnytti lisäksi tietotyön työvoiman saavuttamisongelmat esimerkiksi ohjelmistoalalla. Myös perheyksiköt, joissa molemmat vanhemmat käyvät töissä aiheutti 1970- ja 1980-luvuilla yleistyvänä ilmiönä tarvetta paremmille ratkaisuille perhe- ja työelämän yhdistämiseen. Etätyön pioneiriorganisaatioina 1970-luvulla voidaan pitää esimerkiksi Yhdysvaltain liittohallituksen ilmailu- ja avaruushallintovirasto Nasaa, sekä ohjelmisto- ja tietokonekehitysyritys IBM:ää. (Allen et al., 2015, 40-41.) Etätyön pioneiriorganisaatioiden luonne teknologisen kehityksen keihäänkärkinä kuvaa erittäin hyvin teknologian keskeistä roolia etätyön mahdollistajana.

Kotitalouksiin tarkoitettujen tietokoneiden kehittyminen ja niiden kuluttajahintojen lasku on mahdollistanut etätyön yleistymistä entisestään 1980-luvulta alkaen. Myöhemmin

yleistyneet mobiililaitteet kuten puhelimet, tabletit ja kannettavat tietokoneet ovat lopullisesti tuoneet etätöiden ja siirrettävän työpisteen kaikkien saataville. Osaltaan myös ilmastokysymykset ovat kannustaneet yhä kasvavassa määrin organisaatioita vähentämään esimerkiksi työmatkoista ja fyysisten toimipisteiden ylläpidosta syntyviä päästöjä. (Allen et al., 2015, 41-42.)

Kuten mm. Allen ja kumppanit toivat ilmi (2015), on etätö ollut koko sen kehityksen ajan yleisempää juuri korkean teknologian aloilla, tietotyössä ja perinteisimmissä yrityksissä lähinnä korkeammilla toimihenkilöillä. Etätöiden edellyttämät teknologiset puitteet sekä paine sen yleistymiselle ovat olleet olemassa siis jo melko pitkään. Etätöiden määrän kasvun Suomessa voidaan nähdä kulkeneen lähes käsi kädessä teknologisen kehityksen mukana. Etätöitä teki Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan vuonna 1997 n. neljä prosenttia suomalaisista ja kymmenen vuotta tämän jälkeen vuonna 2008 n. yhdeksän prosenttia suomalaisista.

Kehityksen voidaan siis sanoa olleen tässä vaiheessa vielä melko maltillista. Vuosikymmenen taitteessa teknologisen kehityksen harppausten myötä etätöiden tekemisen kasvu on lisääntynyt merkittävästi. Tästä huolimatta Suomessa vuonna 2018 Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan vasta 28 prosenttia palkansaajista kertoi tekevänsä etätöitä. Edellä mainitun 28 prosentin lisäksi 16 prosentilla tutkimukseen vastanneista työtehtävät olisivat sallineet etätöiden teon, mutta nämä eivät syystä tai toisesta tätä mahdollisuutta hyödyntäneet. (Sutela, Pärnänen, & Keyriläinen, 2019.)

Edellä mainituista tuloksista voidaankin päätellä, että yli puolet vastanneista eivät kokeneet etätöitä mahdollisena omissa työtehtävissään. On hyvin mielenkiintoista, että suurin osa kyselyyn vastanneista, joiden mielestä etätö ei omalla toimialallaan ole mahdollista oli opettajia ja lääkäreitä. (Sutela et al., 2019, 21.) Kirjoitushetkellä on tiedossa, että Covid-19 -pandemian aikana juuri merkittävä osa opettajista siirtyi työssään etätöihin ja myös lääkäreiden etävastaanotot yleistyivät voimakkaasti. Tämä viittaa mahdollisesti aloilla vallinneeseen vahvaan traditioon ja käsitykseen lähikontaktista ainoana mahdollisena työntekotapana. Uuteen tilanteeseen sopeutuminen on kuitenkin ollut näilläkin aloilla pakon edessä tehokasta.

Euroopan Unionin työ- ja elinolosuhteiden säätiön Eurofoundin hyvin nopealla aikataululla teettämän kyselytutkimuksen mukaan Suomessa jopa yli 50% vastaajista työskenteli pandemian aikana kesällä 2020 täysin etänä (Ahrendt et al., 2020, 33). Eurofoundin tutkimuksessa hyödynnetyistä datankeruutavasta sekä aikapaineen asettamista rajoitteista johtuvista mahdollisista epäluotettavuustekijöistä huolimatta voidaan tutkimuksen perusteella todeta Covid-19 -pandemian lisänneen etätyötä aloilla, joilla sen ei koettu aikaisemmin olleen mahdollista. Tästä esimerkkinä aikaisemmin mainittu opetusala, jossa Eurofoundin tutkimuksen mukaan jopa 60 prosenttia työntekijöistä työskenteli pandemian aikana kokonaan etänä ja 20 prosenttia vuorotteli etä- ja lähityön välillä (Ahrendt et al., 2020, 32). Muutos viittaa etätyöhön liittyvien ennakkokäsitysten vahvaan merkitykseen, sekä osittain lähityöhön liittyviin rutiineihin. Ennakkokäsitysten voidaan kuitenkin nähdä osoittautuneen pakon edessä syntyneen muutoksen myötä ainakin osittain vääriksi.

Osa Tilastokeskuksen työolotutkimuksen laadullisen esiselvityksen vastaajista ei etätyön mahdollisuudesta huolimatta halunnut tehdä töitä etänä, vaan vastauksissa korostui työyhteisön tärkeys ja ns. työhön lähdön rituaali. Yleisimpänä syynä lähityön suosimiselle etätyön mahdollisuudesta huolimatta nousi tutkimuksessa monella vastaajalla esiin halu pitää työ ja vapaa-aika erillään toisistaan erottamalla työnteko omaan fyysiseen tilaansa. (Sutela et al., 2019, 253.)

Merkittävänä etätyön ominaisuuksiin liittyvänä tekijänä voidaan nähdä sen yleisyys varsinkin ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Tämä selittyy digitalisaatiolla, joka on vaikuttanut kaikkein eniten juuri ylempiin toimihenkilöihin muita työntekijäryhmiä voimakkaammin. Ylemmillä toimihenkilöillä on usein käytössään muita työntekijäryhmiä enemmän digitaalisia työvälineitä ja suurempi osa työajasta kuluu juuri näillä työvälineillä työskennellessä. (Sutela et al., 2019, 103.) Digitaalisilla välineillä virtuaalisessa ympäristössä työskentelyn voidaan nähdä lisäävän ylempien toimihenkilöiden luottamusta myös etätyön vaatimaan virtuaalisuuteen. Tämä entisestään korostaa näkemystä virtuaalisuuden ja siihen liittyvien ominaispiirteiden merkitystä etätyön implementoitumisessa organisaatioon yleisesti.

Kuten edellisessä alaluvussa tuli ilmi, on etätyö ilmiönä syntynyt vastaamaan kehittyvän työelämän ja yhä monimutkaistuvien organisaatioiden tarpeisiin. Suhteutettuna

perinteiseen lähityöhön, etätyöllä saavutetaan merkittäviä etuja juuri sen joustavuuden ja logistisen vapauden avulla. Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimukseen (Sutela et al., 2019, 253) liittyvän laadullisen esiselvityksen mukaan etätyön katsottiin mm. säästävän aikaa työmatkoissa, sekä helpottavan työelämän ja perheen yhteensovittamista. Toinen Tilastokeskuksen tutkimuksessa esiin noussut etätyötä puoltava tekijä oli työpaikoilla yleisten monitilatoimistojen kokeminen liian hälyisiksi. Kotona tehty työ mahdollisti tutkimukseen vastanneille rauhallisemman työympäristön sekä vähemmän turhina pidettyjä kokouksia. (Sutela et al., 2019, 252-253.)

Käytännön tasolla etätyöllä voidaan parhaimmillaan saavuttaa tasapainoinen työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän välinen suhde ja vastata tehokkaasti kehittyvän työelämän asettamiin haasteisiin. Covid-19 -pandemiassa etätyöllä on onnistuttu varmistamaan turvallinen työnteon jatkuminen monissa sekä yksityisen- että julkisen sektorin organisaatioissa. Etätyöllä on kuitenkin omat rajoitteensa, jotka osittain selittävät edellisessä aluvuossa esiin nousseita tekijöitä liittyen sen rajoitettuun implementaatioon organisaatioissa varsinkin ennen Covid-19 -pandemiaa. (Ahrendt et al., 2020; Sutela et al., 2019.)

2.2.2 Etätyön johtaminen

Etätyön johtamista ja varsinkin sen suhdetta etätyötiimien suorituskykyyn on tutkittu koko tutkimusalan nuoreen ikään suhteutettuna melko paljon. (ks. esim. Carte et al., 2006; Cordery, Soo, Kirkman, Rosen, & Mathieu, 2009; Golden & Veiga, 2008.) Etätyön sekä sen johtamisen rajoitteet ja ongelmat johtuvat pitkälti sen tiiviistä suhteesta virtuaalisuuteen ja tähän keskeisesti liittyviin kommunikaatio- ja informaatioteknologioihin. Varsinkin virtuaalisissa tiimeissä tehtävän tietotyön johtaminen on nostanut esiin merkittäviä etätyön johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä haasteita. Haasteet liittyvät usein kommunikaatioon ja hiljaisen tiedon (tacit knowledge) siirtymiseen, joille käytettävät informaatio- ja kommunikaatioteknologiat asettavat omat rajoitteensa. Virtuaalisuudella ja sen kasvulla on myös omat merkittävät vaikutuksensa virtuaalisten tiimien jäsenten välisten suhteiden muodostumiselle. Virtuaalisten työ- ja kommunikaatiovälineiden hyödyntämisessä työntekijöiden päivittäinen epävirallinen kanssakäyminen vähenee lähityöhön verrattuna vaikeuttaen näin ihmissuhteiden

muodostumista ja ylläpitoa etätyössä. (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015; Graham, 2016)

Monet etätyöhön ja sen johtamiseen keskittyvät tutkimukset (esim. Allen et al., 2015; Carson et al., 2007; Graham, 2016; Hoch & Dulebohn, 2017; Jimenez, Boehe, Taras, & Caprar, 2017; Liao, 2017; Muethel et al., 2012; Shuffler et al., 2010; Wakefield et al., 2008) käsittelevätkin ilmiötä juuri tiimin jäsenten ja näiden ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden, sukupuolen ja kulttuuritaustan tai näiden vaikutuksessa muodostuvien jäsenten välisten suhteiden näkökulmasta. Näiden muuttujien vaikutusta peilataan etätyön tutkimuksissa tiettyyn lopputulemaan tai mittariin, jona voi toimia esimerkiksi tiimin jäsenten työtyytyväisyys ja tämän vaikutus tiimin suorituskykyyn. Näkökulma säilyy muuttujien vaihtuessa tutkimusten välillä pääpiirteittäin samana.

Lukuisat etätyötä ja sen johtamista käsittelevät tieteelliset tutkimukset rakentavatkin teoreettisen viitekehjensä juuri ryhmän jäsenten kokonaisuudesta muodostuvan rakenteen ja sen toimintaan vaikuttavan virtuaalisuuden ja fyysisen etäisyyden luoman ulottuvuuden ympärille (ks. esim. Bell & Kozlowski, 2002; Wakefield et al., 2008). Esimerkiksi Eisenberg ja kumppanit nostavat artikkelissaan merkittäväksi tekijäksi virtuaalisen tiimin rakenteen keskeisenä etätyön onnistumiseen yksilö- ja tiimitasolla vaikuttavana tekijänä. (Graham, 2016, 24.)

2.3 Synteesi

Olen tässä tutkielmani toisessa luvussa käynyt läpi tutkimukseni kannalta keskeisen teoreettisen taustan liittyen jaettuun johtajuuteen sekä etätyöhön ja sen johtamiseen keskittyvään tutkimukseen.

Ensimmäisessä alaluvussa käsittelin jaettua johtajuutta erillisenä ilmiönä, sen tutkimusalan kehitystä sekä siihen liittyvää keskeistä teoreettista taustaa. Toisessa alaluvussa kartoitin etätyön ja sen tutkimuksen kehitystä sekä siihen käytännöllisessä ja

tieteellisessä tarkastelussa keskeisesti liitettyjä ja siihen vaikuttavia ilmiöitä. Käsittelin lisäksi etätyön johtamiseen liittyvää edeltävää tutkimusta ja sen keskeisimpiä kysymyksiä. Tässä viimeisessä alaluvussa jatkan teoreettisen viitekehysten tarkastelua vielä jaetun johtajuuden ja etätyön yhdistävään tutkimukseen, jota käsittelin alustavasti jo tutkielmani johdantoluvussa. Tarjoan luvun lopuksi vielä tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä tiivistetysti kuvaavan mallin.

Kuten olen aikaisemmissa alaluvuissa tuonut ilmi, on jaettua johtajuutta ja etätyötä sekä sen johtamista käsitelty lukuisista eri näkökulmista ja painotuksista. Jaetun johtajuuden ja etätyön yhdistävälle tutkimukselle selvästi yleisin teema on kuitenkin selvästi ollut tiimin ominaisuuksien ja muiden siihen vaikuttavien tekijöiden vaikutus sen suorituskykyyn.

Organisaation suorituskyvyn mittaamisen keskeisyys lisää jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta käsittelevän tutkimuksen käytännönläheisyyttä mutta sen voi nähdä myös siirtävän huomiota pois ilmiöiden muodostumiseen ja muuttumiseen eri konteksteissa vaikuttavista tekijöistä. Merkittävä osa jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta tarkastelevista tutkimuksista, kuten taulukossa 1 ilmenee, on myös toteutettu kvalitatiivisella menetelmäsuuntauksella, joka itsessään voi rajoittaa mahdollisuuksia monimutkaisten ilmiöiden tulkintaan yksilötasolla. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2009.)

TAULUKKO 1 Jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta käsittelevät tutkimukset.

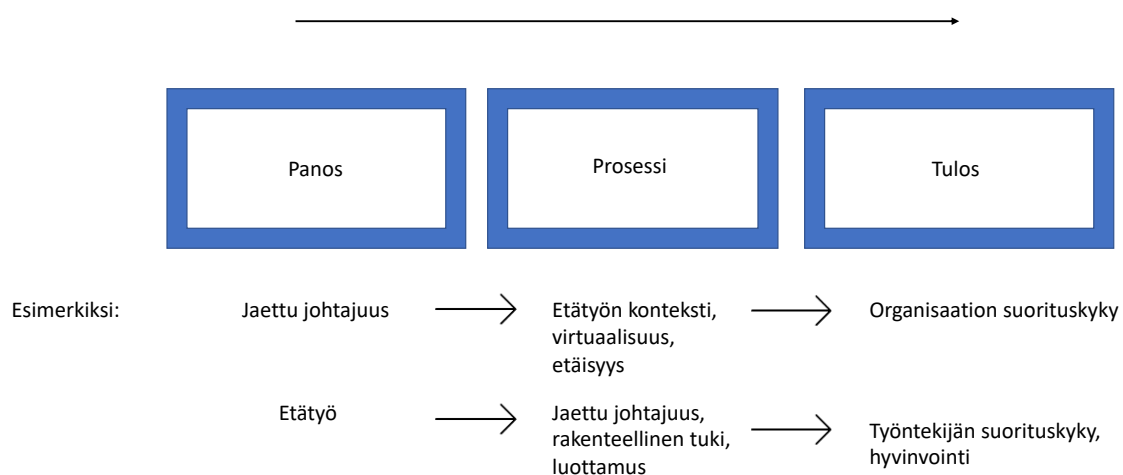
Tutkija	Tutkimuskohde	Tutkimuskysymykset	Tulokset
(Hoch & Dulebohn, 2017)	Kirjallisuuskatsaus	Tiimin jäsenten persoonallisuuden kokonaisuuden vaikutus virtuaalisten tiimien suorituskykyyn.	Tiimin persoonallisuuden kokonaisuus vaikuttaa epäsuorasti tiimin suorituskykyyn jaetun johtajuuden ja emergentin johtajuuden kautta.
(Hoch & Kozlowski, 2014)	101 virtuaalista tiimiä, kyselytutkimus, kvantitatiiviset tulokset	Perinteisen hierarkkisen johtajuuden, rakenteellisen tuen ja jaetun johtajuuden vaikutukset virtuaalisten tiimien suorituskykyyn	Hierarkkisen johtajuuden ja positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn heikkenee ja rakenteellisen tuen positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn lisääntyy, kun tiimin virtuaalisuus lisääntyy. Jaetun johtajuuden positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn

