



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

ANNASTIINA MÄKI

Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä

Tutkimus johtajuuskulttuurin
olemuksesta ja kehittämisestä
asiantuntijaorganisaatioissa

ACTA WASAENSIA 371

LIIKETALOUSTIEDE

VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston kauppätieteellisen tiedekunnan suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tritonian Nissi-auditoriossa (K218)
torstaina 20. huhtikuuta 2017, kello 12.*

Esitarkastajat

Professori Anna-Maija Lämsä
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
PL 35
40014 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Professori emeritus Pauli Juuti
Mustarinne 6
02770 ESPOO

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Huhtikuu 2017	
Tekijä(t) Annastiina Mäki	Julkaisun tyyppi Väitöskirja	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 371	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Kauppatieteellinen tiedekunta Johtamisen yksikkö PL 700 65101 VAASA	ISBN 978-952-476-729-3 (painettu) 978-952-476-730-9 (verkkojulkaisu)	
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 371, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 371, verkkojulkaisu)	
	Sivumäärä 312	Kieli suomi
Julkaisun nimike Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen keskiössä on johtajuuden ja organisaatiokulttuurin välinen sidos. Johtajuuskulttuurissa on kyse ilmiöstä, jossa johtajuuteen liittyvät toiveet, teot ja niistä tehtävät tulkinnat kohtaavat organisaatiokontekstissa toisensa. Tutkimus valaisee johtajuuskulttuuri-ilmiötä ja tuo ratkaisuehdotuksia sen kehittämiseen. Ilmiön olemusta tulkitaan toimijoiden käsitysten kautta tarkastelemalla sitä, mistä elementeistä, miten ja kenen toimesta johtajuuskulttuuri rakentuu. Tutkimusympäristönä on kolme erilaista asiantuntijaorganisaatiota. Käsityksiään tuovat esille johto, keskijohto, asiantuntijat ja kehittäjät. Kolmivaiheisen kvalitatiivisen tutkimusprosessin menetelminä ovat tarinat (N52), ryhmähaastattelut (N9/50) ja yksilöhaastattelut (N9).</p> <p>Johtajuuskulttuuri näyttäytyy tutkimuksessa kompleksisena ja kontekstiinsa sidoksissa olevana ilmiönä, johon liittyy paradoksaalisia piirteitä ja ristiriitaisia odotuksia. Johtajuuteen liittyvien odotusten ratkaisematon ristiveto koetaan usein ongelmalliseksi. Tutkimus osoittaa kuitenkin, että juuri jännitteiden tunnistaminen avaa mahdollisuuksia johtajuuskulttuurin ja -käytäntöjen kehittämiseen. Johtajuuskulttuuria on siten mahdollista tietyin reunaehdoin kehittää myös tarkoituksellisesti.</p> <p>Johtopäätöksinä määritellään <i>johtajuuskulttuuri</i>-käsite ja nostetaan esiin keskijohdon kokema osattomuus sekä kulttuurissa samanaikaisesti esiintyvä yhteisyys ja pirstaleisuus. Siinä kuvataan myös asiantuntijaorganisaatioille tunnusomaisia johtajuusparadokseja ja keinoja niiden ratkaisemiseen. Uuden tutkimustiedon lisäksi väitöstutkimus tarjoaa käytännön ehdotuksia organisaatiokehittäjille, johdolle ja esimiehille.</p>		
Asiasanat johtajuuskulttuuri, johtajuus, organisaatiokulttuuri, kompleksisuus, paradoksi, asiantuntijaorganisaatio		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication April 2017	
Author Annastiina Mäki	Type of publication Doctoral thesis	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 371	
Contact information University of Vaasa Faculty of Business Studies Department of Management P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	ISBN 978-952-476-729-3 (print) 978-952-476-730-9 (online)	
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 371, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 371, online)	
	Number of pages 312	Language Finnish
Title of publication Leadership culture – condensing hopes, actions and interpretations A study of the essence and development of leadership culture in expert organizations		
Abstract <p>This study focuses on the link between leadership and organizational culture. Leadership culture is a phenomenon in which hopes and actions associated with leadership and interpretations of them meet in an organizational context. This study illustrates the phenomenon of leadership culture and offers proposals for developing it. It explores the essence of the phenomenon through the conceptions of the actors by examining what elements leadership culture consists of, as well as how and by whom is it built. The research environment consists of three different expert organizations. Their conceptions are presented by members of the management and middle management, experts and developers. The methodology of this three-phase, qualitative research process covers narratives (N52), group interviews (N9/50) and individual interviews (N9).</p> <p>In this study, leadership culture manifests itself as a complex phenomenon linked to its context that involves paradoxical features and conflicting expectations. The unresolved confrontation between expectations associated with leadership is often considered to be problematic. However, this study shows that, by identifying these tensions, it is possible to open up possibilities to develop leadership culture and practices. Therefore, leadership culture can also be developed intentionally under specific conditions. In conclusion, the concept of <i>leadership culture</i> is defined and the non-engagement experienced by members of middle management and the sense of togetherness and fragmentation appearing simultaneously in this culture are raised. Furthermore, leadership paradoxes characteristic of expert organizations and means to solve them are described. In addition to its scientific contribution, this study offers practical proposals for organizational developers, members of management and supervisors.</p>		
Keywords leadership culture, leadership, organizational culture, complexity, paradox, expert organization		

ESIPUHE

Culture is not primarily INSIDE people's heads, but somewhere BETWEEN the heads of people where symbols and meanings are publicly expressed. – M. Alvesson

Kuten kulttuuri ylipäättään myös johtajuuskulttuuri rakentuu ihmisten välillä, kun odotukset, teot ja tulkinnat kohtaavat. Johtajuuden ja kulttuurin välinen kytkös on kiehtonut mieltäni johtamisen ammattilaisena ja kehittäjänä jo pitkään. Kun muutama vuosi sitten niiden risteyskohdasta löytyi kiintoisa ”kyntämätön pelto”, konkretisoitui lisensiaatin tutkinnon upgreidaus tohtorin tutkinoksi. Tutkijan ja kehittäjän työn yhdistäminen on vaatinut proaktiivisuutta ja sinnikkyyttä. Tärkeimpänä voimavarana ovat kuitenkin olleet kannustavat, uutta ajattelua buustaavat kumppanit. Avainroolissa ovat olleet ohjaajani, dosentti Mikko Luoma ja professori Riitta Viitala. Kiitos Mikko väsymättömästä tuesta – yhteiset istuntonne ovat sekä ohjanneet kyseenalaistamaan omia valintojani että tuottaneet oivalluksen iloa. Riitan sparraus varsinkin rupeaman alussa on ollut korvaamatonta, ja tutkimukseni fokus jäsenyi intensiivisissä keskusteluisamme. Olette innoittajia vailla vertaa! Haluan esittää myös lämpimät kiitokseni työni esitarkastajille, professori Anna-Maija Lämsälle sekä emeritusprofessori Pauli Juutille, paneutumisestanne ja arvokkaista palautteistanne. Huolellinen ja tarkkanäköinen työnne on jalostanut ajatteluni ja kirkastanut työni tavoitetta vielä viime metreillä.

Kulttuurinen ja yhteisöllinen tulokulma johtajuuteen ei ole ollut hetken oikku. Se on ohjannut työ- ja kehityspolkuani vakaalla kädellä. Yhteisöstä yksilöön etenevä tulokulma lienee lähtenyt rakentumaan jo varhaislapsuudessa, kun me-pronimi löytyi minun ja kaksossiskoni, VTM Lotta Mankosen sanavarastoon jo ennen minä-sanaa. Lapsuudenkotini on ollut hieno kasvualusta akateemiseen ajatteluun, joka minulle tarkoittaa uteliasta, kyseenalaistavaa ja ratkaisuhakuista otetta. Rakkaat ja kaipaavat kiitokseni äidilleni, FL Pirkko Lehtoselle ja isälleni, FM Askon Lehtoselle kaikesta huolenpidosta ja omistautumisesta. Parempia lähtökohtia eri perspektiivit huomioivaan ajatteluun en olisi voinut teiltä saada.

Olen saanut tutkailla johtajuutta ja organisaatioelämää vaiheikkaalla ja kiintoisalla polulla. Esimiesurani alkutaipaleelta, matkailu- ja ravintolabisneksen pyörteistä, mukaan on tarttunut tekemisen meininki sekä innostus henkilöstön kehittämiseen. Johtamistyön ensimmäiset oppimiskokemukset ovat jääneet mieleen myös kantapään kautta. Johtaminen on haastavaa, eikä se onnistu ilman muita ihmisiä. Ihmisten johtamiseen liittyvät näkökulmat ovat tulleet koetelluiksi matkan varrella. Bisneksen ja asiantuntijatyön realiteetit sekä konsepti- ja tuottavuusajattelu ovat kohdanneet ihmisyyden peruskysymykset moneen otteeseen niin aiemmissa kuin nykyisissä johtamis- ja kehittämisrooleissani. Nykyinen työni Psyconin johtavana konsulttina on tarjonnut huikean näköalapaikan johtajuuden ja organisaatioelämän ytimessä. Iso kiitos kollegoille ja yhteistyökump-

paneille sekä kaikille johtajille ja organisaatioille, joiden kanssa olen päässyt kehittämään johtajuutta.

Väitöstyöni tuo esille niin johtajien, esimiesten, asiantuntijoiden kuin kehittäjienkin äänen kolmessa kiinnostavassa asiantuntijaorganisaatiossa. Teidän panoksenne on mahdollistanut tutkimukseni empiirisen osuuden. Olen saanut käydä kanssanne ajatuksia herättäviä keskusteluja, joten suuri kiitos ajastanne. Lämmin kiitos myös tutkimieni organisaatioiden johdon edustajille, jotka syttyivät ajatukselle. On palkitsevaa työskennellä ihmisten kanssa, jotka ovat aidosti kiinnostuneet tunnistamaan ja kehittämään organisaationsa johtajuuskulttuuria.

Tutkimuksen edistymiseen on osallistunut edellä mainittujen lisäksi suuri joukko muita tärkeitä ihmisiä ja tahoja. Olen saanut koetella tekemiäni löydöksiä lukuisien organisaatioiden ja johtoryhmien kanssa sekä käydä mediajuttujen ja blogitekstieni pohjalta virinnyttä keskustelua. Valveutuneita ja elämänmakuisia näkökulmia ovat esittäneet myös johtamis- ja asiantuntijatehtävissä karaistuneet ystävät ja yhteistyökumppanit. Kiitos herkullisista sparraustuokioista PhD Ladies-porukalle (Paula, Raija, Johanna ja Riitta), Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmälle, TtT Liisa Vanhanen-Nuutiselle, TkL Tapani Haavis-tolle ja KM Lauri Luodolle sekä monille muille. Asiantuntevan panoksensa ovat antaneet viestinnän ammattilaiset KTM Sanna Fredriksson sekä FM Laura Nieminen, joka on tarkastanut työn kieliasun. Työni edistymisen kannalta oleellisen tärkeää on ollut mahdollisuus keskittyä tutkimukseen ajoittain kokopäiväisesti. Mahdollistajina ovat toimineet Työsuojelurahasto ja Vaasan yliopisto. Suurkiitos rahoittajille. Joustavan työskentelyn on puolestaan mahdollistanut työnantajani, jossa uskotaan kehittämistyön ja tutkimuksen synergiaan.

Tutkimusmatka on antanut johtajuus- ja organisaatioymmärryksen lisäksi roiman sysäyksen omalle innostukselle sekä tuntuman siitä, että teen mielekästä ja palkitsevaa työtä kumppanien kanssa. Vaikka tutkimus on virittävää, olen sielultani ennen kaikkea kehittäjä. Onneksi kehittäjä- ja tutkijasielut on mahdollista yhdistää, mikä voi tuottaa jotakin aivan uutta, innostavaa ja hyödyllistä.