			ei kasva virtuaalisuuden lisääntyessä, vaikkakin jaetulla johtajuudella nähdään olevan positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn.
(Muethel et al., 2012)	96 virtuaalista tiimiä, kyselytutkimus, kvantitatiiviset tulokset	Jaetun johtajuuden ja tiimin suorituskyvyn välinen suhde etätiimeissä (dispersed teams), sekä etätiimeille ominaisten sosiodemografisten tekijöiden vaikutus jaettuun johtajuuteen ja sen muodostumiseen.	Jaetulla johtajuudella on positiivinen vaikutus tiimien suorituskykyyn etätyöskentelyssä. Naisten korkean määrän suhteessa miesten määrään edistää jaettua johtajuutta etätiimeissä. Etätiimien korkea keski-ikä vaikuttaa negatiivisesti jaetun johtajuuden ilmentymiseen.
(Shuffler et al., 2010)	Kirjallisuuskatsaus.	Teoreettisen viitekehyksen luominen jaetun johtajuuden toiminnasta virtuaalisessa ympäristössä ehdottamalla aiheita tulevalle tutkimukselle liittyen virtuaalisten tiimien jäsenten johtamiskäytänteisiin.	Kirjallisuudelle perustuvat 8 ehdotusta tulevalle tutkimukselle.
(Robert & You, 2018)	44 virtuaalisen tiimin 163 jäsentä. Kvantitatiivinen kyselytutkimus.	Miten tyytyväisyyttä voitaisiin synnyttää jaetun johtajuuden, yksilöllisen luottamuksen ja autonomian kautta virtuaalisessa työympäristössä?	Jaettu johtajuus synnyttää tyytyväisyyttä sekä suoraan, että epäsuoraan luottamuksen edistämisen kautta. Tiimin tasolla tyytyväisyys toimii vahvana suorituskyvyn ennustajan.
(Graham, 2016)	Kirjallisuuskatsaus.	Edeltävän tutkimuksen perusteella vertikaalisen ja jaetun johtamisen vaikuttavuuden arviointi virtuaalisten tiimien ja niiden suorituskyvyn kontekstissa.	Vertikaalisella ja jaetulla johtajuudella on omat edut ja ongelmansa, ja ne voivat täydentää toisiaan. Kontingenssiteoria, jossa vertikaalisen ja jaetun johtajuuden kokonaisuus tiimin- ja tehtävän rakenteeseen liittyvistä epävarmuustekijöistä riippuen johtaa virtuaalisen tiimin suorituskykyyn.
(Liao, 2017)	Kirjallisuuskatsaus.	Monitasoisen lähestymistavan tuntemuksen lisääminen	Monitasoinen teoreettinen malli, jossa tehtävä- ja suhdelähtöiset johtamiskäyttötymiset

		virtuaalisten tiimien johtamisen tutkijoiden keskuudessa ja jatkotutkimuksen mahdollisuuksien kartoitus.	vaikuttavat tiimi- ja yksilöprosesseihin sekä lopputuloksiin virtuaalisissa tiimeissä. Tiimi- ja yksilötason prosessit vaikuttavat toisiinsa ja kontekstiin sidotut rajoittavat tekijät kuten tehtävien monimutkaisuus ja virtuaalisuuden taso vaikuttavat virtuaaliseen johtamiseen.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Useissa edellä taulukossa 1 mainituissa tutkimuksissa hyödynnetyt jaetun johtajuuden ja etätyön suhteen tarkasteluun hyödynnetty tapa voidaan tiivistää kuvaajamuodossa yleistäen panos – prosessi – tuotos -mallilla.

Näkökulmasta riippuen jaetun johtajuuden ja etätyön roolit tarkastelussa vaihtelevat panoksen ja prosessin välillä mutta yleisesti suorituskyky tai siihen vahvasti liittyvä ilmiö säilyy mallin tuloksena. Alla kuviossa 3 kuvaan kaksi esimerkkiä edeltävässä tutkimuksessa hyödynnetyistä jaetun johtajuuden ja etätyön suhdetta kuvaavista panos – prosessi – tulos -näkökulmista.



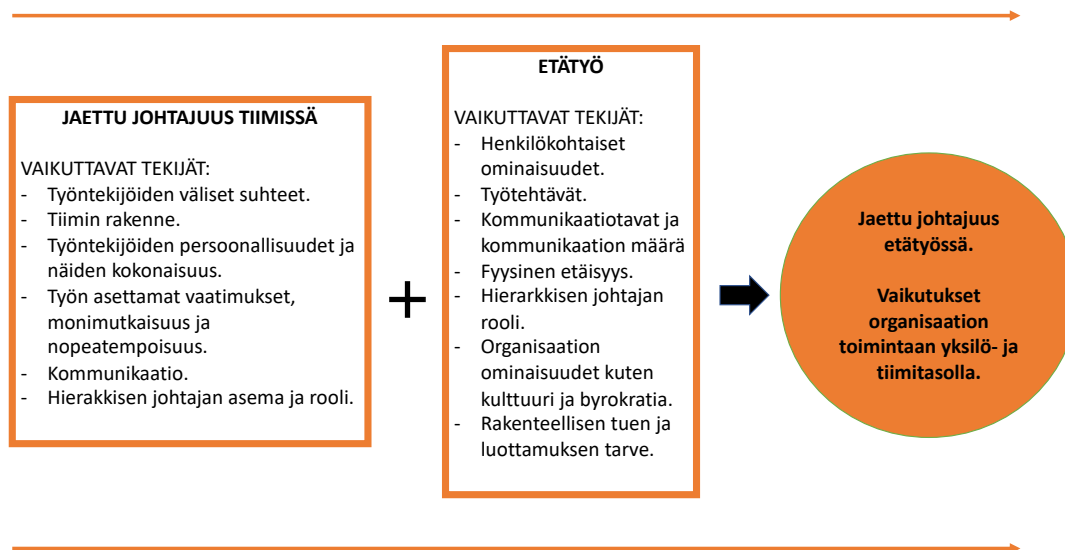
KUVIO 3 Etätyön ja organisaation suorituskyvyn suhteen tarkastelu panos-prosessi-tulos -mallilla.

Tiimien suorituskyvyn sekä siihen vaikuttavien tekijöiden tarkastelun keskeisyyden tutkimusalalla voidaan nähdä olevan yhteydessä jaetun johtajuuden ja etätyön tarkasteluun erillisinä ilmiöinä, sillä tiimin suorituskykyä on usein hyödynnetty tarkastelun mittarina myös näiden tutkimuksissa. Organisaation suorituskyvyn mittaaminen ja määrittely on usein haastavaa sen monimääritelmällisyyden vuoksi, eikä esimerkiksi julkisen- tai järjestösektorin tuloksellisuutta voida mitata kuten yksityisten, voittoa tavoittelevien yrityksen. Tämän seurauksena jaetun johtajuuden ja etätyön suhteen tuloksellisuutta voidaan arvioida esimerkiksi suorituskykyyn positiivisesti vaikuttavien ilmiöiden kautta. Esimerkiksi Robert ja You (2018) arvioivat tutkimuksessaan jaetun johtajuuden, luottamuksen ja autonomian vaikutuksia etätyötiimien tyytyväisyyteen ryhmätasolla. Myös tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä hyödynnetään näin myös tiimin suorituskykyä ennakoivana tekijänä.

Tässä tutkimuksessa pyrin aikaisempaan tutkimukseen (taulukko 1) verrattuna keskittymään enemmän juuri jaetun johtajuuden ja etätyön suhteeseen rinnakkaisina ilmiöinä. Pääpaino on jaetun johtajuuden ja etätyön välisen suhteen tarkastelussa organisaation työntekijöiden kokemusten kautta, eikä esimerkiksi organisaation suorituskyvyn mittaamisessa ja jaetun johtajuuden merkityksellisyyden määrittämisessä suhteessa tähän. Jaetun johtajuuden tarkastelu lähityöstä etätyöhön siirtyneen organisaation työntekijöiden kokemusten kautta tarjoaa uudenlaisen muutokseen keskittyvän näkökulman.

Tarjoan tutkimukseni kannalta keskeisen teoreettisen viitekehyksen seuraavan mallin mukaisesti käsittelemäni edeltävän tutkimuksen pohjalta kuviossa 4:

MUUTOKSEN KONTEKSTI JA VIRTUAALISUUDEN KASVU



KUVIO 4 Jaetun johtajuuden ja etätyön suhde muutoksen kontekstissa.

Mallini rakentuu muutoksen kontekstiin, jossa tässä tapauksessa korostuu virtuaalisuuden kasvu organisaation siirtyessä lähityöstä etätyöhön. Muutoksen konteksti liittyy lisäksi osittain jo mainitsemini aikaisempiin jaetun johtajuuden vaikuttavuuden tutkimuksiin kriisitilanteissa. (Pearce & Sims, 2002, 183-184; Pearce & Barkus, 2004, 47-48; Pearce & Manz, 2005, 132.) Mallissa jaetun johtajuuden ja etätyön ilmiöitä, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä niiden vuorovaikutusta toisiinsa ja tätä kautta organisaation toimintaan tarkastellaan siis muutoksen eli virtuaalisuuden kasvun kontekstissa. Mallissa jaetun johtajuuden vaikutuksia organisaation toimintaan etätyössä ja siihen siirtymisen aikana tarkastellaan aikaisempien tutkimusten suorituskykykeskeisyyden sijasta yleisellä tasolla (Hoch & Dulebohn, 2017; Muethel et al., 2012; Robert & You, 2018).

Malli ei vastaa jaetun johtajuuden tutkimuksessa usein hyödynnettyä, aikaisemmin tässä luvussa mainittua panos – prosessi – tulos -tyyppistä mallia, jota esimerkiksi Hoch ja Kozlowski (2014), Hoch ja Dulebohn (2017) sekä Muethel ja kumppanit (2012) tutkimuksissaan hyödyntävät, vaan jaettuun johtajuuteen ja etätyöhön vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan rinnakkaisina ja osittain limittäisinä ilmiöinä. Jaetun johtajuuden ja etätyön vuorovaikutukseen liittyen mallissa huomioidaan aikaisemmista tutkimuksista esiin nostamani, niihin keskeisimmin vaikuttavat tekijät kuten tiimin ja sen jäsenten, työtehtävien, organisaation, virtuaalisuuden sekä hierarkkisen johtajan aseman vaikutus.

En ole jakanut tutkimukseni teoreettista viitekehystä kuvaavaa malliani yksilö ja ryhmätason prosessien tarkasteluun Liaon (2017) omassa monitasoisessa mallissaan osoittamalla tavalla tutkimukseni lähestymistavan yksinkertaisuuden säilyttämiseksi. Olen kuitenkin tunnistanut Liaon teoreettisen lähestymistavan edut ja tarkastelenkin tämän pohjalta tutkimukseni empiirisessä osuudessa rinnakkain sekä yksilö- että ryhmätason prosesseja jaettuun johtajuuteen ja sen vaikuttavuuteen liittyen.

3. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä tutkielmani kolmannessa luvussa esittelen tekemäni tutkimuksen kannalta keskeiset menetelmävalinnat. Tutustun kvalitatiivisen- eli laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin tutkimusmenetelmänä ja perustelen sen käyttöä tutkimuksessani. Menetelmävalintojen perustelun jälkeen esittelen tutkimukseni kohdeorganisaation ja tähän liittyen pääpiirteisesti myös tutkimukseeni osallistuneet yksilöt. Kuvaan tämän jälkeen tutkimukseni aineiston keruuseen liittyvät valinnat sekä esittelen teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun aineistonkeruutapana ja perustelen sen merkityksellisyyden tutkimukseni kannalta.

Kuvaan neljännessä alaluvussa kerätyn aineiston käsittelyyn ja analyysiin liittyen tekemäni valinnat sekä hyödyntämäni metodit ja työkalut kuten laadullisen tutkimuksen teoriaohjaavan sisällönanalyysin sekä siihen liittyen materiaalin luokittelun. Arvioin luvun viidennessä eli viimeisessä alaluvussa myös tutkimukseni luotettavuutta, sekä tähän vaikuttaneita tekijöitä kuten sen reliabiliteettia ja validiteettia.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Hirsijärven ja Hurmeen mukaan (2008, 27) menetelmä tulee valita niin, että sen avulla voidaan mahdollisimman hyvin vastata tutkimusongelmaan. Tämän perusteella voidaan sanoa, että tutkimusongelma määrittelee käytettävän tutkimusmenetelmän.

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. On tärkeää huomioida, ettei kvalitatiivisen tutkimukselle ei ole tutkijoiden keskuudessa yksiselitteistä määritelmää enkä myöskään ole omassa tutkimuksessani pyrkinyt noudattamaan puristisesti yhden tietyn menetelmällisen tai metodisen suuntauksen linjaa. Tutkimusmenetelmän valintaa ei voida kuitenkaan pitää tutkimuksen tulosten kannalta irrallisena tekijänä, sillä tutkimuksen aikana käytetyt menetelmät ja työkalut vaikuttavat merkittävästi sen lopputuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 20.) Tämän vuoksi on tärkeää

perustella hyödynnetyt tutkimusmenetelmät ja tiedostaa niiden suhde tutkimuksen lopputuloksiin.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä sen kokonaisvaltaisuus ja aineiston keruu todellisista tilanteista, tarkoituksenmukaisesti valituista ihmisryhmistä tai yksilöistä. Kvalitatiivinen tutkimus ei lähtökohtaisesti pyri löytämään yhtä tarkkaa vastausta, vaan tutkimuskohdetta pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tärkeimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksiä onkin todellisen elämän ja ilmiön kuvaaminen. Kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta poiketen kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä välttämättä luomaan suoraan yleispäteviä syy-seuraussuhteita tai testaamaan asetettua hypoteesia tai teoriaa. (Hirsjärvi et al., 2009, 157-160.)

Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska koen pystyväni vastaamaan sen avulla asettamiini tutkimuskysymyksiin ja kuvaamaan tehokkaimmin monimutkaisen ja monisyisen ilmiön eli jaetun johtajuuden ilmentymistä etätyön kontekstissa. En pyri tutkimuksessani tilastollisiin yleistyksiin vaan tarkastelemaan yksittäisten ihmisten asenteita, näkemyksiä, kokemuksia ja suhtautumista etätyössä ilmentyvään jaettuun johtajuuteen mahdollisimman laajasti. Jo varhaisessa vaiheessa oli selvää, että ilmiöön vaikuttavat muuttujat ovat erittäin monimutkaisia, osittain abstrakteja sekä toisiinsa kietoutuneita. Tutkittavan ilmiö monimutkaisuuden, voimakkaan aineistolähtöisyyden sekä sen ajankohtaisuuden ja tuoreuden vuoksi tutkimukselle ei ollut myöskään tarpeellista asettaa selkeitä testattavia hypoteeseja. Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui näillä perusteilla tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, vaikka kyseessä olevaa ilmiötä on aikaisemmin tutkittu menestyksekkäästi myös kvantitatiivisella ja ns. mixed methods -menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 25; Hoch & Kozlowski, 2014.)

3.2 Tutkittava organisaatio

Tutkimukseni kohdeorganisaationa toimii Tampereen kaupungin konsernihallinnon alaisten koko kaupungin toimintaa ja kehittämistä tukevien konserniyksiköiden muodostama kokonaisuus. Tampereen kaupungin konsernihallinnon tehtävänä on tukea,

ohjata ja valvoa kaupunkikonsernin toimintaa sekä varmistaa että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat kaupunkistrategiaa kokonaisuuden kannalta optimaalisimmalla tavalla. Konsernihallinnon alaisiin konserniyksiköihin kuuluvat strategia- ja kehittämissyksikkö, henkilöstöyksikkö, talousyksikkö, tietohallintoyksikkö, omistajaohjausyksikkö, viestintäyksikkö sekä hallintoyksikkö.

Yhteensä Tampereen kaupungin konserniyksiköissä työskentelee noin 300 ihmistä pääosin erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Konserniyksiköiden tehtävänä on avustaa konsernijohtajaa konsernihallinnon ja kaupunkikonsernin ohjauksessa sekä vastata konsernin johtamis- ja ohjausprosessien kehittämisestä. Konserniyksiköiden lisäksi Tampereen kaupungin konsernihallinnossa konsernijohtajan alaisuudessa toimivat kaupunkiympäristön, sosiaali- ja terveystalvelujen, sivistystalvelujen sekä elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueiden johtajat ja näiden esikunnat. Konsernihallinto ohjaa perusorganisaation lisäksi kaupungin omistuksessa tai määräysvallassa olevia yhteisöjä ja säätiöitä.

Tampereen kaupungin konserniyksiköiden muodostama kokonaisuus valikoitui kohdeorganisaatioksi sen tutkimukseni kannalta optimaalisen koon, rakenteen sekä siihen vaikuttaneiden olosuhteiden perusteella. Keväällä 2020 Covid-19 -pandemia vaikutti kansallisella tasolla merkittävästi työskentelytapoihin. Suomen hallitus linjasi 16.3.2020, että julkisen sektorin työntekijöiden, joiden työtehtävät etätyöskentelyn mahdollistavat, tulee työskennellä etänä. Hallituksen linjaukseen sisältyi myös suositus etätöihin liittyen yksityisen sektorin työnantajiin mutta juridisesti tämä suositus ei käytännössä sitonut yksityisiä työnantajia siirtämään organisaatioidensa työntekijöitä etätöihin. (Valtioneuvoston viestintäosasto, 2020.) Tämän suorana seurauksena vaihtoehtoihin työntekotapoihin kuten etätööhön siirtyminen oli voimakkaampaa juuri julkisen sektorin organisaatioissa. Myös Tampereen kaupungin konsernihallinnon konserniyksiköissä siirryttiin pääosin etätöihin 16.3.2020 -alkaen.

Tampereen kaupungin konsernihallinnon konserniyksiköissä työskenneltiin pääosin etätöissä koko kevät ja kesä 2020, kunnes elokuussa pandemiatilanne mahdollisti vähittäisen siirtymisen hybridimalliin, jossa halukkaat työntekijät työskentelivät osittain myös varsinaisella työntekopaikalla lähityössä. Covid-19 -pandemiatilanteen jälleen heikentyessä lokakuussa 2020 konserniyksiköissä siirryttiin jälleen lähes kokonaan

etätyöhön. Tutkimukseeni haastattelemani kaupungin työntekijöiden kokemus vastasi muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta hyvin tarkasti tätä työntekotapojen mallia. Poikkeukset lähinnä kesän hybridityöaikana tai sen jälkeen perustuivat henkilökohtaisiin mieltymyksiin tai työtehtävän vaatimuksiin. Yksikään haastateltavista ei myöskään ollut tehnyt täysipäiväisesti etätyötä ennen etätyöhön siirtymistä maaliskuussa 2020.

Tutkimukseeni valikoitui kaupungin yhteyshenkilön välityksellä lopulta 12 eri Tampereen kaupungin konsernihallinnon konserniyksiköiden työntekijää, jotka edustivat taustoillaan sekä positioillaan organisaatiossa eri ryhmiä. Tutkimukseeni osallistuvat henkilöt edustivat sekä johtaja-, esimies-, että asiantuntija-asemia ja olivat virkaiältään erittäin heterogeenisiä. Myös osallistujien varsinaisissa työtehtävissä oli merkittäviä eroja johtuen eri konserniyksiköiden voimakkaasti toisistaan poikkeavista toimialoista. Tutkimukseni empiirisen osuuden kannalta kokonaisuutena haastattelemani joukko toimi erinomaisesti antaen monipuolisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä eri näkökulmista ja lähtökohdista.

3.3 Aineisto

Aineistonkeräystapana tutkimuksessani toimivat teemahaastattelut. Vaikka haastattelunimikkeisiin liittyviä erilaisia luokittelu- ja nimittämiskäytäntöjä on monia, voidaan haastattelutavat luokitella Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 43) mukaan niiden strukturointiasteen perusteella karkeasti kolmeen luokkaan; lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun lomakehaastattelun rakenteen ollessa näistä voimakkaimmin etukäteen määritelty. Teemahaastattelun hyödyntäminen on perusteltua tilanteessa, jossa tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän ja haastateltavien vastauksista pyritään muodostamaan laajempaa kuvaa.

Koska teemahaastattelussa edetään valittujen keskeisten teemojen eikä tarkkojen kysymysten varassa, se vapauttaa näin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavan äänen paremmin kuuluviin keskittymällä tämän asioille antamiin

merkityksiin. Teemahaastattelu näin myös korostaa merkitysten syntymisen vuorovaikutuksellista luonnetta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.)

Sarajärven ja Tuomen (2018, 64-65) mukaan teemahaastattelun etuna voidaan nähdä sen joustavuus sekä tutkijan, että haastateltavan näkökulmasta. Teemahaastattelut etenevät perusmuodossaan etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkennettujen kysymysten varassa. Teemat ja niihin liittyvät etukäteen määritellyt kysymykset perustuvat tutkimuksen alustavaan teoreettiseen viitekehykseen sekä aikaisempaan tietoon perustuvaan ymmärrykseen ja sitovat näin kerättävän empiirisen aineiston teoriaan. Teemat muodostavat haastattelulle Eskolan ja Suorannan (1998, 65) näkemyksen mukaisesti säännöllisen rakenteen, jolla voidaan varmistaa että haastateltavien kanssa puhutaan samoista asioista haastattelujen joustavuudesta huolimatta ja pyritään löytämään näin tutkimuksen- ja tutkimusongelman kannalta relevantteja ja mahdollisimman keskeisiä merkityksiä.

Teemahaastattelun selkeänä etuna esimerkiksi strukturoituun haastatteluun verrattuna on kuitenkin juuri sen joustavuus. Haastattelijalla on teemahaastattelussa mahdollisuus haastattelun aikana syventää ja tarkentaa kysymyksiä sen perusteella miten haastateltava vastaa. Tähän liittyen korostuu Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 48) näkemys teemahaastattelun vuorovaikutuksellisesta luonteesta, jossa haastateltavien antamat merkitykset asioille syntyvät kielellisessä vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. Tutkimukseni näkökulmasta tämä oli erittäin merkittävää.

Tunnistin jo ensimmäisen haastattelun jälkeen, että monimutkaiseen ja monelle haastateltavalle melko tuntemattomaan ilmiöön kuten jaettuun johtajuuteen liittyvien merkitysten syntyminen perustuu haastattelutilanteessa nimenomaan haastateltavan ja haastattelijan väliseen kielelliseen vuorovaikutukseen. Minun oli näin kiinnitettävä voimakkaasti huomiota omaan puhetapaani ja pyrkiä välttämään haastateltavien liiallista johdattelua omien taustatietojeni perusteella tiettyyn suuntaan. Toisaalta tietyllä tasolla johdattelu oli ajoittain välttämätöntä haastattelun pitämiseksi aiheessa.

Haastattelut toteutettiin tammikuun 2021 aikana taulukon 2 mukaisesti Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelun toteuttaminen etätyövälineitä hyödyntäen oli vallitsevan Covid-19 -pandemiatilanteen sekä tutkimuksen aiheen perusteella oikea

ratkaisu. Etähaastattelu itsessään kirvoitti muutamassa haastateltavassa ajatuksia etätyön ominaispiirteistä. Lähetin noin kahta viikkoa ennen kutakin haastattelua osallistujille kokouskutsun ohessa sähköpostilla tiiviin alustuksen haastattelun sisällöstä, käsiteltävistä teemoista, sekä haastattelun käytännön toteutuksesta. Pyrin näin aktivoimaan haastateltavien ilmiöön liittyvää ajattelua ja pohdintaa jo ennen itse haastattelua. Tämä ratkaisu osoittautui haastattelutilanteissa myöhemmin hedelmälliseksi haastateltavien kyettyä kiinnittämään huomiota jaetun johtajuuden ilmiöihin työssään alustuksen perusteella.

Ennen virallisen haastattelun alkua kävin jokaisen haastateltavan kanssa läpi heidän työntekepojensa muutokset edeltävän vuoden ajalta liittyen Covid-19 -pandemiaan. Tämän lisäksi kävin haastateltavien kanssa läpi pääpiirteittäin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ja määrittelin siihen liittyvät keskeiset käsitteet kuten jaetun johtajuuden. Tällä pyrin varmistamaan ja tasaamaan haastateltaville riittävät pohjatiedot ilmiöstä ja mahdollistamaan näin tarkasti ilmiöön liittyvän relevantin kielellisen vuorovaikutuksen itse haastattelussa. Käytännön tasolla varsinkin johtamisen ja johtajuuden erottaminen käsitteinä ja ilmiöinä toisistaan nousi haastatteluissa merkittävään asemaan.

Haastatelluille on annettu taulukossa 2 alla tunnukset (H1, H2...), joiden avulla tutkimuksen tulosten esittäminen tutkielman analyysiluvussa helpottuu. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi taulukossa ei ole yksilöity haastateltavien mahdollisen esimiesaseman lisäksi muita tietoja. Haastattelutallenteet vaihtelevat kestoltaan noin 30 minuutista 50 minuuttiin. Tallenteisiin ei sisälly ennen itse haastatteluja käytyjä alustuksia ja keskusteluja, jotka kestivät keskimäärin noin 10 minuuttia.

TAULUKKO 2 Haastattelut

Lyhenne	Haastattelun kesto	Asema
H1	31.13	Asiantuntija
H2e	41.45	Esimies
H3	37.34	Asiantuntija
H4	50.54	Asiantuntija
H5	33.56	Asiantuntija
H6	25.05	Asiantuntija
H7e	37.33	Esimies
H8	37.05	Asiantuntija
H9	38.41	Asiantuntija
H10	30.34	Asiantuntija
H11e	41.31	Esimies
H12e	36.06	Esimies

Ensimmäinen haastattelu H1 toimi esihaastatteluna, jonka avulla testasin asettamieni teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten toimivuutta käytännön haastattelutilanteessa. Pääsin ensimmäisessä haastattelussa testaamaan myös haastattelun käytännön toteutusta, yksityiskohtia ja arvioitua kestoja, sekä arvioimaan muita esiin nousevia seikkoja ja näiden vaikutusta tutkimukseeni kuten Eskola ja Suoranta ehdottavat (1998, 66-67). Esihaastattelu vahvisti pitkälti haastattelurungon osalta tekemiäni valintoja, enkä joutunut tekemään sen suhteen merkittäviä muutoksia. Myös esihaastattelun kesto noin 45 minuuttia oli sopiva ja sen aikana syntyi riittävästi relevanttia dataa myöhempiä haastatteluja ajatellen.

Ennen varsinaisen analyysivaiheen aloittamista kerätty aineisto tuli litteroida ja muuttaa sekä analyysin, että tutkimustulosten esittämisen kannalta käsiteltävään tekstimuotoon. Litteroinnin tarkkuus määritellään Ruusuvuoren ym. (2010, 358) mukaan tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Tutkittavan ilmiön, sille asettamieni tutkimusongelmien ja käytettyjen metodien perusteella päädyin litteroimaan aluksi koko haastatteluaineiston sanasta sanaan.

Analyysiprosessin aikana tutkimuksen myöhäisemmässä vaiheessa pystyin keskittymään tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta keskeisimpien kohtien tarkempaan litterointiin Ruusuvuoren ym. (2010, 258) osoittamalla tavalla. Esimerkiksi tutkimuksen tuloksissa esitetyt sitaatit ovat tämän toisen kierroksen tarkemman litteroinnin tulosta.

3.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena analyysissä on aineiston, tutkimustehtävän ja teorian välisen jatkuvan vuoropuhelun avulla saavuttaa tutkimustulos, joka voidaan tässä tapauksessa nähdä tulkintana tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari, 2011, 44; Ruusuvuori et al., 2010.)

Laadulliselle tutkimukselle on Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 10) mukaan ominaista, että aineisto ja tutkimustehtävä ovat tutkimuksen analyysivaiheessa jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. Tämä vuoropuhelun kautta empiiriset havainnot ja etukäteen määritelty tutkimuksen teoriapohja liittyvät yhteen. Tämän tutkimuksen analyysiprosessi alkoi käytännössä jo tutkimuskysymysten asettamisesta teorian pohjalta ja jatkui voimakkaasti myös aineiston keräämisvaiheessa. Analyysiä tapahtui siis merkittävästi jo aineiston keräämisen aikana, sillä arvioin tutkijana jatkuvasti haastatteluissa esiin nousseiden tekijöiden suhdetta toisiinsa sekä teoriaan, ja ohjasin näin haastatteluprosessia sen aikana.

Tässä tutkimuksessa hyödynnän laadullisen tutkimuksen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä Tuomen ja Sarajärven (2018, 81) mukaan analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan teoria ja muu aikaisempi tieto toimivat analyysiä ohjaavina ja avustavina tekijöinä. Teoriaohjaavan analyysin pyrkimyksenä ei näin ole teorialähtöisen analyysin tavoin testata aikaisempaa teoriaa tai sen perusteella luotuja hypoteeseja vaan avata mahdollisesti täysin uusia ajatusuria. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys olisi tietyllä tasolla mahdollistanut myös täysin teoriaohjaavan analyysin, jossa olisin pyrkinyt testaamaan suoraan teoriapohjalle perustuvia hypoteeseja. En kuitenkaan kokenut tätä kokonaisuuden kannalta hyväksi ratkaisuksi tutkittavan ilmiön suhteellisen tutkimattomuuden ja monisäikeisyyden vuoksi. Pyrkimyksenäni ei

ollut siis aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa vaan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen peilaamalla hankittua aineistoa aikaisemmin luotuun esiyymmärrykseen ja teoriapohjaan.

Tässä tutkimuksessa hyödyntämälläni laadulliselle sisällönanalyysille ei ole yksiselitteistä määritelmää ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista joko yksittäisenä analyysimetodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan sen väljimmässä määritelmässä sisältöjen analyysiä tavalla, joka ei perustus suoraan tiettyyn teoreettiseen tai epistemologiseen näkökulmaan, vaan jossa voidaan hyödyntää vapaammin eri näkökulmia ja toimintatapoja. Tässä määritelmässä useimpien laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmien voidaan nähdä perustuvan sisällönanalyysiin tavalla tai toisella. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78.) Sisällönanalyysiin sen kapeammassa määritelmässä yksittäisenä analyysimetodina rinnastetaan usein myös temaattinen analyysi, johon liittyvää aineiston luokittelua teemoihin hyödynnän myös tässä tutkimuksessa. (Ruusuvuori et al., 2010, 15; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117.)

Käytännössä tutkimukseni varsinainen analyysiprosessi alkoi keskeisen ja tutkimustehtävän kannalta relevantin materiaalin määrittelyllä aineistosta sekä sen erottaminen tutkimuksen kannalta turhasta materiaalista. Tätä tapahtui jo aineiston litteroimisen aikana. Kykenin myös syventämään ymmärrystäni ilmiöstä sekä tunnistamaan aineistosta tutkimukseni kannalta keskeisiä teemoja jo litteroinnin aikana.

Analyysiprosessi jatkui aineistoon perehtymisellä sekä yhtäläisyyksien etsimisellä tutkimusongelmien ohjaamalla tavalla. Koodasin litteroitua tekstiä ensin karkeasti poimimalla siitä keskeisiä havaintoja tunnistamiini yleisten teemojen alle. Koodaaminen tarkentui analyysin edetessä kun tunnistin teemoihin liittyviä alateemoja ja pystyin tarkentamaan myös koodausta näihin liittyen. Koko analyysiprosessin ajan arvion tulosten suhdetta asettamiini tutkimuskysymyksiin. Teemoista muodostui lopulta myös tutkimukseni tulokappaleen luvut ja alaluvut. Analyysin lopputuotoksena tunnistettujen teemojen alle keräämästäni materiaalista jalostui lopulta laadulliselle tutkimukselle ominainen sitaattikokoelma (Eskola & Suoranta, 1998, 174), jota hyödynnän myös tutkimukseni tulosten havainnollistamisesta.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla eli pätevyydellä sitä, että tutkitaanko valitulla tutkimusmenetelmällä sitä mitä on luvattu tutkia (Hirsjärvi et al., 2009, 231; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa luotettavuuden arviointi voi olla Eskolan ja Suorannan mukaan kvantitatiivista tutkimusta vaikeampaa, sillä sitä ei voida niin selkeästi erottaa analysointivaiheesta. (1998, 209-213) Pysin jatkuvana prosessina koko tutkimusprosessin ajan arvioimaan sen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä kuten sen reliabiliteettia ja validiteettia eli tutkimustulosten toistettavuutta ja sitä, onko tutkittu sitä mitä on luvattu tutkia. Olen tutkimuksen reliabiliteettiin liittyen kuvannut tutkimusraportissa tutkimusprosessin työvaiheita tarkasti, yksityiskohtaisesti ja läpinäkyvästi pyrkien saavuttamaan mahdollisimman hyvän toistettavuuden. Olen kuvannut prosessin etenemistä lisäksi useissa seminaaritapaamisissa ja mahdollistanut näin tekemieni päätösten arvioinnin myös tutkijakollegoideni taholta Tuomen ja Sarajärven osoittamalla tavalla (2018, 165). Tutkielmani tulosluvussa tuen ja todennan tutkimukseni tuloksia haastattemieni henkilöiden sitaateilla.