Suurimman kiitoksen haluan osoittaa perheelleni sekä puolisololleni, KTT Kimmo Mäelle, joka on ehdoitta tukenut ponnistelujani ja sparrannut kulttuurin syvintä olemusta kanssani koko matkan ajan. Olet rakas ja paras elämänkumppani joka merkityksessä. Tarkkanäköisiä kysymyksiä on esittänyt myös poikani Akseli, jonka utelias mieli on haastanut tutkijaa peilaamaan havaintoja myös työorganisaatioiden ulkopuolelle. Kulttuuri on ennen kaikkea ihmisissä ja siinä ympäristössä, jossa elämää tutkailemme. On upeaa, kun lähimmiltä voi oppia eniten – ja pyrkiä siinä sivussa kasvamaan ihmisiksi, joiksi haluamme tulla.

Espoossa 1.3.2017

Annastiina Mäki

Sisällys

ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	1
1.2 Tutkimuksen asemointi	3
1.3 Tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia.....	4
1.4 Tutkimusraportin rakenne	7
2 JOHTAJUUS KONTEKSTUAALISENA ILMIÖNÄ	9
2.1 Johtajuusajattelun taustaa – positiosta prosessiin	9
2.2 Johtajuuden konteksti.....	12
2.3 Johtajuuden relationaalinen luonne.....	15
2.4 Jaetun johtajuuden lähtökohtia	18
2.5 Johtajuuden kompleksinen ja paradoksaalinen luonne	21
3 JOHTAJUUS OSANA ORGANISAATIOKULTTUURIA	27
3.1 Organisaatiokulttuurisia viitekehyksiä.....	27
3.2 Organisaatiokulttuuri yhtenäisenä ja hajanaisena ilmiönä	31
3.3 Organisaatiokulttuuri valtasuhteiden ilmentymänä.....	35
3.4 Kulttuurin muutos ja kehittäminen	38
3.5 Johtajien ja johdettavien merkitys kulttuurin rakentajina.....	41
4 ORGANISAATION JOHTAJUUSKULTTUURIN RAKENNUSAINEITA.....	46
4.1 Johtajuuskontekstin kompleksisuus	46
4.2 Johtoryhmät kulttuurisina toimijoina.....	52
4.3 Johtajuuden kehittäminen organisaatiossa.....	55
4.4 Asiantuntijaorganisaatio johtajuusympäristönä.....	59
4.5 Yhteenveto tutkimuksen viitekehystä.....	65
5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS	68
5.1 Tutkimuksen lähestymistapa	69
5.2 Tutkimuskontekstit: organisaatiot ja informantit	72
5.2.1 Organisaatio 1: Valtionhallinnon asiantuntija- virasto	72
5.2.2 Organisaatio 2: Monialainen ammattikorkeakoulu ...	74
5.2.3 Organisaatio 3: Markkinointiviestintäalan kasvu- yritys	76
5.3 Tutkimuksen eteneminen: aineistonkeruu ja analyysi.....	78
5.3.1 Empiriavaihe 1: Organisaatiotoimijoiden tarinat	79
5.3.2 Empiriavaihe 1: Organisaatiotoimijoiden ryhmähaastattelut	87
5.3.3 Empiriavaihe 2: Organisaatiotoimijoiden yksilöhaastattelut.....	94
5.3.4 Empiriavaihe 3: Kehittäjien ryhmähaastattelu	100
5.3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	104

6	TULOKSET 1: JOHTAJUUSKULTTUURI ASiantuntijavirastossa	108
6.1	Tarinoissa avautuva kuva johtajuuskulttuurista	108
6.1.1	Tarinoiden luonne ja fokus.....	108
6.1.2	Osallisuuden kokemukset	111
6.1.3	Johtajuuskontekstin kompleksisuus	112
6.1.4	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus	114
6.2	Ryhmähaastattelujen tulkinnat johtajuuskulttuurista.....	115
6.2.1	Keskustelujen luonne ja fokus.....	115
6.2.2	Osallisuuden kokemukset	118
6.2.3	Johtajuuskontekstin kompleksisuus	119
6.2.4	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus	122
6.3	Yksilöhaastatteluissa syventynyt kuva johtajuuskulttuurista.	126
6.3.1	Johtajuuskulttuurin tunnusmerkit.....	126
6.3.2	Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet.....	129
6.3.3	Johtajuuskulttuurin rakentajat	132
6.3.4	Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudet..	135
6.4	Yhteenveto ja paradoksit	136
7	TULOKSET 2: JOHTAJUUSKULTTUURI KORKEAKOULUSSA	142
7.1	Tarinoissa avautuva kuva johtajuuskulttuurista.....	142
7.1.1	Tarinoiden luonne ja fokus.....	142
7.1.2	Osallisuuden kokemukset	145
7.1.3	Johtajuuskontekstin kompleksisuus	146
7.1.4	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus	147
7.2	Ryhmähaastattelujen tulkinnat johtajuuskulttuurista.....	149
7.2.1	Keskustelujen luonne ja fokus.....	149
7.2.2	Osallisuuden kokemukset	152
7.2.3	Johtajuuskontekstin kompleksisuus	153
7.2.4	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus	156
7.3	Yksilöhaastatteluissa syventynyt kuva johtajuuskulttuurista.	159
7.3.1	Johtajuuskulttuurin tunnusmerkit.....	160
7.3.2	Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet.....	162
7.3.3	Johtajuuskulttuurin rakentajat	164
7.3.4	Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudet..	167
7.4	Yhteenveto ja paradoksit	169
8	TULOKSET 3: JOHTAJUUSKULTTUURI KASVUYRITYKSESSÄ	174
8.1	Tarinoissa avautuva kuva johtajuuskulttuurista.....	174
8.1.1	Tarinoiden luonne ja fokus.....	174
8.1.2	Osallisuuden kokemukset	177
8.1.3	Johtajuuskontekstin kompleksisuus	178
8.1.4	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus	180
8.2	Ryhmähaastattelujen tulkinnat johtajuuskulttuurista.....	181
8.2.1	Keskustelujen luonne ja fokus.....	182
8.2.2	Osallisuuden kokemukset	184
8.2.3	Johtajuuskontekstin kompleksisuus	185
8.2.4	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus	189
8.3	Yksilöhaastatteluissa syventynyt kuva johtajuuskulttuurista.	193
8.3.1	Johtajuuskulttuurin tunnusmerkit.....	194
8.3.2	Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet.....	196