Tutkimukseni lähteinä olen hyödyntänyt mahdollisimman paljon vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita. Varsinkin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähdeaineisto muodostuu pääosin vertaisarvioiduista tieteellisissä lehdissä julkaistuista artikkeleista. Näin olen pyrkinyt varmistamaan tutkimukseni taustan tieteenalaan liittyvän luotettavuuden ja uskottavuuden.

Tutkimuksessa noudatettiin tutkijaa ohjaavia yleisiä eettisiä periaatteita. On huomattavaa, ettei minulla ollut minkäänlaista ammatillista tai henkilökohtaista suhdetta tutkittavaan organisaatioon ja että en myöskään halunnut tarkemmin vaikuttaa haastateltavien henkilöiden valintaan. Yksi haastateltavista oli sattumalta minulle tuttu opintojeni ajalta mutta en kokenut tämän vaikuttaneen haastattelun kulkuun, eettisiin periaatteisiin tai saatujen tulosten luotettavuuteen millään tavalla.

Haastattelujen aikatauluista sovittiin etukäteen erikseen jokaisen haastateltavan kanssa ja näille annettiin mahdollisuus valmistautua tutustumalla aihepiiriin. Haastattelujen ja niissä käsiteltyjen teemojen osittainen arkaluontoisuus otettiin huomioon. Haastattelun aluksi jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi vielä haastattelun läpivienti, aiheet, sekä sovittiin haastattelun nauhoittamiseen liittyvistä yksityiskohdista. Itse haastatteluissa pyrin minimoimaan haastateltavan johdattelun ja kiinnitin aktiivisesti huomiota sanavalintoihini ja tapaan esittää kysymyksiä. Kuitenkin yhtenä tämän tutkimuksen mahdollisena rajoitteena voidaan nähdä omien taustatietojeni vaikutus haastattelujen kulkuun ja vuorovaikutukseen.

Luottamukseen ja tietosuojaan liittyvät näkökulmat kuten haastateltavien tunnistamattomuus huomioitiin koko prosessin aikana. Lopputuloksena pyrittiin tilanteeseen, jossa tutkimushenkilöiden henkilöllisyyteen viittaavat tekijät poistettiin lopullisesta tutkimusraportista.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Olen analyysissä yhdistänyt kerätystä aineistosta tehdyt löydökset ja havainnot edellisessä luvussa esittelemääni teoreettiseen viitekehykseen tavalla, jossa aineiston ja teorian välinen yhteys on jo havaittavissa. Tehdystä analyysistä nousseiden havaintojen esittämisessä hyödynnän haastatteluista nousseita, analyysin lopputuloksena muodostuneesta sitaattikokoelmasta valikoituja lainauksia, joiden avulla pyrin havainnollistamaan tekemiäni päätelmiä. Lainaukset on pelkistetty lukijaystävällisemmiksi poistamalla niistä niiden merkitykseen vaikuttamattomat täytesanat, toistot sekä epäselvät puhekieliset ilmaukset. Työntekijöiden aseman tutkimuksen tuloksille antaman relevanssin takia esimiesasemassa työskentelevät haastateltavat ovat tunnistettavissa heitä kuvaavien haastattelutunnusten e-päätteistä. Kokoan keskeisimmät jaetun johtajuuden vaikuttavuudesta tekemiäni havainnot yhteen lisäksi tutkielmani seuraavassa luvussa tulosten yhteenvedon sekä tutkimuskysymyksiin liittyvien johtopäätösten käsittelyn yhteydessä.

4.1 Jaettu johtajuus etätyössä

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisin kysymys on, että vaikuttaako työntekotavan muutos eli lähityöstä etätyöhön siirtyminen organisaatiossa esiintyviin jaetun johtajuuden kokemuksiin ja miten. Ennen siirtymistä jaetun johtajuuden ja etätyön suhteeseen vaikuttavien tekijöiden lähempään tarkasteluun oli selvitettävä kokevatko organisaation jäsenet ylipäättään työssään jaettua johtajuutta tai siihen viittaavia ilmiöitä, vai rajoittuvatko kokemukset mahdollisesti vain pelkkiin hierarkkisen johtajuuden kokemuksiin.

Teoreettisen viitekehyksen etätyön vaikutuksista jaettuun johtajuuteen antamista pohjatiedoista huolimatta oli tutkimuksessa lähtökohtaisesti selvitettävä työntekijöiden kokemus siitä, onko tarkasteltavassa organisaatiossa esiintyvässä jaetussa johtajuudessa

tapahtunut muutoksia työntekotavan muututtua. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia jaetun johtajuuden kokemuksia nämä olivat kohdanneet eri työtavoissa ja miten nämä olivat mahdollisesti eronneet toisistaan. Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan hierarkkisen johtajuuden roolia ja siinä tapahtuneita muutoksia eri työtavoissa ja muutoksen aikana.

Haastattelemieni kaupungin työntekijöiden kokemukset etätyöhön siirtymisen vaikutuksista työtiimissään esiintyvään johtajuuteen tai jaettuun johtajuuteen ja sen määrään vaihtelivat vastauksissa hyvin voimakkaasti. Muutama haastateltavista yllättäen koki, ettei heidän työssään kokemassa johtajuudessa ja työyksikön johtamisessa ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia etätyöhön siirtymisen yhteydessä. Edellä mainitun kaltaiset kokemukset tiimissä esiintyvän johtajuuden ja jaetun johtajuuden säilymisestä samankaltaisena työntekotavasta riippumatta olivat yleisiä varsinkin hyvin itsenäistä ja teknistä työtä tekevillä haastateltavilla. Näihin lukeutuivat esimerkiksi rutiinomaisia tarkastus- ja arviointitehtäviä tehneet haastateltavat. Myös jo ennen koko organisaation siirtymistä etätöihin omassa työssään etätyöskentelyyn syystä tai toisesta rutinoituneen haastateltavat kokivat johtajuuteen liittyviä muutoksia keskimääräistä vähemmän.

Ja tuota mä en itseasiassa koe, että se ihan hirveästi olisi muuttunut riippumatta siitä, että istunko mä tuolla virastotalolla vai istunko mä kotona. (H1)

Jos mä mietin sitten etätöitä, niin en mä koe että hirveästi ois muuttunut ainakaan tämä dynamiikka. Että edelleen toteutetaan paikasta riippumatta samoja periaatteita eli vahvaa yhdessä tekemistä ja sitä, että esimies totta kai ohjaa sitä kokonaisuutta, mutta sitten meillä on jokaiselle ositettu siitä kokonaisuudesta tietyt vastualueet enemmän tai vähemmän henkilöstä riippuen ja paljon semmoisia yhteistyön paikkoja, että me yhdessä työstetään tiettyjä vaikka päätöksenteko materiaaleja. (H8)

Toisaalta suurin osa haastateltavista tunnisti merkittäviä muutoksia kokemassaan johtajuudessa, sekä tiimissään ilmenevissä jaetun johtajuuden kokemuksissa lähi- ja etätyön välillä. Vastauksista oli havaittavissa yhä vahvempia johtajuuteen liittyvien kokemusten eroavaisuuksia työntekotapojen välillä haastateltavien työtehtävien

vaatimusten kasvaessa luovuuden ja monitasoisen ryhmätyöskentelyn osalta. Esimerkiksi erilaisissa luovissa kehittämistehtävissä työskentelevät haastateltavat kokivat suurimmat muutokset kokemassaan johtajuudessa ja sen vaatimuksissa siirryttäessä lähityöstä etätyöhön.

Mutta tuota sanoisin, että ainakin siitä lähityöstä on muuttunut huomattavasti sinänsä, että ei tule sitä juuri lähikontaktia johtajaan tai muihinkaan tiimin työntekijöihin enää niin kuin lähityössä. Ei voi niin aktiivisesti olla yhteydessä juuri esimieheen ja muihin tiimin työntekijöihin kuin olisi normaalisti täällä toimistolla. (H6)

Me oltiin siinä aika lähekkäin siinä lähityössä, niin siinä tuli väistämättä koko ajan semmoista sellaista keskustelua eri asioista ja näin, että nyt kun ollaan etätöissä niin se edellyttää aina että sä otat teams-palaverin tai puhelun. (H10)

Havaitut jaetun johtajuuden kokemuksiin työntekotavan muutoksessa liittyvät henkilö- ja tiimikohtaiset erot ovat selitettävissä ilmiön teoreettisessa taustassa, sekä tekemissäni empiirisissä havainnoissa esiin nousseilla jaettuun johtajuuteen ja sen muodostumiseen vaikuttavilla tekijöillä, joita käsitellen alaluvussa 4.2.

4.1.1 Muutos lähityöstä

Kaikki haastattelemani kaupungin työntekijät tunnistivat omassa työssään esiintyviä jaetun johtajuuden prosesseja myös ajalta ennen etätyöhön siirtymistä. Jaettuun johtajuuteen sekä sen muodostumiseen lähityössä vaikuttaviin tekijöihin liittyvät kokemukset vaihtelivat työntekijöiden kesken kuitenkin jonkin verran. Monissa vastauksissa nousivat esiin organisaation hierarkia ja siihen liittyvä johtamisen delegointi hierarkkisen johtajan toimesta, mikä taas koettiin virheellisesti jaetun johtajuuden ilmentymisenä.

Lähityöhön liittyvissä vastauksista nousi esiin kuitenkin myös puhtaasti jaettuun johtajuuteen viittaavia piirteitä. Useissa näissä vastauksissa korostui työpaikalla

lähityössä tapahtuvan päivittäisen matalan kynnyksen kommunikoinnin merkitys jaetun johtajuuden ja sen kokemusten muodostumisessa.

Aiemmin lähityössä me tehtiin paljonkin sitä, että tavallaan johdetaan sitä omaa toimintaa ja ollaan vastuussa niistä omista asioista mutta sitten kuitenkin niin, että meidän pitää olla hyvin tietosia siitä mitä muut tekee kun tietysti tuurataan toisiamme ja johdetaan verkostoja ja omalle alueelle kuuluvia asioita ihan itse. Ei käytetäkään niitä asioita välttämättä niin paljon sieltä johtajan kautta. Lähityössä se tuli siinä jos oli jotain mitä käytiin niin tosi nopeasti siinä, kun samassa työtilassa teki töitä niin periaatteessa kaikki asiat tuli nopeasti käytyä läpi jos tarvitsi jotain tukea tai jotain. (H5)

Mulla on totta kai esimies, meidän koko tiimillä on yhteinen esimies, joka mua ohjaa ja johtaa mun tehtäviä. Mut sitten mä myös koen, että koska mun kollegat on asiantuntevampia ja asiantuntijoita omalla alallaan niin he myös paljon ohjaa mua ja me tehdään paljon yhteistyötä. Mä toisaalta tuen heidän työtänsä ja he ottaa mua mukaan erilaisiin valmistelutehtäviin ja ohjaa mun työskentelyä. Eli siinä koen paljon sellaista jaettua johtajuutta. (H8)

Päivittäinen, epävirallinen kommunikaatio nousi suuressa osassa vastauksissa keskeiseksi lähityössä ilmenevän jaetun johtajuuden lähteeksi, jonka loppumiseen etätyöhön siirryttäessä kiinnitettiin voimakkaasti huomiota. Tähän epäviralliseen päivittäiseen kanssakäymiseen ei haastateltavien mukaan oltu lähityössä kiinnitetty merkittävästi huomiota sen orgaanisen muodostumisen takia mutta toisaalta sen katoaminen ja sen puuttumisen vaikutus kommunikaatioon ja tätä kautta jaetun johtajuuden mekanismien syntyymiseen etätöihin siirryttäessä huomattiin nopeasti.

Jos ajatellaan, että ollaan oltu lähityössä virastotalolla niin on ollut paljon tällaisia ehkä epävirallista niin kuin jaettua johtajuutta, että siellä on ollut tällaisia ad hoc -käytäväpalavereita ja tällaista niin kuin ehkä tiettyjen asiantuntijoiden puoleen kääntymistä ehkä ennemmin kuin tiimiesimiehen puoleen. (H11e)

Epämuodollinen keskustelu niistä asioista, että miten niitä nyt sitten voidaan viedä eteenpäin ja näin poispäin niin tämän tietenkkin jäi sitten aikalailla tai siis jäi kokonaan pois siinä vaiheessa kun tämä pakotettu etätyö maailma tuli, että siinä huomasin ikään kuin yhden vaikeusasteen, että piti joko sähköpostiin tai sitten sitä puhelimen kautta yrittää saada sitten selvyyttä niihin asioihin. (H4)

Muutamissa haastatteluissa jaettua johtajuutta tukevaa vuorovaikutusta kollegoiden välillä koettiin syntyvän lähityössä myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kollegoiden yhteisillä lounailla ja kahveilla. Yleisesti haastatteluissa lähityön epävirallisten vuorovaikutustilanteiden nähtiin synnyttävän jaettua johtajuutta tiimissä ilman, että tähän kiinnitettiin aktiivisesti huomiota.

No kyllähän se on vähentynyt ihan selkeästi että kaikki tällöiset ikään kuin kahvittelet ja muut vaikka nyt lounaat ja tällöiset olisi hyvä käyttää muuhun kuin työasioista puhumiseen, niin kyllähän fakta on se, että tuota työasioita on monta kertaa tullut niissä tilaisuuksissa ikään kuin juteltua ja ne oli hyviä saumoja aina kysellä ikään kuin tällöisiä yksinkertaisia hommia tai jakaa tietoa puolin ja toisin ja näin poispäin. Ja nämähän kaikki jäi ikään kuin sitten pois. (H4)

4.1.3 Hierarkkisen johtajuuden merkitys

Haastateltavien kokemukset ja näkemykset liittyen hierarkkisen johtajuuden ja -johtajan rooliin jaetun johtajuuden muodostumisessa etätyössä ja siihen siirtymisessä vaihtelivat voimakkaasti. Muutoksen johtajuudelle asettamat haasteet nähtiin esimiesten ja alaisten näkökulmista jokseenkin eri tavalla.

Esimiesten kokemukset

Kaikki esimiesasemassa työskentelevät nostivat esiin kokevansa alaistensa kaipaavan jollain tasolla etätyössä ja siihen siirtymisessä aikaisempaa enemmän tukea esimiehen suunnalta. Kaikki haastattelemani esimiehet myös näkivät etätyöhön siirtymisen ja tämän

aiheuttaman voimakkaan muutoksen tiimissään kasvattaneen aluksi oman roolinsa merkitystä hierarkkisenä johtajana. Tähän liittyen useissa haastatteluissa esiin nousi esimerkiksi esimiesten huoli päivittäisen kommunikaation vähenemisestä ja tämän vaikutuksista alaisiin. Tähän liittyen esimiesasemassa työskentelevät haastateltavat olivat huolissaan myös alaitensa jaksamisesta ja työn organisoimisesta.

No tuota kyllä oli tunnetta välillä että olisi pitänyt pystyä tukemaan heitä enemmän, että oli kyllä aikamoinen huoli esimerkiksi heidän jaksamisestaan kun ei pystynyt näkemään sitä heidän reagointia liveinä. Kun meilläkään ei useimmiten meidän kokouksissa tai palaverissa kameroita ollut päällä, että et olisi nähnyt että kuinka väsyneeltä ne siellä näyttää. (H9e)

Ihmiset vaan tarvitsee enemmän sellaista tukea siinä, että no hitsit miten siihen päivään saadaan sellaista rakennetta ja muuta. (H2e)

Lukuisten haastateltavien työtiimeissä epävirallisten vuorovaikutustilanteiden vähenemisen vaikutuksia pyrittiin etätöissä korvaamaan tasaisin väliajoin järjestettävillä epävirallisilla, agendattomilla etäpalaverilla. Nämä epäviralliset palaverit nähtiin esimiesten puolelta hyvänä mahdollisuutena varsinaisen esimiestyön suorittamiseen. Tähän liittyi esimerkiksi halu kuulla työntekijöiden kuulumisia ja seurata näiden jaksamista.

On meilläkin aluksi melkein päivittäin ollut tällaisia lyhyitä viidentoista minuutin - puolen tunnin tilannekatsauksia, että missä mennään ja varmisteltiin että työt sujuu ja että työntekijöillä on kaikki hyvin ja tieto kulkee. Niin mä näen, että se on kyllä ehkä vahvistanut sitä lähiesimiehen roolia näissä tiimeissä. (H11e)

Alaisten kokemukset

Alaisten kokemukset johtamisen ja johtajuuden merkityksestä erosivat esimiesten kokemuksista, sillä niissä tunnistettiin vahvemmin jaetun johtajuuden merkitys tiimin johtajuudessa hierarkkisen johtajan merkityksen rinnalla. Myös alaiset tunnistivat muutoksen aiheuttamaa voimistunutta tarvetta hierarkkisen johtajan toimenpiteille mutta

eivät kuitenkaan kokeneet tämän roolin kasvaneen yhtä paljon kuin esimiehet itse kokivat. Alaisten vastauksissa korostui tarve työn organisoinnin ja viestinnän edistämiseksi virtuaalisessa maailmassa, joka nähtiin hierarkkisen johtajan tehtävänä.

Hierarkkisen johtajan rooli alaisten näkökulmasta kasvoi juuri itse muutoksessa, jolloin johtajalta kaivattiin eniten tukea ja johtajuutta. Radikaaleimman muutoksen läpiviennin jälkeen alaisten etätyössä kokeman hierarkkisen johtajuuden määrä alkoi kuitenkin laskea suhteessa jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden kokemusten lisääntymiseen.

Ehkä siinä alussa jopa korostu se esimiehen rooli vielä enemmänkin, koska haluttiin siirtyä tehokkaasti tähän etätyökonseptiin. Samalla toisaalta korostui myös se, kun on näitä työroolien omistajuutta vähän niin kun että jaetaan osaamista eri henkilöiden kesken niin se korostu koska oli pakko ottaa vastuuta siitä omasta roolistaan voimakkaammin koska ei pystynyt tukeutumaan siihen työtiimiin, joka olis samassa tilassa vaan piti itse tehdä niitä päätöksiä eikä ollut mitään työtiimiä siinä ympärillä. (H6)

Osassa haastatteluissa nähtiin myös alaisten kokemus esimiesten voimistuneesta halusta kasvattaa rooliaan ja osoittaa johtajuutta muutoksessa. Vaikka osaltaan esimieheltä kaivattiin alaisten puolelta vahvaa johtajuutta ja tukea muutoksessa, nähtiin tämän myös osittain haittaavan tiimissä normaalioloissa vaikuttaneen itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden muodostumista ja näin myös työhyvinvointia ja tehokkuutta.

Siinä ehkä tuli semmoinen hetki, että tavallaan meilläkin johtaja halusi tehdä paljon itse ja olla tavallaan kaikissa itse mukana. Niin tavallaan siinä sitten myös tulee semmoinen, että tavallaan kun ennen sitä vastuuta on jaettu ja se oli vaan se alkuvaihe, niin siinä varmaan tuli semmonen, että mitäs tämä nyt sitten on, että tähän on nyt vähän erilailla kun mä olen olettanut että tämä olisi. Niin kyllähän se vaikuttaa siihen työhön tietysti muutenkin semmoinen paineistava tilanne se korona-aika ja muutenkin. (H5)

Ehkä siinä vähän tavallaan hyväntahtoisuus tai semmoinen. Ehkä halusi ottaa myös meiltä stressiä pois kun mieltii tai sitä, niin sitten tavallaan se

vähän ehkä backfired, että vähän sitten kuitenkin tuli tavallaan negatiivinen tulos. (H5)

Osa alaisista taas koki itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden osaltaan säästäneen hierarkkista esimiestä muutoksen paineessa. Etätöihin siirtymisen aikana hierarkkiseen johtajan kohdistuvan paineen ollessa erittäin korkea, alaiset kokivat osittain aktiivisesti ja osittain passiivisesti pyrkineensä kasvaneella itseohjautuvuudella ja johtajuuden keskinäisellä jakautumisella ”säästämään” hierarkkista johtajaa. Jaetun johtajuuden nähdään näin myös täydentäneen esimiehen osoittamaa johtajuutta kriisitilanteessa.

Se aloite tavallaan putosi sitten omaan syliin / se täyty ottaa. Siinä tapahtui niin paljon asioita niin kiireellä aikataululla, että niitä ei yksinkertaisesti ollut mahdollista pyörittää mistään esimiehen kautta. Ne tehtiin ja sitten jälkiä on korjailtu mahdollisesti jos jotain vähän meni pieleen, mutta parempi se kuin olla tekemättä mitään siinä tilanteessa. (H1)

Hierarkkisen johtajuuden haasteet

Useissa sekä alaisten että esimiesten haastatteluissa esiin nousi juuri kokemus jaetun johtajuuden lisääntymisestä olosuhteiden pakosta ja tämän jälkeen varsinaisen hierarkkisen johtajan roolin etäännyttämiselle päivittäisestä työskentelystä varsinaisen muutosvaiheen jälkeen. Haastattelemani johtajat kokivatkin asemansa hierarkkisena johtajana kohdanneen etätyössä aivan uudenlaisia haasteita

Ja nyt jos sitten ajatellaan mun omaa työtä esimiehenä, niin kyllä mä jotenkin koen että tämä mun työ on ollut paljon yksinäisempää kuin koskaan niin kuin tänä etätyönä. Että aika paljon on satsattu tähän työntekijänäkökulmaan ja tiimien työhön ja siitä huolehtimiseen. Ja sitten mulla on ollut lähinnä se rooli siellä taustalla. Ehkä siellä on pysynyt enemmän semmoiset ihan normaalit käytännöt, viikkopalaverit esimiesten kanssa ja johtoryhmät ja omat valmistelutyöt ja tällaiset että siinä se ero ei ole ollut muuten kuin se, että se sosiaalinen yhteisö on puuttunut siitä ympäriltä koska ei ole itse pitänyt sellaisia ekstrapalavereita. (H11e)

Niin kuin semmoisena isona heikkoutena omalla kohdalla, että rakastuu liikaa omiin ajatuksiin ja siihen, että tuota yhtäkkiä kun on ollutkin useamman kuukauden kohtaamatta oikeastaan ketään muuten kuin Teamssissa tai puhelimella. (H7e)

Keskeisimmäksi tekijäksi johtajuuden ilmentymisessä organisaatiossa nousikin etätyöhön siirtymisen äkinäinen ja valmistautumaton luonne. Useat haastateltavat kokivat myös muutoksen itsessään vaikuttaneen monella tapaa työssään esiintyvään johtamiseen ja johtajuuteen. Useissa haastatteluissa nostettiin esiin juuri voimakkaan muutoksen tuomat uudet haasteet johtamiselle ja johtajuudelle ja vaikutukset näin myös jaetun johtajuuden kokemuksiin. Seuraavassa alaluvussa käsittelen näitä työntekijöiden kokemusten perusteella mainitussa voimakkaassa muutoksen kontekstissa eli lähityöstä etätyöhön siirtymisessä jaetun johtajuuden muodostumiseen ja sen määrään keskeisimmin vaikuttaneita tekijöitä.

4.2 Jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttaneet tekijät

Edellisessä alaluvussa käsittelin tutkimukseni tuloksia liittyen haastattelemini työntekijöiden jaetun johtajuuden kokemuksiin etätyöhön ja siihen siirtymiseen liittyen. Tässä alaluvussa pureudun tarkemmin muutoksen kontekstiin eli kokemuksiin virtuaalisuuden kasvun vaikutuksista jaetun johtajuuden muodostumiseen. Tarkastelen muutoksen kontekstin puitteissa haastatteluissa esiin nousseita, etätyössä ja siihen siirtymisen aikana organisaatiossa havaittuja keskeisimpiä jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttaneita tekijöitä.

Jaetun johtajuuden muodostumiseen etätyössä ja siihen siirtymisen aikana voidaan nähdä organisaation työntekijöiden aineistosta nousseiden kokemusten perusteella vaikuttaneen voimakkaimmin työtehtävien laatu, työskentelytapa ja organisaation rakenne, uudet kommunikaatiovälineet ja työkalut sekä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet.

Kerätystä aineistosta oli edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tunnistettavissa erittäin paljon erilaisia pienempiä jaetun johtajuuden kokemuksiin etätyöhön siirtymisessä ja tähän liittyen virtuaalisuuden kasvaessa vaikuttavia tekijöitä. Tutkielman laajuuden rajallisuuden vuoksi olen kuitenkin keskittynyt näistä vain tutkimuksen kannalta keskeisimpiin ja aineistossa yleisimpiin.

Aineistosta esiin nousseiden vastausten laajuus kuitenkin itsessään osoittaa etätyön ja siihen siirtymisen aiheuttaman virtuaalisuuden voimakkaan kasvun vaikuttavan jaetun johtajuuden kokemuksiin merkittävästi monella tavalla sekä tiimi- että henkilökohtaisella tasolla.

4.2.1 Kommunikaation vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin

Keskeisimpänä jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttavana tekijänä haastatteluissa nousi toistuvasti esiin kommunikaatio merkitys, sekä sen muotoihin ja määrään virtuaalisuuden lisääntyessä tiimeissä tapahtuneet muutokset. Eroja kokemuksissa kommunikaation ja sen muutosten merkitykseen liittyen syntyi voimakkaimmin haastateltavien omista sekä näiden edustamien tiimien jäsenten ja esimiesten vaihtelevista suhteista elektronisiin työnteko- ja kommunikaatiovälineisiin. Uudet työntekovälineet ja -tavat nähtiin pääosin positiivisena kehityksenä mutta yleinen kokemus oli, ettei niiden suhdetta johtajuuteen ja johtamiseen oltu valmisteltu riittävästi. Kaikki haastateltavat kokivat uusien teknisten apuvälineiden jollain tavalla vaikeuttaneen tiiminsä jäsenten välistä kommunikaatiota ja näin haitanneet jaetun johtajuuden orgaanista syntymistä verrattuna lähityöskentelyyn.

Kaikki tekniikka ja tämä on hyvä apuväline ja erittäinkin hyvä että nyt on otettu iso hyppäys että miten tehdään töitä näin ja tässä on paljon positiivisia asioita etätyössä. Mutta tavallaan se on ollut nyt semmoinen, että johtamiseen liittyen ei olla oltu valmiita siihen, että kun kuitenkin se oli niin nopea hyppy. Ei olla valmiita siihen, että sillä on kuitenkin omasta mielestä iso merkitys, sillä kohtaamisella ja aistimisella ja semmoisella mitä ei ainakaan vielä toistaiseksi pystytä näiden välineiden välityksellä

tekemään, että se että me laitetaan hymiöitä ihmisten kommentteihin ei ole sama asia kun näkee hymyn tai kasvojen eleet. (H5)

Se on aika iso asia, että kaikki kommunikointi tapahtuu joko virtuaalisen viestinnän kautta tai sitten tällaisissa palaverissa, joissa sitten ei aina voi olla ihan varma siitä, että kaikki osallistujat on samalla kartalla, koska ei ole sellaista välitöntä yhteydenpitoa, että voisi olla heti tällaista feedbackiä. Se voi olla sitten että siinä on useita osallistujia jossain prosessissa, mutta sitten kaikki ei ole ihan samalla kartalla ja sitten pitää enemmän selvittää lankoja kuin sitten jos oltaisiin aktiivisesti, käytäisiin kokouksia ja oltaisiin kasvotusten vuorovaikutuksessa. (H6)

Jo edeltävissä sitaateissa mainittu, merkittävin yksittäinen haastatteluissa toistuvasti esiin noussut kommunikaation ja johtajuuden suhteeseen etätyössä vaikuttanut tekijä oli organisaatiossa linjattu käytäntö välttää kameroiden käyttöä etäpalaverissa kaistanleveyden säästämiseksi. Tämän nähtiin kaikkien haastattelemieni työntekijöiden, sekä esimiesten että alaisten kokemuksissa järjestään hyvin merkityksellisenä asiana liittyen etätyön tekemiseen tiimitasolla. Esimiesasemassa työskentelevät kokivat etäpalaverissa kameroiden päällä pitämättömyyden merkittävän esimiestyön ja johtamisen vaikeuttajana ja kokivat tämän myös hankaloittavan luontaisen hierarkkisen johtajuuden muodostumista. Osittain haastattelemani esimiehet kokivat myös, että yleisen alaisten tekemän työn valvomisen vaikeutumisen etätyön myötä lisäksi etteivät he ilman kameroita ja mikrofonien ollessa pois päältä pystyneet luottamaan alaistensa seuraavan aktiivisesti käsiteltävää asiaa tai pyrkivän osallistumaan siihen. Esimiehet eivät nähneet kameroiden poissa pitämisessä juuri positiivisia asioita.

Ja sehän on jos ajatellaan et miten ihmiset tulee läsnä oleviksi esimerkiksi etäpalaverissa niin se on se kameran käyttö. Että otetaan kasvot ja nähdään ihminen niin se oli se haaste esimiehenä. Miten esimerkiksi ylläpidän yhteisöllisyyttä, joka on normaalisti syntynyt meidän tiimissä ihan luontevasti?(H2e)

Kyllä mä koen ja pystyn mielessäni näkemään useitakin tilanteita tältä ajalta ja nimeämään itselleni, jossa kamerat olisi pitänyt olla päällä. Joissa

pitää pitkää monologia ihmisille, joita ei ole käytännössä kuin ohimennen tavannut. Luennoi niille asiasta, joka heidän pitäisi omaksua ja josta heiltä odottaa kannanottoja. Niin kyllä minulle välillä tulee sellainen olo, että mahtaakohan ne siellä nyt imuroida vai tuota tehdä vatsalihasliikkeitä kotona vai mitä helvettiä ne tekee tekeekään. Kun olet yksin, kaikilla on mikit kiinni ja vaan puhut, puhut ja puhut. (H7e)

Alaisten kokemus kameroiden käytöstä tai käyttämättömyydestä oli esimiehiä neutraalimpi. Alaiset tunnistivat esimiesten tavoin samoja jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden välittymiseen liittyvään kommunikaatioon, sekä etäpalaverissa osallistumiseen ja sen seuraamiseen liittyviä ongelmia mutta tunnistivat kamerattomuudessa myös tiettyjä positiivisia puolia. Näitä olivat esimerkiksi mahdollisuus olla ottamatta paineita omasta ulosannistaan sekä tiettyjen omaa keskittymistä parantavien tapojen ja käytäntöjen hyödyntäminen. Näin muutamat haastateltavista kokivat kameroiden poissaolon myös parantaneen omaa keskittymistä työhönsä ja esimerkiksi käsiteltävän aiheen seuraamiseen.

Tässä tilanteessa esimiesten ja alaisten kokemukset olivat melko paljon ristiriidassa toisiinsa. Kamerattomuuden voidaan näin katsoa johtaneen johtajuuden muodostumiseen liittyvien ongelmien kautta haasteisiin tiimitasolla, mutta samalla toimineen osittain myös työntekijöiden hyvinvointia ja suorituskykyä lisäävänä tekijänä yksilötasolla. Yksilötasolla kommunikaation ja sen laadun suhde hyvinvointiin ja tehokkuuteen oli pitkälti kiinni yksilön omista taipumuksista liittyen oman keskittymisen ja työhyvinvoinnin edistämiseen etätyöympäristössä.