8.3.3	Johtajuuskulttuurin rakentajat.....	198
8.3.4	Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudet..	201
8.4	Yhteenveto ja paradoksit	202
9	TULOKSET 4: NÄKÖKULMANA JOHTAJUUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN	208
9.1	Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuus.....	208
9.2	Johtajuuskulttuurin kehittämisen suunta.....	210
9.3	Ratkaisuja johtajuuskulttuurin paradokseihin	211
10	TUTKIMUKSEN SYNTEESI JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	218
10.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	218
10.2	Johtajuuskulttuuri-käsitteen määrittely	221
10.3	Johtajuuskonteksti kompleksisena yhteistyön kenttänä.....	223
10.4	Johtajuuskulttuurin pirstaleisuus ja yhteisyys.....	226
10.5	Johtajuuskulttuurin paradoksit.....	231
10.6	Johtajuuskulttuurin kehittämisen reunaehdot ja keinot	237
10.7	Tutkimuksen laadun arviointi	244
10.8	Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset	249
	LÄHTEET.....	255
	LIITTEET	284

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen viitekehyksen keskeiset elementit	5
Kuvio 2.	Kompleksisuusjohtajuuden ulottuvuuksia (soveltaen: Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007)	24
Kuvio 3.	Organisaatiokulttuurin yhteneväisyyttä tarkastelevat näkökulmat (soveltaen: Chao & Moon 2005; Meyerson & Martin 1987).....	33
Kuvio 4.	Kompleksisuuspiirteet johtajuusympäristössä	50
Kuvio 5.	Johtajuuskontekstin ennustettavuus (Snowden 2007).....	51
Kuvio 6.	Tutkimuksen metodologia	68
Kuvio 7.	Aineistonkeruu- ja analyysiprosessin vaiheet.....	79
Kuvio 8.	Johtajuuskontekstin kompleksisuus: emergenssi.....	224
Kuvio 9.	Johtajuuskontekstin kompleksisuus: kytköksellisyys	225
Kuvio 10.	Johtajuuskontekstin kompleksisuus: epälineaarisuus	225
Kuvio 11.	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus organisaatioissa	227
Kuvio 12.	Johtajuuskulttuurin integraation tunnusmerkit	228
Kuvio 13.	Johtajuuskulttuurin differentiaation tunnusmerkit....	229
Kuvio 14.	Johtajuuskulttuurin fragmentaation ja mosaiikkimaisuuden tunnusmerkit.....	230

Taulukot

Taulukko 1.	Näkökulmatarkastelua: johtajien ja johtajuuden kehittäminen.....	57
Taulukko 2.	Informantit organisaatioittain ja toimijaryhmittäin, vaihe 1.....	80
Taulukko 3.	Informantit organisaatioittain ja toimijaryhmittäin, vaihe 2.....	94
Taulukko 4.	Informantit organisaatioittain, vaihe 3.....	101
Taulukko 5.	Tarinoissa painottuvat teemat, asiantuntijavirasto...	109
Taulukko 6.	Osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamisessa, asiantuntijavirasto	112
Taulukko 7.	Ryhmähaastatteluissa painottuvat teemat, asiantuntijavirasto	116
Taulukko 8.	Kompleksisuuspiirteitä kuvaavat asiayhteydet, asiantuntijavirasto	122
Taulukko 9.	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys-hajanaisuus-piirteet, asiantuntijavirasto	125
Taulukko 10.	Tarinoissa painottuvat teemat, korkeakoulu.....	142
Taulukko 11.	Osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamisessa, korkeakoulu.....	146
Taulukko 12.	Ryhmähaastatteluissa painottuvat teemat, korkeakoulu.....	150
Taulukko 13.	Kompleksisuuspiirteitä kuvaavat asiayhteydet, korkeakoulu.....	156
Taulukko 14.	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys-hajanaisuus-piirteet, korkeakoulu.....	157
Taulukko 15.	Tarinoissa painottuvat teemat, kasvuyritys.....	175
Taulukko 16.	Osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamisessa, kasvuyritys.....	178
Taulukko 17.	Ryhmähaastattelussa painottuvat teemat, kasvuyritys	182
Taulukko 18.	Kompleksisuuspiirteitä kuvaavat asiayhteydet, kasvuyritys.....	189
Taulukko 19.	Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys-hajanaisuus-piirteet, kasvuyritys.....	190
Taulukko 20.	Toimijoiden sanoittamat johtajuuskulttuuri-määritelmät	221

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni keskeinen käsite *johtajuuskulttuuri* muodostuu kahdesta termistä: *johtajuus* ja *kulttuuri*. Tutkimuksen lähtökohtana on tehdä näkyväksi johtajuuden ja organisaatiokulttuurin välinen luonnollinen sidos. Käsillä olevassa tutkimuksessa johtajuus nähdään entistä vähemmän yksilölajina ja entistä enemmän yhteisöllisenä ja kontekstiinsa sidottuna ilmiönä. Siksi sitä on tarkasteltava olennaisena osana asiantuntijayhteisön organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin varassa ajatellaan, vaikutetaan, tehdään valintoja – ja myös johdetaan ja antaudutaan johdettavaksi. Kyse on organisaation johtajuuskulttuurista (*Leadership Culture*), ilmiöstä, jossa johtajuuteen liittyvät toiveet, teot ja niistä tehtävät tulkinnat kohtaavat toisensa.