Mulla ainakin semmoinen olo tietyllä tapaa, että se vähän muuttaa munkin persoona, että kun mä voin olla täällä miten mä nyt jotenkin rötkötän ja mä pystyn ilmehtimään vähän eri tavalla. Minulle sopii myös se että kun mä kuuntelen keskustelua niin mä samalla näprään tai puuhaan jotain niin mä pystyn keskittymään paremmin. Mutta sitten lähitöissä se on ongelmallista. Enhän mä nyt siellä voi alkaa mitään semmoista jossain palaverissa itsekseni piipertää niin sitten se näyttää siltä että mä en keskity kuuntelemaan ja se on jotenkin epäkohteliasta. Niin mä ainakin olen kokenut tietyllä tapaa helpotusta siitä, että etänä mä voin olla täällä ihan

miten mä haluan jossain rötköttää. Mutta sitten tuota no en tiedä kyllähän se on tietysti myös tietynlainen semmoinen pakote että kun on kamerat päällä niin kyllä silloin tulee oltua ehkä täytyy myöntää jotenkin enemmän hereillä. (H8)

Kokemukset elektronisten viestivälineiden johtajuudelle aiheuttamista haasteista toistuivat kaikissa haastatteluissa, mutta uusissa työnteko- ja viestintätavoissa nähtiin myös vahvaa potentiaalia ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Johtamisen ongelmat nähtiin näin siis osittain valmistautumattomuutena ja harjaantumattomuutena uusien työnteko- ja viestintätapoihin, eikä yksikään haastateltava pitänyt organisaatiossa etätyöhön siirryttäessä ilmentyneitä johtamiseen ja kommunikointiin liittyviä ongelmia yksinomaan uusien viestintä- ja työvälineiden syynä. Osa myös koki vähentyneen kommunikaation parantaneen omaa työhyvinvointiaan ja työn tehokkuutta.

Ei se mun mielestä ainakaan auttanut siinä alussa, mutta sehän ei tarkoita sitä, ettei se vois tulevaisuudessa olla hyvinkin toimiva ratkaisu. Mutta tässä kyseisessä tilanteessa oli minulle ainakin negatiivinen ja kokisin että ehkä on ollut johtajuuteen ollut negatiivinen vaikutus. (H5)

Tulee tehtyä enemmän töitä tai sanotaan ehkä tulee tehtyä keskittyneemmin töitä. En mä nyt määrästä tiedä, kun laatu on se mikä ratkaisee, että sen kun keskittyy kotona kuitenkin ilman häiriöitä, niin silloin saa tehtyä paljon enemmän silleen jouhevasti. (H3)

Haastateltujen kokemukset uusien kommunikaatiotapojen ja -välineiden käytön hallitsemisen merkityksestä myös jaetun johtajuuden muodostumiseen korostuivat. Esiin nousi kokemuksia uusien työvälineiden oppimisen tuomista eduista ja jopa näiden mahdollistamasta tiedonkulun helpottumisesta ja nopeutumisesta. Useissa haastatteluissa korostui sellaisten yksilöiden ja työtiimien edullinen asema, joille etätyöhön siirtyminen ei ollut tullut täysin uutena asiana vaan joilla oli ollut etätyöstä, sen johtamisesta ja siihen liittyvien viestintävälineiden- ja tapojen käytöstä kokemusta jo aikaisemmin. Nämä etätyössä huomattavat piirteet liittyivät pitkälti työtehtävä- ja tiimikohtaisiin eroihin, joita käsittelen seuraavassa alaluvussa.

4.2.2 Työtehtävien vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin

Yksilö ja tiimitason työtehtävien ja tähän liittyen jo ennen etätöihin siirtymistä opittujen ja vakioituneiden työntekotapojen ja tekniikoiden vaikutus nousi aineistosta yhdeksi keskeiseksi tekijäksi liittyen jaetun johtajuuden muodostumiseen. Konsernihallinnon eri tiimien ja näissä työskentelevien yksilöiden käyttämissä työtavoissa ja -välineissä oli ennen etätöihin siirtymistä ollut merkittäviä eroja pitkälti riippuen työtehtävien vaatimuksista ja yleisestä luonteesta. Haastatteluissa nousivat esiin esimerkiksi luovan viestintä- tai kehitystyön ja sisäisen tarkastuksen tai tietohallintotyön huomattavasti eriävät vaatimukset työntekotavoille, viestinnälle ja tätä kautta johtajuudelle.

Koko organisaation nopea etätöihin siirtyminen aiheutti tiimeissä hyvin erilaisia kokemuksia liittyen työn tekemiseen ja johtamiseen etätövälineillä. Osassa tiimeistä muutoksen koettiin aiheuttaneen merkittäviä haasteita työn ja sen johtamisen järjestämiselle, kun taas osassa tiimeissä muutoksen koettiin olleen melko suoraviivainen haasteista huolimatta. Vastauksissa erojen nähtiin riippuvan pitkälti mainituista työtehtävien eroista ja näiden työntekotavoille ja työvälineille asettamista vaatimuksista. Jo lähityössä hyvin suoraviivaisten ja säännönmukaisten työtehtävien koettiin vaikuttavan jaetun johtajuuden syntymiseen ja määrään tiimeissä etätöihin siirryttäessä vähemmän, kuin luovaa ryhmätyöskentelyä vaativien työtehtävien. Vastauksissa toistui myös kokemus etätövälineiden aikaisemman käyttökokemuksen luonnostaan muutostilanteeseen tuomista eduista

Sitten tietenkin nämä palaverit. Piti alkaa harjoitella tätä Outlookin ja muiden käyttöä, että miten varataan palavereita ja oppia näitä kaikkia härpäkkeitä, kameroita ja mikrofoneja ja kaikkia säätelämään ja sun muita. Että kyllä siinä semmoista oli, että piti vähän kurssittaa itseänsä, että mitenkä tällainen teamssi tästä nyt sitten otetaan. Ja mihin täällä nenä pitää osoittaa kun puhutaan kun mullakin pää yleensä pyörii koko ajan ja sitten aina oli, että hei sun ääni häviää kun heilut kuin heinä mies. Kyllä siinä meni vähän aikaa, että oppi tämän tekniikan, joka nyt ei ole todellakaan vaikeata, mutta olihan se siinä alussa vähän että: ”Missä, mitä, mikä palikka, missä minulle ei kuulu ääniä?”. (H3)

Yksi konserniyksiköistä oli jo ennen koko organisaation siirtymistä etätöihin selkeästi muita enemmän harjaantunut etätöiden tekemisessä ja tähän liittyvien työvälineiden ja -tapojen käytössä. Sekä kyseisen yksikön sisältä, että sen ulkopuolelta haastattelemani yksilöt kokivat sillä olleen tätä kautta selkeä etu muuhun organisaatioon verrattuna kun koko organisaatio siirtyi nopealla aikataululla etätöihin. Kyseisen yksikön ja siinä toimivien tiimien ja niiden jäsenten koettiin myös osaltaan muutoksen aikana osoittaneen johtajuutta muulle organisaatiolle ilman virallista johtoasemaa. Kyseisen yksikön sisältä sen koettiin hallitsevan varsinkin etätöihin liittyvä viestintä ja tätä kautta johtaminen keskimäärin muuta organisaatiota paremmin ja tätä kautta pystyvän tarjoamaan muulle organisaatiolle tukea ja opastusta uusien työvälineiden käyttöön ja myös niiden mukana syntyviin käytännön johtamiseen liittyviin ongelmiin.

Siis kun johtaminenhan on hyvin pitkälle viestintää ja dialogia, niin sen uudet tavat ja monikanavaisuus. Siis se, että sähköisiä kanavia on monia tullut. No siis meidän kohdalla ehkä juuri tämä kun mä puhuin teams-johtamisesta, niin tämä dialogi on hyvin pitkälle mennyttä. Se on viimeisen päälle meillä, että me ei esimerkiksi sisäisesti paljoa puhelinta käytetä, vaan me soitetaan puheluita kentän kautta ja chättäillään tietysti paljon. Ehkä tämä näiden hallitseminen sitten ja sitten meidän yksikön ulkopuolella ne meidän asiakkaita, ehkä niitä piti vähän vetää siihen mukaan, että oppia tavallaan että meidän yksikkö ehkä on edelläkävijä näissä näiden viestintämuotojen käytössä. Ehkä itseltäkin välillä unohtui se, että nämä nämä muut meidän asiakkaat kaupungin organisaatiossa ei ehkä vielä ole samalla tasolla. (H12e)

Kokemukset kyseisestä yksiköstä viittasivat sen kohdanneen vastaavia etätöiden johtajuudelle asettamia haasteita kuin muukin organisaatio. Sen kuitenkin nähtiin olleen näihin paremmin valmistautunut etätövälineiden käytöstä kertyneen rutiinin seurauksena.

Kuten tiimitasolla myös tiimien sisällä työntekijöiden, jotka olivat työtehtävissään ennen varsinaista muutosta tehneet muita enemmän etätöitä ja hyödyntäneet siihen liitettäviä työvälineitä koettiin nousseen johtajuutta osoittavaan asemaan muutoksen aikana. Tähän

liitettiin kuitenkin vahvasti myös alaluvussa 4.2.4 käsiteltävät yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten halu ja kyky tarttua uuteen ja kehittää itseään.

4.2.3 Tuen ja luottamuksen vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin

Organisaatioon sekä sen toimintatapoihin ja kulttuuriin liittyvät tekijät nousivat haastatteluissa usein keskeisiksi puheenaiheiksi. Organisaatiossa omaksutut toimintatavat, joihin usein haastatteluissa viitattiin vallitsevan organisaatiokulttuurin ominaispiirteinä, nähtiin jaetun johtajuuden muodostumiseen hyvin merkittävästi myös lähityöstä etätyöhön siirryttäessä muutoksen kontekstissa jatkuvalla tavalla vaikuttavina tekijöinä.

Ja meilläkin tällöisiä käytännön juttuja, että on ollut kuitenkin ohjeistus, että jos välineet ei toimi etätyössä, niin sitten pitäisi tulla toimistolle tekemään töitä. Nyt korona-aikana, niin tähän on ihan eri näkökulmasta pohdittava asia, että kuinka pienien verkko-ongelmien takia nyt sitten lähdetään vaikka julkisilla sinne työpaikalle. Tällöistä epävarmuutta ja sitä tietenkin työntekijöiltäkin sitä sellaista, että tavallaan se on sitä luottamusta varmaan että pitää vaan luottaa, että asioita hoidetaan ja ehkä ei niin paljon koetakaan että on sellaista kontrollin tarvetta mitä aikaisemmin etätyöhön on koettu liittyvän . (H11e)

Organisaation tuen ja luottamuksen puutteen nähtiin vaikeuttaneen jaetun johtajuuden muodostumista. Luottamuksen ja tuen puutteeseen liitettiin vahvasti organisaation hierarkkisuus ja byrokraattisuus, joiden synnyttämän luottamuksen puutteen nähtiin itsessään vaikeuttavan johtajuuden jakautumista ja näin jaetun johtajuuden luontaista muodostumista tiimitasolla. Hyvän tiimin keskinäisen luottamuksen nähtiin useissa vastauksissa edistävän jaetun johtajuuden muodostumista ja tätä kautta hyvinvointia tiimin sisällä niin lähityössä kuin etätyössäkin.

Tällöinen jaettu johtajuus ja miten minäkin sen ymmärrän, niin sehän on ehkä semmoinen tapa millä pitäisi toimia sitten tulevaisuudessa. Kyllä mä näen tällöisessä meidän isossa organisaatiossa, mikä on hyvin

hierarkkinen, että vaikka meidänkin tiimi on pyrkinyt toimimaan sillä tavalla, että on omat vastuut ja tavallaan ei käytetä kaikkia jonkun meidän johtajan kautta ja hänen ei tarvitse tietää kaikkea vaan hän luottaa. Mutta sitten kyllä se meillä organisaatiossa taas on niin vahvana, sellainen ”älä astu toisen varpaille” -ajatus, että tai sitten älä hypi tietyn ryhmän yli. Se on jotenkin juurtunut tämmöinen. Että se välillä tuntuu olevan vaikea toteuttaa, tämmöistä mitä me tietysti tiimissä jo tehdään, mutta tuota siinä on omat haasteensa ja omat kipuillut kyllä. (H5)

Etätyöhön siirtymisen vaikutuksista tiimin sisällä koettuun luottamukseen ja tämän kautta jaetun johtajuuden muodostumiseen vaihtelivat jonkin verran. Osassa varsinkin esimiesten kokemuksista etätyöhön siirtymisen koettiin heikentäneen luottamuksen muodostumista juuri vähentyneen kommunikaation ja tätä myötä työntekijöiden välisen vuorovaikutukset vähenemisen seurauksena. Toisaalta useiden kokemuksista välittyi kokemus lähityössä kehittyneen vahvan luottamuksen kantamisesta myös muutostilanteen yli etätyömaailmaan ja edistäneen jaettua johtajuutta myös uudessa tilanteessa. Kokemukset selvästi vaihtelivat riippuen työntekijöiden asemasta ja vastuista.

Jos se on nimenomaan jollain harmaalla vyöhykkeellä ja se on sen eteenpäin vieminen niin paljon epämieluisampaa kuin sen suunnittelu ja yleispiirteisten linjausten antaminen siihen asiaan, joka monessa asiassa on helkkarin kivaa. Mutta on asioita, joiden konkreettisesti eteenpäin vieminen vaatii sellaisia epämieluisia työponnistuksia. Se on semmoinen, joka saattaa varsinkin tässä etäajassa osoittautua sen kaltaiseksi että: ”Voihan perkele, jäikös tekemättä?”. Eihän niitä hirveästi ole tullut, mutta kyllä niitä on, että on vaan sitten jäänyt. (H7e)

Se luottamus on mun mielestä säilynyt meidän tiimiläisten kesken tosi vahvana, että se on ehkä yksi keskeinen tekijä. Ei ole mitenkään mun mielestä vaikuttanut siihen meidän tiimin dynamiikkaan, että kaikki tietää, että toiset hoitaa hommat ihan samalla lailla riippumatta siitä ollaanko lähityössä vai etätyössä. (H8)

Itse koko pandemiatilanteen ja sen aiheuttaman muutoksen ja nopean etätyöhön siirtymisen johtajuudelle aiheuttaman epäselvän ja monella tavalla haasteellisen tilanteen nähtiin kasvattaneen epävarmuutta työntekijöissä ja tätä kautta entisestään lisänneen tarvetta sekä keskinäiselle, että eri organisaation tasojen väliselle tuelle ja luottamukselle. Lähes kaikki vastaajat kokivat organisaation hierarkkisuuden ja tästä johtuvan luottamuksen puutteen haittaavan jaetun johtajuuden syntymistä ja näin myös tietyllä tasolla tiimien toimintaa. Osa haastateltavista tunnisti luottamuksen puutteen ongelmaksi mutta koki samalla luottamukseen etätyössä liittyvien ongelmien olevan todellisia, perusteltuja ja vaativan toimenpiteitä.

4.2.4 Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin

Tutkittavien henkilökohtaiset ominaisuudet, persoonallisuudet sekä näiden tiimissä muodostamat kokonaisuudet nousivat etätyössä esiintyvään johtajuuteen liittyvissä kokemuksissa, sekä näistä tehdyissä havainnoissa hyvin merkittävään rooliin. Kaikki haastateltavat näkivät omilla, sekä tiimensä jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla olleen hyvin merkittävää vaikutusta jaetun johtajuuden muodostumiseen etätyöhön siirryttäessä. Tiettyjen piirteiden nähtiin edistäneen jaetun johtajuuden muodostumisen kokemuksia kun taas tiettyjen piirteiden nähtiin toimineen esteenä johtajuuden jakaantumiselle verrattuna lähityöhön.

Kaikki haastateltavat kokivat tiimensä jäsenten aktiivisuuteen, proaktiivisuuteen ja johtajuuden synnyttämiseen liittyvien persoonallisuuspiirteiden esiintyvän etätyössä pääpiirteittäin samalla tavalla kuin lähityössä. Monet haastateltavat kuitenkin kokivat tiettyjen omien ja tiimensä jäsenten persoonallisuuspiirteiden vaikuttavan voimakkaammin vuorovaikutuksen määrään ja tätä kautta jaetun johtajuuden syntymiseen virtuaalisuuden lisääntyessä.

Tällaisia persoonallisuuspiirteitä olivat esimerkiksi luontainen vuorovaikutukseen liittyvä introverttius tai ekstroverttiys, joiden nähtiin jonkin verran korostuneen virtuaalisuuden kasvaessa. Yleisesti jo lähitöissä hiljaisemmista kollegoista koettiin tulleen hiljaisempia etätöihin siirryttäessä. Samoin lähitöissä ulospäinsuuntautuneempien

kollegoiden koettiin säilyneen etätöissä ja esimerkiksi etäpalavereissa paljon äänessä oleva roolinsa.

Mä olen yleensä normaalissakin palavereissa se, joka joutuu pohtimaan aika kauan tai mielellään harkitsee pitkään ennen kun sanoo mitään ja sitten tavallaan lähityössä on helppo se että kun istutaan kasvokkain, niin pystyy lukemaan toisen naamasta, että nyt toi varmaan aikoo sanoa jotain tai taitaa olla jotain kommentoitavaa. Mutta mä olen huomannut että nyt etätyössä mun on tosi hankalaa tavallaan puhua kenenkään päälle, että se ei ole jotenkin minulle luontaista. (H8)

Onhan se niin kuin entistä helpompi olla hiljaa ikään kuin myös tällaisissa yhteisissä Teams-palavereissa ja entistä helpompi olla vaihi. Mutta se on varmaan myös helpotus niille ihmisille, jotka eivät halua olla äänessä tai halua kertoa niin kuin mielipidettään tai ylipäätään. No siis introvertille tämä on mitä suurin helpotus todennäköisesti ollut. (H7e)

No en mä oikeastaan ole sitä huomannut, että meillä on toki hyvin erilaisia persoonia meidän tiimissä ja osa on mun mielestä luonnostaan aina ollut enemmän semmoisia, että jos on joku kelluva tehtävä esimerkiksi, niin he mielellään tarttuu siihen tai ottaa ikään kuin johtavan aseman siinä. Että hän voisi tätä koordinoida ja nappaa siihen mukaan sitten meitä muita edistämään asiaa, että kyllä mun mielestä edelleen tässä etämaailmassa nämä samat persoonallisuudet pitää pintansa eli nää tietyt henkilöt jotka on tämmöisiä aina niin kuin mielellään vastuutaottavia niin he edelleen on aktiivisia. (H8)

Toisaalta yksi haastattelemistani esimiehistä koki ulospäinsuuntautuneisuuteen liittyvien persoonallisuuspiirteiden myös suoraan kohdanneen uudenlaisia haasteita etätyöhön siirryttäessä virtuaalisten työvälineiden käytön asettamien rajoitteiden takia.

Jollekin ekstrovertti-tyypeille, jotka on hyvinkin sosiaalisesti sellaisia, että uivat kuin kala vedessä tuolla lähityön sosiaalisessa ympäristössä, niin niille taas ehkä tämä hyppäys etämoodiin ja etätyöhön on ollut vähän

vaikeampaa sen takia kun puuttuu porukkaa ympäriltä jonka kanssa voi koko ajan läppää heittää ja muuta. Jotkut introvertit on pystynyt sitten niin kuin ehkä nostamaan uudelleen päätä tässä etäjohtamisessa tai etätyömaailmassa, että tuota ne onkin ehkä nousseet vähän paremmin esiin nyt kun nämä dialogin ja kommunikoinnin muodot on muuttuneet. (H12e)

Haastateltavien kokemusten perusteella työntekijöiden muilla sosiodemografisilla ominaisuuksilla, kuten sukupuoliella tai iällä ei ollut suoraan merkittävää vaikutusta etätyössä koettavaan jaettuun johtajuuteen. Yleisesti muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten sopeutumiskyvyn ja asenteen nähtiin olevan sosiodemografisia tekijöitä merkittävämmässä asemassa etätyöhön siirtymisessä ja jaetun johtajuuden muodostumisessa.

Se on ehkä enemmän sitten henkilökohtainen kuin mistään yksiköstä kiinni. Että on aika lailla ihmisestä itsestä kiinni, että kuinka se on tottunut tekemään hommia ja kuinka innokkaasti ottanut uusia uudistuksia vastaan. Mutta että sen mä näkisin tosiaan enemmän yksilön henkilökohtaisena. (H1)

Kokemusten perusteella tiettyjen ominaisuuksien kuten pitkän virkaiän mukanaan tuoman tottumuksen lähityössä käytettäviin työntekotapoihin saatettiin nähdä aiheuttavan tiettyä muutosvastarintaa ja tätä kautta vaikeuttaneen myös jaetun johtajuuden muodostumista etätyöhön siirtymisessä tiimitasolla.

Useat haastateltavat kuitenkin tunnistivat sosiodemografisiin tekijöihin, varsinkin ikään kohdistuvat arvionsa osittain tiettyjen organisaatiossa vallitsevien, stereotyypeille perustuvien ennakkokäsitysten perusteella syntyneiksi. Tähän liittyi esimerkiksi useissa haastatteluissa hieman eri tavoin ilmaistuna ajatus paperimaailmaan jämähtäneestä, iältään ja virkaiältään vanhasta, erittäin muutosvastarintaisesta jäärästä. Edellä mainittu yleinen esimerkki tunnistettiin usein johtuneen juuri kunta-alaan liittyviin stereotypioihin ja osittain humoristisiin ennakkokäsityksiin.

Kokonaisuutena haastattelemini yksilöiden sosiodemografisista tekijöistä ei ollut tässä tutkimuksessa mahdollista tehdä merkittäviä yleistyksiä liittyen näiden suhteeseen

etätyössä koettuun jaettuun johtajuuteen. Myöskään yksikään haastateltavista ei lopulta kokenut minkään yksittäisen sosiodemografisen ominaisuuden erottuvan omista kokemuksistaan selkeänä vaikuttavana tekijänä liittyen jaetun johtajuuden muodostumiseen etätyössä.

5. YHTEENVETO

Tässä tutkimukseni viimeisessä luvussa vedän yhteen tutkimukseni tulokset ja teen toteuttamani analyysin perusteella tutkimuskysymyksiini liittyvät johtopäätökset. Pohdin tämän jälkeen laajemmin tutkimukseni tulosten suhdetta aikaisemman tutkimuksen asettamiin ennakko-odotuksiin sekä tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Esitän myös tutkimukseni ja sen tulosten kontribuution sekä käytännöllisellä että teoreettisella tasolla kohdeorganisaatiolle ja itse tieteenalalle. Lopuksi ehdotan tutkimukseni pohjalta mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

5.1 Johtopäätökset

Edellisessä pääluvussa kävin läpi tutkimukseni keskeiset tulokset, joiden perusteella kykenen johtopäätöksenä vastaamaan ensimmäisessä luvussa tutkimukselleni asettamiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksellani ei ollut selkeitä hypoteeseja, joita olisin pyrkinyt vahvistamaan tai kumoamaan, vaan huomio oli ilmiön yleisemmässä tarkastelussa. Asettamani tutkimuskysymykset kuitenkin ohjasivat tekemääni analyysiä koko prosessin ajan ylläpitäen näin tutkimuksen validiteettia.

Miten etätyöhön siirtyminen vaikuttaa jaetun johtamisen kokemuksiin organisaation työntekijöissä?

Tutkimukseni tulokset osoittivat, että tässä kohdeorganisaation tapauksessa etätyöhön siirtyminen vaikuttaa jaetun johtajuuden kokemuksiin erittäin monella tavalla. Yleisellä tasolla jaetun johtajuuden määrän nähtiin kasvaneen etätyöhön siirtymisen aikana pääosin korvaamaan hierarkkisen johtajuuden rajoitteita. Jaettua johtajuutta koettiin organisaatiossa merkittävästi sekä lähityössä että etätyössä ja siihen siirtymisen aikana.

Etätyöhön siirtymisen ja virtuaalisuuden kasvun koettiin osittain vaikeuttaneen jaetun johtajuuden muodostumista. Etätyön ominaispiirteiden eli virtuaalisen kommunikaation

ja siihen liittyvien haasteiden nähtiin itsessään hankaloittaneen jaetun johtamisen muodostumista päivittäisessä työskentelyssä. Tähän liittyen päivittäisten epävirallisten kohtaamisten ja tätä kautta vuorovaikutussuhteiden määrän väheneminen etätyöhön siirryttäessä nähtiin merkittävimpana negatiivisesti sen muodostumiseen vaikuttaneena tekijänä. Tästä huolimatta kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat etätyöhön siirtymisen joko kasvattaneen jaetun johtajuuden kokemusten kokonaismäärää tai pitäneen ne samalla tasolla lähityöhön verrattuna.

Keskeisimmät tutkimuksessa esiin nousseet jaetun johtajuuden kokemusten määrään ja niiden muutoksiin vaikuttaneet tekijät olivat virtuaalisuuden kasvaessa kommunikaatiotapojen ja -määrän muutos, aikaisemmat työtehtävät ja tiimin toiminta, organisaation ja johdon osoittaman rakenteellisen tuen, organisaatiokulttuurin ja luottamuksen määrä, sekä työntekijöiden omat henkilökohtaiset ominaisuudet. Useiden muiden vähemmän yleisten tekijöiden ohella edellä mainittujen keskeisimpien tekijöiden kokonaisuus muokkasi haastateltavien kokemusten perusteella näiden etätyössä kokeman jaetun johtajuuden määrää ja laatua. Jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttaneiden tekijöiden suhteet vaihtelivat haastateltujen kokemuksissa toisistaan riippuvaisella tavalla muodostaen hyvin moninaisen kokonaisuuden. Kuten mainittua, tutkimuksen tuloksissa oli tunnistettavissa myös paljon muita yksilökohtaisia ja yksittäisiä, varsinkin henkilökohtaisella tasolla jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttaneita tekijöitä, kuten suhtautuminen eri johtamistapoihin

Hierarkkisen- ja jaetun johtajuuden kokemusten suhteen nähdään vaihdelleen merkittävästi lähi- ja etätyön sekä näiden välisen siirtymävaiheen välillä. Kokemukset hierarkkisen- ja jaetun johtajuuden roolista organisaatiossa eri työntekotavoista vaihtelivat lähinnä juuri esimiesten ja alaisten kokemusten välillä. Esimiehet kokivat pääosin roolinsa hierarkkisenä johtajana kasvaneen etätyöhön siirtymisen ja virtuaalisuuden merkittävän kasvun aiheuttaman muutoksen aikana ja tämän jälkeen etääntyneen suhteessa jaettuun johtajuuteen muutoksen vakiintuessa. Alaiset toisaalta kokivat kaivanneensa muutoksessa enemmän hierarkkista johtajuutta sitä kuitenkaan saamatta ja kokivat näin jaetun johtajuuden nousseen merkittävämpään asemaan muutoksen aikana.

Alaiset kokivat jaetun johtajuuden säästäneen hierarkkista johtajaa muutostilanteessa, jossa hierarkkisen johtajan kyvyt tai mahdollisuudet johtaa nopeaa muutostilannetta

olivat rajalliset. Osa alaisista koki jaetun johtajuuden vahvistuneen tässä tilanteessa osin tiedostetusti alaisten kesken. Kuten esimiehet, myös alaiset kokivat hierarkkisen johtajuuden ja -johtajan roolin pienentyneen suhteessa jaetun johtajuuden kasvuun muutoksen vakiintuessa nykyiseen etätyötilaan. Esimiehillä oli selkeä pyrkimys löytää uusia työkaluja oman totutun esimiestyöhön liittyvän hierarkkisen johtajuutensa ylläpitämiseen myös etätyössä.

Jaetulla johtajuudella oli haastateltavien vastauksissa havaittavissa selkeä ja monella eri tavoilla ilmenevä vaikutus yksilöiden ja tiimien toimintaan. Haastateltavat kokivat jaetulla johtajuudella olevan suoraan tai välillisesti vaikutusta myös sekä omaan henkilökohtaiseen, että koko tiiminsä kollektiiviseen työhyvinvointiin ja tätä kautta suorituskykyyn sekä lähi- että etätyössä ja siihen siirtymisen aikana. Lähtyön epävirallisissa kohtaamisissa syntyneitä jaettua johtajuutta pidettiin merkittävän organisaation toimintaan ja osalla vastaajista myös henkilökohtaiseen hyvinvointiin vaikuttaneena tekijänä, jonka häviäminen etätyöhön siirryttäessä tunnistettiin suureksi menetykseksi. Työntekijöiden kokemusten perusteella jaetulla johtajuudella oli kuitenkin merkittävä rooli myös uuteen työntekotapaan siirtymisessä ja sen aiheuttamiin haasteisiin vastaamisessa.

Keskeisimmäksi huomioksi nousi jaetun johtajuuden merkitys hierarkkisen johtajuuden rajallisuuden täydentämisessä uusien kommunikaatiotapojen aiheuttaman vertikaalisen viestinnän vähentyessä. Lisäksi jaetusta johtajuudesta seuranneen osaamis- ja kokemuspohjien tasaantumisen nähtiin helpottaneen muutoksen läpivientä. Tähän liittyvä keskeinen havainto jaetun johtajuuden vaikuttavuudesta oli juuri uusien työntekotapojen oppimisprosessin yhteydessä osaavampien ja kokeneempien etätyöntekijöiden johtajuuden kasvu. Jaetun johtajuuden positiivinen vaikutus tiimin toimintaan, hyvinvointiin ja tätä kautta suorituskykyyn etätyössä oli näin melko hyvin havaittavissa työntekijöiden kokemuksissa.

Kaikilla haastelluilla oli lisäksi vahvoja näkemyksiä ja kokemuksia itse varsinaisen etätyöhön siirtymisen vaikutuksista omaan ja tiiminsä toimintaan. Nämä varsinaisen etätyöhön siirtymisen organisaatiolle aiheuttamat positiiviset ja negatiiviset kokemukset nousivat usein huomattavasti jaetun johtajuuden vaikutuksia merkittävämpään asemaan. Etätyöhön siirtymisen nähtiinkin vaikuttavan organisaation työntekijöihin hyvin eri

tavoin riippuen työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista, asemasta ja preferensseistä. Etätyön ja työhyvinvoinnin suhdetta on käsitelty enemmän myös mediassa ja julkisessa keskustelussa, ja tämä oli selvästi lisännyt asian ajattelua myös haastattelemissani henkilöissä.

Etätyöhön siirtymisen vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin

Jaettu johtajuus etätyössä, keskeiset havainnot:

1. Etätyössä käytettävien kommunikaatiotapojen negatiivinen vaikutus jaetun johtajuuden muodostumiseen vuorovaikutustilanteiden vähenemisen kautta.
2. Jaetun johtajuuden määrän lisääntyminen yleisellä tasolla pääosin korvaamaan hierarkkisen johtajuuden puutteita.
3. Alaisten ja esimiesten eriävät kokemukset liittyen hierarkkisen- ja jaetun johtajuuden merkitykseen ja keskinäiseen suhteeseen.
4. Jaetun johtajuuden merkitys työhyvinvointiin korostui epävarmassa muutostilanteessa.
5. Työntekijöiden sosiodemografisilla tekijöillä kuten iällä tai sukupuolella ei havaittua vaikutusta jaetun johtajuuden muodostumiseen.

Merkittävimmin etätyöhön siirtymisessä jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttaneet tekijät.

1. Kommunikaatiotapojen ja -määrän muutos
2. Organisaation ja johdon osoittaman rakenteellisen tuen, vallitsevan organisaatiokulttuurin ja luottamuksen määrä ja sen puute.
3. Aikaisemmat työtehtävät ja tiimin toimintatavat.
4. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet kuten sopeutumiskyky ja joustavuus.

KUVIO 4 Etätyöhön siirtymisen vaikutus jaetun johtajuuden kokemuksiin

Kuviossa 4 olen koonnut yhteen tutkimukseni keskeisimmät havainnot ja tulokset liittyen etätyöhön siirtymisen vaikutuksiin jaetun johtajuuden kokemuksiin. Kuvio jakautuu työntekotavan muutoksessa jaetun johtajuuden kokemusten muutoksiin liittyviin havaintoihin, sekä merkittävimmin näihin kokemusten muutoksiin vaikuttaneisiin tekijöihin.

5.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen ja sen tulosten perusteella voidaan nähdä selkeitä viitteitä siitä, että nopealla etätyöhön siirtymisellä ja virtuaalisuuden lisääntymisellä on kontekstina vahva ja erittäin moniulotteinen suhde organisaatiossa koettuun jaettuun johtajuuteen. Työntekotavan muutos aiheuttaa merkittäviä haasteita johtajuudelle sekä yksilön, tiimin että koko organisaation tasolla. Johtajuutta kaivataan yleisesti enemmän. Jaettua

johtajuutta syntyy tässä tilanteessa voimakkaasti vastaamaan yleisen epävarmuuden, hierarkkisen johtajuuden, organisaation tuen, sekä perinteisten kommunikaatiotapojen katoamisen aiheuttamaan tyhjiöön.