Organisaation kulttuurilla ja tuloksellisuudella on yhteys toisiinsa (ks. mm. Ulrich 2007; Denison 1990). Johtajuudella on puolestaan mahdollisuus vaikuttaa yhteisön kulttuuriin: arjen työhön, hyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Kulttuuri ja johtajuus eivät ole kaksi, toisistaan selvästi erotettavissa olevaa ilmiötä. Organisaatiokulttuuri raamittaa ja ohjaa johtajuutta, jolloin kulttuurinen konteksti on ratkaiseva johtajuutta hahmotettaessa (Alvesson 2011: 154). Tarvitaan siis samanaikaista johtajuus- ja organisaatioajattelua. Erityisen vahvasti tämä tarve näkyy asiantuntijayhteisöissä, joissa johtajuuteen kohdistuvat odotukset, ja samalla johtajuus työnä ja roolina, ovat murroksessa. Johtajuutta on myös tarkasteltava tilanteissa tapahtuvan vuorovaikutuksen tuotteena, koska johtajuuskonteksti, tilanteet ja ihmisten niistä tekemät tulkinnat ovat sekä kulttuurin että johtajuuden keskiössä (Spillane 2005: 143).

Tutkimukseni tarkoituksena on luoda johtajuuskulttuuri-ilmiölle ja -käsitteelle sisältöä sekä tarjota ratkaisuehdotuksia johtajuuskulttuurin kehittämiseen. Lähtökohtana on oletus siitä, että johtajuuskulttuurin hahmottamisen avulla on mahdollista tunnistaa asiantuntijayhteisöissä näyttäytyvää ristivetoa ja sitä kautta kehittää arjen johtajuutta ja siihen liittyviä käytäntöjä. Vaikka organisaatiokehittäjät ja -toimijat puhuvat johtajuuskulttuurista, akateemisessa kirjallisuudessa termi esiintyy niukasti eikä käsitteelle ei ole rakentunut jaettua merkitystä.

Johtajuuskulttuuri näyttäytyy tutkimuksessani kompleksisena ja kontekstiinsa sidoksissa olevana ilmiönä. Samalla siihen liittyy monia paradoksaalisia piirteitä, jännitteitä ja ristiriitaisia odotuksia. Näiden johtajuuteen liittyvien odotusten

ratkaisematon ristiveto koetaan organisaatioissa usein ongelmalliseksi. Tutkimukseni kuitenkin nostaa esiin kysymyksen siitä, voivatko paradoksit ja niiden organisaatioiden arkeen tuottamat särmit tuottaa myös jotakin hyvää. Lähtökohtaisena oletuksena on, että johtajuuskulttuuria on mahdollista myös tarkoituksellisesti kehittää tietyin reunaehdoin, sen olemuksen tunnistamisen kautta. Johtajuuskulttuurin kehittämistä ei tosin voi tehdä suoraviivaisesti, vaan vaikuttamalla johtajuuskontekstin eri elementteihin.

Johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu johdon perspektiivistä. Tämän tutkimuksen oletuksena sen sijaan on, että kaikki organisaatiotoimijat ovat johtajuuskulttuurin suhteen sekä subjektin että objektin roolissa: he vaikuttavat toiminnallaan ympäristöönsä jollakin tavalla, tahtoen tai tahtomattaan. Toimijat määrittävät organisaatiotodellisuutta suhteessa toistensa kokemuksiin, jolloin prosessissa muuttuvat sekä subjekti että objekti (Gergen 1999: 60). Perspektiivillä on merkitystä, sillä tarkastelussa painottuvat erilaiset näkökulmat sen mukaan, keskitytäänkö esimerkiksi johtajiin, johdettaviin vai tilanteisiin (ks. Perry & Bryman 2006: 448–454; Bass 1985: 4–6). Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtajuuskulttuuria niin johdon, keskijohdon, asiantuntijoiden kuin kehittäjien silmin kolmessa erilaisessa asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimukseni tavoittelee sekä tieteellistä että käytännöllistä kontribuutiota asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuurin näkyväksi tekemiseen ja sitä kautta kehittämiseen. Tulkitseen johtajuuskulttuurin olemusta organisaatiotoimijoiden käsitysten kautta. Mielenkiinto kohdistuu tällöin siihen, millaisena eri toimijat konstruoivat johtajuuskulttuurin ja miten he kokevat sen rakentuvan ja näyttäytyvän. Tarkastelun fokus on siinä, mistä elementeistä, miten ja kenen toimesta johtajuuskulttuuri rakentuu. Näin syntyy hahmo johtajuuskulttuurista ilmiönä sekä toisaalta aineksia sen tarkoitukselliselle kehittämiselle. Tutkimusongelma ja -kysymykset ovat seuraavat:

Tutkimusongelma:

Miten johtajuuskulttuuri näyttäytyy ja rakentuu organisaatiossa eri toimijoiden kokemana?

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia tunnusmerkkejä ja jännitteitä johtajuuskulttuuri sisältää asiantuntijaorganisaatiossa?
2. Ketkä rakentavat johtajuuskulttuuria?
3. Miten johtajuuskulttuuri rakentuu?
4. Miten johtajuuskulttuuria voidaan kehittää?

1.2 Tutkimuksen asemointi

Johtajuustutkimuksessa on viime aikoina vahvistunut käsitys organisaatioista kompleksisina, toimintaympäristönsä kytkeytyvinä tiloina. Johtajuuden nähdään rakentuvan suhteissa, jolloin tarkastelun keskiössä eivät ole vain yksittäiset toimijat vaan koko se toimintakonteksti, jossa johtajuus tapahtuu. Vastaavasti työelämässä ja asiantuntijayhteisöissä tavoitellaan ketteryyttä ja tarttumista toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Tämä tutkimus osallistuu keskusteluun esittämällä, että johtajuuskulttuurin sekä sen sisältämän ristivedon hahmottamisen kautta on mahdollista löytää avaimia kompleksisuuden problematiikkaan. Heittäytyminen kompleksiseen ajattelumalliin osoittautuu usein ongelmalliseksi rationaaliseen johtamisajatteluun perustuvissa organisaatioissa. Jotta johtajuuskulttuuria voidaan tarkoituksellisesti kehittää, johdon ja muiden toimijoiden onkin kyettävä tunnistamaan arjen toiminnan taustalla vallitsevat ajattelumallit.