Uudet työntekotavat aiheuttavat kuitenkin myös jaetun johtajuuden muodostumiselle omat rajoitteensa. Tutkimukseni tuloksista on havaittavissa selkeä yhteys edeltävään tutkimukseen ja siitä johtamaani tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Tämän tutkimuksen tulokset osaltaan vahvistivat aikaisempaa tutkimusta sekä täydensivät sitä nostamalla esiin jo aikaisemmin havaittuja jaetun johtajuuden muodostumiseen ja etätyön vaikutuksiin liittyviä tekijöitä kuten hierarkkisen johtajan aseman ja työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet myös niiden väliseen suhteeseen vaikuttavina tekijöinä. Tutkimukseni myös osaltaan nosti uusia kysymyksiä ja näkökulmia aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin liittyen. Käsittelen näitä uusia näkökulmia seuraavassa alaluvussa.

5.2.1 Suhde edeltävään tutkimukseen ja aiheita jatkotutkimukselle

Tutkimuksen keskeisenä teemana muutoksen konteksti eli organisaation nopea siirtyminen lähityöstä etätyöhön avasi paljon uusia näkökulmia liittyen jo aikaisemmassa tutkimuksessa jonkin verran arvioituun jaetun johtajuuden ja muutostilanteen väliseen suhteeseen. Varsinkin Pearcen eri tutkijakumppaniensa kanssa useassa eri tutkimuksessa tarkastelema jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden keskinäinen suhde ja vertailu muutos- ja kriisitilanteissa nousi myös tässä tutkimuksessa hyvin keskeiseen rooliin (Pearce & Sims, 2002; Pearce & Barkus, 2004; Pearce & Manz, 2005). Tutkimukseni tunnisti jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden vahvan limittäisyyden muutostilanteessa vahvistaen näin edeltävien tutkimusten tuloksia. Uutena havaintona esiin nousi havainto jaetun johtajuuden nousemisesta korvaamaan hierarkkisen johtajuuden vertikaalisen kommunikaation vähenemisen seurauksena jättämää johtajuustyhjiötä. Lisäksi työntekijöiden kokemus hierarkkisen johtajan tietoisesta ”säästämisestä” muutostilanteessa ja tähän liittyvät jaetun johtajuuden kokemukset olivat hyvin mielenkiintoisia aikaisemmasta tutkimuksesta poikkeavia havaintoja.

Toinen kommunikaatiotapojen muutokseen ja tämän vaikutuksiin liittynyt havainto oli jaetun johtajuuden muodostumisen sekä hiljaisen tiedon siirtymisen väheneminen työntekijöiden välisten epävirallisten keskusteluiden jäädessä pois. Tämä havainto oli vahvasti linjassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa (Gilson et al., 2015), mutta korosti samalla myös jaetun johtajuuden muodostumisen vuorovaikutussidonnaisuutta.

Tässä tutkimuksessa eniten jaetun johtajuuden kokemuksiin etätyössä vaikuttaneet tekijät noudattelivat pitkälti myös aikaisemmassa tutkimuksessa ja tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita tekijöitä. Esimerkiksi teoreettisessa viitekehyksessä huomioitua, jaettuun johtajuuteen ja etätyöhön erillisinä ilmiöinä vaikuttavat tekijät toistuvat voimakkaasti myös tämän tutkimuksen tuloksissa kun ilmiöitä käsiteltiin suhteessa toisiinsa muutoksen kontekstissa (Carson et al., 2007; Hoch & Dulebohn, 2017; Muethel et al., 2012). Tässä tutkimuksessa esiin nousseet keskeisimmät jaetun johtajuuden kokemuksiin työntekotapojen muutoksen kontekstissa vaikuttavat tekijät eli kommunikaatio, työtehtävät, tuki ja luottamus sekä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ovat kaikki suoraan tai osittain johdettavissa jo tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneistä jaettuun johtajuuteen ja etätyöhön irrallisina ilmiöinä vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessani hyödyntämäni muutoksen konteksti kuitenkin tarjosi edellä mainittujen tekijöiden tarkasteluun aikaisemmasta tutkimuksesta merkittävästi poikkeavan näkökulman ja avasi näin myös niiden sisältöä uudella tavalla.

Merkittävästi aikaisemmista tutkimuksista poikkeavana havaintona tämän tutkimuksen tuloksissa ei havaittu työntekijöiden sosiodemografisten tekijöiden kuten iän ja sukupuolen vaikuttaneen merkittävästi jaetun johtajuuden kokemuksiin etätyöhön siirtymisen kontekstissa. Haastateltujen työntekijöiden kokemukset sekä niistä tekemäni analyysi viittasivat voimakkaammin muiden, persoonaan ja kokemuksiin liittyvien henkilökohtaisten tekijöiden painoarvoon. Tutkimukseni tulokset eivät suoranaisesti kuitenkaan kiistä tai ota kantaa esimerkiksi Muethelin, Gehrleinin ja Hoeglin tutkimuksen (2012) tuloksiin liittyen esimerkiksi tietyn iän tai sukupuolen vaikutukseen. Edellä mainitun tutkimuksen osoittamia viitteitä olisi mahdollisesti todettavissa laajemmasta määrällisestä aineistosta tehdyssä kvantitatiivisessa analyysissä. Tämä ei kuitenkaan oman tutkimukseni kehyksessä ollut relevanttia.

Tämän tutkimuksen tulokset liittyen jaetun johtajuuden vaikutuksiin organisaation toimintaan etätyössä ja siihen siirtymisessä noudattelivat pitkälti edeltävän tutkimuksen linjoja, eikä niistä ollut vedettävissä merkittävästi aikaisemmista tutkimuksista poikkeavia yleistyksiä. Tutkimuksen tulokset noudattelivat pitkälti varsinkin Hochin ja Kozlowskin tutkimuksen (2014) tuloksia liittyen hierarkkisen johtajuuden positiivisen vaikutuksen heikkenemiseen, sekä rakenteellisen tuen tarpeen ja sen positiivisen vaikutuksen lisääntymiseen virtuaalisuuden kasvaessa. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin viittasivat Hochin ja Kozlowskin tutkimuksesta (2014) poiketen jaetun johtajuuden vaikuttavuuden kokemusten suhteelliseen kasvuun työhyvinvoinnin edistämisen kautta virtuaalisuuden lisääntyessä. Tämä tutkimus myös osaltaan todensi Robertin ja Youn tutkimuksen (2018) tuloksia liittyen tuen ja luottamuksen suoraan ja epäsuoraan vaikutukseen jaettuun johtajuuteen ja sen vaikuttavuuteen.

Tämä tutkimus lisäsi ymmärrystä jaetun johtajuuden muodostumisesta, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä sen vaikuttavuudesta hyvin ajankohtaisessa etätyöhön siirtymisen aiheuttamassa muutoksen kontekstissa. Tutkimukseni tulokset lisäsivät merkittävästi ymmärrystä jaetun johtajuuden ja etätyön suhteeseen vaikuttavista tekijöistä kokonaisuutena mutta eivät paneutuneet tarkasti yksittäisiin tekijöihin.

Tutkimukseni tulokset avasivat näin myös paljon mahdollisuuksia ja mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle varsinkin jaetun johtajuuden muodostumiseen vaikuttavien yksittäisten tekijöiden suhteen. Varsinkin tässä tutkimuksessa keskeiseen rooliin nousseen etäkommunikaation ja siinä hyödynnettyjen viestintätyökalujen vaikutusta jaetun johtajuuden muodostumiseen olisi erittäin tarpeellista tutkia tarkemmin. Lisäksi jaetun- ja hierarkkisen johtajuuden yhteisvaikutusta ja keskinäistä suhdetta etätyötiimien suorituskykyyn tulisi vielä syventää tämän sekä esimerkiksi Grahamin (2016) tutkimuksen pohjalta.

5.2.2 Käytännön kontribuutio

Käytännön kontribuutiona kohdeorganisaatiolle ja muille vastaavien haasteiden kanssa painiville organisaatioille tämä tutkimus osoitti eritoten johtamiseen ja johtajuuteen

liittyvien prosessien mahdollisimman hyvän etukäteisen suunnittelun ja valmistautumisen merkityksen työntekotapojen tai muun organisaatiomuutoksen yhteydessä. Kuten monelle muullekin organisaatiolle Suomessa, täysi etätyöhön siirtyminen tuli kohdeorganisaatiolle vastaan todella nopealla aikataululla. Valmistautumiseen ei jäänyt aikaa ja paljon avoimia kysymyksiä jäi suorittavan henkilöstön ja näiden lähiesimiesten ratkaistavaksi.

Eri työnteko- ja kommunikaatiotapoihin nojaavan johtamisen ja johtajuuden etukäteinen tarkastelu olisi mahdollisesti helpottanut sekä esimiesten että alaisten taakkaa muutoksessa. Pelkästään etätyöhön liittyvien johtamisen ongelmien etukäteinen pohtiminen esimerkiksi esimiesten keskinäisissä tai esimiesten ja alaisten välisissä työpajoissa olisi mahdollisesti antanut näille enemmän työkaluja etätyömaailman ja siihen liittyvien johtajuuden haasteiden ja tästä aiheutuvan kitkan kohtaamiseen. Tulevaisuutta ajatellen olisi organisaatioissa hyvä paremmin huomioida muutosten toteuttamisessa myös niiden mukanaan tuomat johtajuuden uudet haasteet. Hyvä johtajuus on kuitenkin yksi toimivan organisaation keskeisimmistä piirteistä.

Toinen hyvin keskeinen tässä tutkimuksessa esiin noussut käytännöllinen havainto oli kameran käytön ja visuaalisen vuorovaikutuksen merkitys etäviestinnässä. Kaistan säästämällä perusteltu kameroiden poissaolo varsinkin vuorovaikutuksellisuutta vaativissa etäpalavereissa koettiin merkittävän tiimin keskinäistä viestintää, ryhmädynamiikkaa ja sekä jaetun- että perinteisen hierarkkisen johtajuuden muodostumista ja ylläpitämistä vaikeuttavana tekijänä. Toisaalta tietyissä tapauksissa mahdollisuus olla mukana palavereissa ns. ”näkyttömänä” koettiin työntekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuen myös positiivisena asiana. Edellä mainitun kaltaiset asiat korostavat entisestään etäjohtamiseen ja johtajuuteen liittyvien asioiden jatkuvan arvioimisen ja tiimien sisäisen dialogin tärkeyttä. Jokaisella tiimillä tulisi olla mahdollisuus löytää itselleen kokonaisuutena optimaalisin ratkaisu.

Jaetun johtajuuden organisaatiolle ja yksilöille tarjoamat edut ja mahdollisuudet ovat tutkitusti erittäin merkittävät. Myös tämä tutkimus tunnisti jaetun johtajuuden ja sen hyödyntämiset merkittävät positiiviset vaikutukset yksilön, tiimin ja koko organisaation toimintaan ja hyvinvointiin haastavassa muutostilanteessa. Organisaatioiden toimintaympäristö kehittyi ja muuttuu kiihtyvällä tahdilla eikä Covid19 -pandemian

työntekotavoille aiheuttama mullistus varmasti jää viimeiseksi laatuaan. Radikaalien muutosten menestyksellä johtaminen vaatii tulevaisuudessa yhä enenemissä määrin muutakin, kuin pelkästään pomojen osoittaman johtajuuden.

LÄHTEET

- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., et al. (2020). *Eurofound, living, working and COVID-19, COVID-19 series, publications office of the european union, luxembourg.*
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4th ed.). Tampere: Vastapaino.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest; Psychol Sci Public Interest*, 16(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. doi:10.1177/1059601102027001003
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. doi:10.5465/amj.2007.20159921
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343. doi:10.1007/s10726-006-9045-7
- Cordery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B., & Mathieu, J. (2009). Leading parallel global virtual teams:: Lessons from alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204-216. doi:<https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.orgdyn.2009.04.002>
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.001
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283. doi:10.1080/19416520.2012.667612
- Eseryel, U. Y., Crowston, K., & Heckman, R. (2021). Functional and visionary leadership in self-managing virtual teams. *Group & Organization Management*, 46(2), 424-460. doi:10.1177/1059601120955034
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N., C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. doi:10.1177/0149206314559946

- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, *19*(1), 77-88. doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.009
- Graham, C. (2016). *Strategic management and leadership for systems development in virtual spaces*. Hershey: IGI Global.
- Harisalo, R. (2009). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15th ed.). Helsinki: Tammi.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, *27*(4), 678-693. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.012
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology; J Appl Psychol*, *99*(3), 390-403. doi:10.1037/a0030264
- Humala, I. A. (2015). Leadership toward creativity in virtual work in a start-up context. *The Journal of Workplace Learning*, *27*(6), 426-441. doi:10.1108/JWL-08-2014-0059
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, *23*(4), 341-349. doi:<https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.intman.2017.05.001>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, *27*(4), 648-659. doi:<https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, *51*(4), 525-548. doi:10.1002/hrm.21488
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, *50*(1) doi:10.1016/j.orgdyn.2020.100802
- Pearce, C. L., & Barkus, B. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive (1993)*, *18*(1), 47-59. doi:10.5465/AME.2004.12690298

- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6(2), 172-197. doi:10.1037/1089-2699.6.2.172
- Robert, L. P., & You, S. (2018). Are you satisfied yet? shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(4), 503-513. doi:10.1002/asi.23983
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. K. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit suomessa : Taylorismista innovaatioteorioihin* (3rd ed.). Helsinki: Gaudeamus.
- Shuffler, M. L., Wiese, C. W., Eduardo, S., & Shawn, B.,C. (2010). Leading one another across time and space: Exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones; Rev.Psicol.Trab.Organ*, 26(1), 3-17. doi:10.5093/tr2010v26n1a1
- Sutela, H., Pärnänen, A., & Keyriläinen, M. (2019). Tilastokeskus: Digiajan työelämä -työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Retrieved from https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valtioneuvoston viestintäosasto. (2020). Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/Hallitus-Totesi-Suomen-Olevan-Poikkeusoloissa-Koronavirustilanteen-Vuoksi>, Retrieved from <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note--A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434-455. doi:10.1287/isre.1070.0149
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams:: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351. doi:[https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)

LIITTEET

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Alla luetellut haastattelukysymykset ovat esimerkkejä haastatteluissa hyödyntämistäni teemoista. Haastattelut etenivät yksittäisten kysymysten sijasta mainittujen teemojen varassa. Kaikilta haastateltavilta ei kysytty välttämättä samoja kysymyksiä tai esitetty näitä samassa järjestyksessä. Myös kysymysten asettelu ja sanamuodot vaihtelivat haastattelujen välillä. Yksittäisiin teemoihin liittyvien vastausten saturoituessa haastattelujen edetessä pääpaino siirtyi joustavasti tarpeen mukaan muihin teemoihin.

Taustatiedot: Työntekijän ikä, virkaikä, sukupuoli, työtehtävä ja asema organisaatiossa.

1. TEEMA: Jaetun johtajuuden kokemukset.
 - Kuvaile kokemaasi jaettua johtajuutta eri työtavoissa sekä näiden eroja?
 - Miten hierarkkisen johtajasi asema tai rooli muuttui työntekotavan muutoksessa?
 - Millaisia johtajuuteen liittyviä eri tarpeita, ongelmia tai etuja eri työntekotavoilla oli?
2. TEEMA: Jaetun johtajuuden kokemuksiin vaikuttaneet tekijät.
 - Miten koit itse muutokset tai sen nopeuden vaikuttaneen?
 - Miten koit oman tai tiimisi valmistautumisen vaikuttaneen?
 - Mikä oli organisaation tai johdon tarjoaman tuen rooli?
 - Miten virtuaalisten työvälineiden käytön kasvu näkyi ja vaikutti kokemaasi jaettuun johtajuuteen?
 - Mitä muita tekijöitä tunnistat?
 - Miten koet oman tai tiimisi jäsenten luonteiden tai taustan vaikuttaneen jaetun johtajuuden kokemuksiin?
 - Oletko huomannut jonkun yksittäisen tekijän kuten iän, sukupuolen tai muun vaikuttaneen merkittävästi jaetun johtajuuden kokemuksiin?

3. TEEMA: Jaetun johtajuuden vaikuttavuus.

- Oletko havainnut jaetun johtajuudella olleen positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia omaan, tiimisi tai koko organisaation toimintaan?

- Miten etätyöhön siirtymisen aiheuttamat johtajuuden muutokset ovat vaikuttaneet sinuun tai tiimiisi?