Kontekstuaalisuus luo perustaa sekä ilmiön tarkastelulle että tutkimuksen toteutukselle. Käsitys johtajuuden kontekstuaalisuudesta ohjaa niin viitekehykseen ja metodologiaan liittyviä valintoja kuin tutkimustulosten analyysia. Empiirinen osuus kohdentuu asiantuntijaorganisaatioihin, joissa johtajuuskulttuuria tarkastellaan yhtä aikaa sekä kokonaisuutena että eri osia sisältävänä todellisuutena. Tutkimusympäristö muodostuu kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta: valtion asiantuntijavirastosta, monialaisesta ammattikorkeakoulusta sekä markkinointiviestintäalan kasvuyrityksestä. Organisaatioita yhdistää tavoite tuottaa korkeatasoisia asiantuntijapalveluja. Erottava tekijöitä ovat muun muassa organisaation perustehtävä, muutosvaihe, ydinsubstanssit, koko ja omistuspohja. Tutkimuskonteksteina toimivat organisaatiot esitellään luvussa 5.2.

Tutkimukseni lähtökohtana on tuottaa laadullisen tutkimusotteen avulla johtajuuskulttuurista mahdollisimman moniääninen kuva kolmesta erilaisesta organisaatiotodellisuudesta käsin. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat pohjautuvat sosiaalisen konstruktionismin periaatteisiin. Sosiaalisella konstruktionismilla on kiinteä yhteys tutkimuksen lähtökohtiin, niin kontekstuaalisuutta ja kompleksisuutta painottavaan johtajuusajatteluun kuin kulttuuritutkimukseen. Johtajuus voidaan tällöin kuvata sosiaalisesti konstruoituna ilmiönä, joka rakentuu sosio-historiallisen ja kollektiivisen merkityksenannon, jatkuvan neuvottelun ja toimijoiden kompleksisen vuorovaikutuksen tuotoksena (ks. Fairhurst & Grant 2010: 171; Virtaharju 2016: 23). Aineistossa käsityksiään tuovat esiin niin asiantuntijaorganisaatioiden johtajat, keskijohto, asiantuntijat kuin kehittäjät. Kolmi-vaiheisessa, kvalitatiivisessa aineistonkeruussa hyödynnän sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota. Aineistonkeruumenetelminä ovat

- eri organisaatioissa ja toimijaryhmissä tehdyt fokusryhmähaastattelut (59 informanttia 9 toimijaryhmässä)
- organisaatiotoimijoiden kirjoittamat tarinat (52)
- ilmiötä syventävät yksilöhaastattelut (9).

Aineiston analyysissä hyödynnän aineistosta käsin etenevää, teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jota osaltaan jäsentävät aineistosta nousevat paradoksit. Tarkastelen johtajuuskulttuuria sekä yksilön että yhteisön perspektiivistä. Tutkimuksen jokainen empiriavaihe rikastaa seuraavaa vaihetta ja tuottaa siihen aineksia, jolloin aineistonkeruu- ja analyysityö rakentuvat limittäin syventäen kuvaa johtajuuskulttuurista.

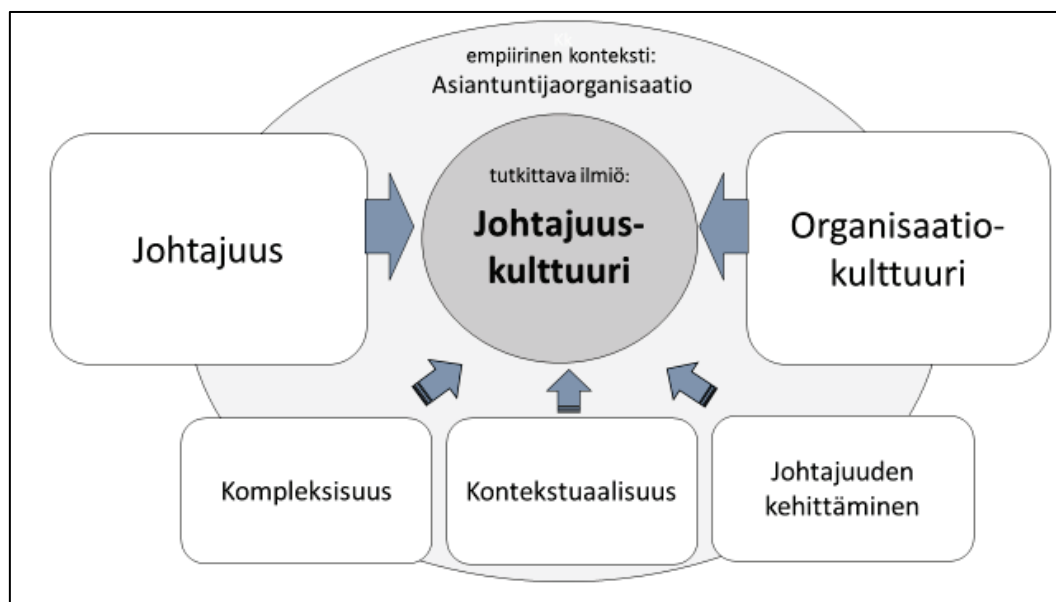
Tutkimus tarjoaa välineitä johtajuuskulttuurin tarkasteluun ja kehittämiseen. Tällöin lähtökohtana ei ole tuottaa sellaisenaan kaikkiin konteksteihin yleistettävää tietoa. Kolmen erilaisen asiantuntijaorganisaation tarkastelu tuottaa ensin kolme erilaista, organisaatiokontekstista riippuvaista kuvaa johtajuuskulttuurista, minkä jälkeen näitä kuvia peilataan toisiinsa. Aineiston analysointiin osallistui tutkimuksen edetessä myös organisaatioiden johtamisen kehittämisen avainhenkilöitä. Ajatuksia ja tulkintoja risteytettiin tällöin myös organisaatioiden välillä, mikä synnytti ehdotuksia johtajuuskulttuurin kehittämiseen. Tulkintojen koettelu organisaatiotoimijoilla eri tutkimusvaiheissa vahvisti myös tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen lähtökohtana onkin edistää työelämäntutkimuksen ja organisaatioiden kehittämiskäytäntöjen vuoropuhelua, niin tulostensa, johtopäätöstensä kuin tutkimus- ja kehittämismenetelmiensä käyttöarvon näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia

Tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Käsitteitä on tutkimuskirjallisuudessa käsitelty runsaasti, mutta niiden vaikutus toisiinsa on jäänyt vähemmälle akateemiselle huomiolle. Vaikka empiiristä tutkimusta niiden yhteydestä on tehty vähän (ks. mm. Block 2003, Alvesson 2011, Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt 2013), on yhteys kuitenkin sekä ilmeinen että monimuotoinen. Johtajuuden ja kulttuurin välistä kytköstä voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta: sen lisäksi, että johtajuutta voidaan kaikkineen pitää kulttuurisesti määrittävänä ilmiönä, vaikuttaa johtajuus kulttuuriin ja vastaavasti kulttuuri johtajuuteen. Kulttuurin vaikutus johtajuuteen on merkittävä, varsinkin, kun siihen ovat yhteisön normien lisäksi vaikuttamassa myös organisaatiota ympäröivän kontekstin toimijoiden teot ja odotukset. (Alvesson 2011: 156–160.) Jotta tavoitan johtajuuden olemuksen suhteessa organisaatiokulttuuriin ja -kontekstiin, tarkastelen sitä moniulotteisena ja liikkeessä olevana ilmiönä, jota

määrittävät eri tilanteissa tapahtuvat kohtaamiset ja konteksti. Johtajuutta ei ole tällöin mielekästä tarkastella vain yksilöistä kumpuavina tekoina: heidän tuotoksinaan, saavutuksinaan, ominaisuuksinaan tai positioinaan (Grint 2005: 32). Johtajuus ei ole kompleksisesta organisaatiotodellisuudesta erillinen ilmiö. Se tulee nähdä liikkuvana prosessina, jota ohjaa eri toimijoiden välillä rakentuva vuorovaikutus (Tourish 2014: 80).

Kuviossa 1 on kiteytetty tutkimuksen viitekehyksen keskeiset elementit. Johtajuuskulttuurin rakentumisen pääkäsitteinä ovat sanapari johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen muita keskeisiä aineksia ovat johtajuuden kompleksisuus ja kontekstuaalisuus sekä johtajuuden kehittäminen. Tutkimuksen empiirinen tarkastelu sijoittuu asiantuntijakonteksteihin.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehyksen keskeiset elementit

Kontekstisidonnainen käsitys johtajuudesta toimii tässä tutkimuksessa johtajuuden tarkastelun perustana ja toteutuksen lähtökohtana. Johtajuus kietoutuu vahvasti ympäristöönsä, kulttuuriin sekä aikaan ja paikkaan, jolloin ideaalia johtajuutta ei ole yleispätevästi mahdollista mallintaa (Mäki 2010: 289). Johtajuuden keskiössä ovat tällöin ne tilanteet, suhteet ja organisaatiokonteksti, joissa johtamista ja vaikuttamista tapahtuu. Johtajuus näyttäytyy prosessina, jossa vaikutetaan muihin siten, että saadaan heidät ymmärtämään ja jakamaan käsityksensä siitä, miten tavoitteiden saavuttamiseksi tulee toimia (Yukl 2006: 7).

Toimintaympäristön muutos on haastanut johtajuutta monella tapaa. Johtajuuden relationaalisuus, jaettu johtajuus (*distributed leadership*), kompleksisuusjohtajuus (*complexity leadership theory*) ja monet muut johtajuusdiskurssit ovat

nostaneet kontekstin ja muut organisaatiotoimijat tarkastelun keskiöön johtajan rinnalle. Johtajan ja johdettavan rooleja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan, mikä on luonut uudenlaisia odotuksia niin ylimmälle kuin operatiiviselle johdolle. Kompleksisen johtajuusympäristön piirteinä korostuvat johtajuuskontekstin monikytköksellisyys, epälineaarisuus ja yhteistyön emergenssi. Kompleksisuusajattelun lähtökohtana on se, ettei organisaatioita ja johtajuutta ole mielekästä tarkastella mekanistisesti, yksiselitteisten syy-seuraussuhteiden ohjaamana. Kompleksisuus ja toimijoiden erilaiset perspektiivit tuovat johtajuuskulttuuriin myös jännitteitä, ristiriitaisia odotuksia ja paradoksaalisia piirteitä.

Organisaatiokulttuuri luo johtajuudelle keskeistä perustaa, minkä vuoksi johtajuutta ja kulttuuria on tarkoituksenmukaista tarkastella kytköksissä toisiinsa ja kontekstiinsa. Molempia tulee ymmärtää, jos haluaa ymmärtää toista (Schein 2001: 19–20). Johtajuuden kannalta keskeisinä kulttuurisina kysymyksiä tarkastelen organisaatiokulttuurin yhtenäisyyttä, organisaation keskinäisiä valtasuhteita sekä johtajien ja johdettavien roolia kulttuurin rakentumisessa. Johtajuuskulttuurin kannalta mielenkiintoisia ovat lisäksi kulttuurin muutokseen ja kehittämiseen liittyvät reunaehdot.

Muina johtajuuskulttuurin rakennusaineina käsittelen johtajuuden tarkoituksellista kehittämistä organisaatiossa, johtoryhmiä kulttuurin rakentajina sekä asiantuntijaorganisaatioita kompleksisina johtajuusympäristöinä. Johtajuuskulttuurin kehittämisessä keskiöön nousee kysymys siitä, onko kulttuuria mahdollista kehittää tarkoituksellisesti. Johtajuuden kehittämistä tarkastellaan organisaatiokontekstiinsa kiinnittyvänä, kokonaisvaltaisena toimintana, ei johtajien yksilöllisten valmiuksien kehittämisenä. Tällöin johtajuuskulttuurin kehittämisessä on kyse dynaamisesta ilmiöstä, jossa kehittämisen päämäärä ja keinot sekä organisaation kulttuuri kytkeytyvät toisiinsa monisäikeiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen empiirisiä kohteita, asiantuntijaorganisaatioita, tarkastelen johtajuusympäristöinä, joiden yhtenä keskeisenä menestymisen edellytyksenä on uuden luominen ja oppiminen.

Organisaatioiden arjessa suhteet, roolit, tilanteet sekä toimintaympäristön vaatimukset ja mahdollisuudet kytkeytyvät toisiinsa. Johtajuuden tarkastelu kompleksisena ja kontekstiinsa sidottuna ilmiönä tuottaakin kulttuurinäkökulmasta luontevan perustan; johtajuuskulttuuri ei rakennu irrallaan toimintaa ohjaavista strategioista ja johtamiskäytännöistä. Organisaatioiden johtamiskäytännöt voidaan nähdä välikappaleina, joiden avulla johtajuuteen liittyvät suuntaviivat muuttuvat käytännön tekemisiksi (Luoma 2014: 76). Toisaalta johtajuus näyttäytyy organisaation toiminnassa myös silloin, kun johtaja ei ole läsnä (Sutherland, Land & Böhm 2014: 774). Uhl-Bien (2006: 671) ohjaakin kiinnittämään huomio-

ta johtajien ja johdettavien lisäksi myös ”tilaan johtajien ja johdettavien välillä”, mikäli halutaan aidosti ymmärtää relationaalisen ja kontekstuaalisen johtajuuden koko kuva. Johtajuuden taustalla vaikuttaa odotuksia, tulkintoja, tilanteita ja suhteita, jotka yhdessä organisaation sosiaalisesten rakenteiden kanssa luovat perustan myös asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuurille.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Esittelen seuraavaksi tutkimusraportin rakenteen, jotta lukijalle jäsentyy kuva monivaiheisen tutkimusprosessin etenemisestä. Tutkimusraportti koostuu kymmenestä pääluvusta sekä liitteistä (11). Ensimmäisessä pääluvussa olen asemoinut tutkimuksen aihepiiriä, perustellut aiheen valinnan sekä esitellyt tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymykset.

Seuraavissa luvuissa 2–4 esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Viitekehyksen moniaineisuus tuo tarkasteluun useita erilaisia näkökulmia, joista kukin osaltaan rakentaa johtajuuskulttuuri-ilmiötä. Luvussa 2 pureudun johtajuuteen ilmiönä ja sen kontekstuaalisuuteen. Luon katsauksen ensinnäkin siihen, miten johtajuusparadigma on muuttunut johtajakeskeisestä ajattelusta kohti kontekstiin nivoutuvaa näkökulmaa. Lisäksi tarkastelen kontekstuaalisen johtajuusajattelun periaatteita, johtajuuden relationaalista luonnetta, jaetun johtajuuden lähtökohtia sekä johtajuuden kompleksista ja paradoksaalista luonnetta. Luvussa 3 käsittelen tutkimukseni toisen pääkäsitteen, organisaatiokulttuurin, ja johtajuuden välistä kytköstä. Johtajuuden kannalta keskeisinä kulttuurisina näkökulmina tarkastelen organisaatiokulttuurin yhtenäisyyttä, organisaation valtasuhteita, kulttuurin tarkoituksellisen kehittämisen mahdollisuuksia sekä toimijoiden roolia kulttuurin rakentajina. Luvussa 4 tuon puolestani esille muutaman johtajuuskulttuuritarkastelua täydentävän näkökulman. Näkökulmina tässä luvussa ovat kompleksiselle johtajuuskontekstille tunnusomaiset piirteet, johtoryhmät kulttuurisina toimijoina, johtajuuden kehittäminen organisaatiokontekstissa sekä tutkimukseni empiirisen kontekstin eli asiantuntijaorganisaation erityispiirteet. Luvun 4 lopuksi vedän yhteen viitekehyksen keskeiset elementit, jotka toimivat myös analyysin peilipintana.

Luvussa 5 kuvaan tutkimuksen metodologian ja toteutuksen. Lähdän liikkeelle tutkimuksen lähestymistavasta ja tieteenfilosofisista lähtökohdista, ja etenen esittelemällä tutkimusympäristöinä toimivat kolme asiantuntijaorganisaatiota. Tämän jälkeen kuvaan tutkimuksen aineistokeruu- ja analyysipolun, käyttämäni menetelmät ja käytännön toteutuksen vaihe vaiheelta. Jotta lukijan on mahdollista saada kuva tutkimusprosessin kuluessa tekemistäni valinnoista ja niiden

perusteluista, olen päätenyt suhteellisen yksityiskohtaiseen kuvaukseen. Tutkimuksen metodologia on kiteytetty luvun alussa esitettyssä kuviossa 6.

Esittelen tutkimuksen tulokset luvuissa 6–9. Luvuissa 6–8 käsittelen organisaatiokohtaiset tulokset erikseen kolmessa tutkimuskontekstissa: asiantuntijavirastossa (luku 6), korkeakoulussa (luku 7) ja kasvuyrityksessä (luku 8). Tutkimustulosten organisaatiokohtainen esittely perustuu tutkimukseni oletukseen johtajuuden kontekstuaalisuudesta. Tulosten käsittely etenee kyseisissä luvuissa empiriavaiheiden kronologian mukaisesti. Esittelen kunkin organisaation tulokset ensin tarina-aineistosta hahmottuvien tulkintojen ja sen jälkeen ryhmä- ja yksilöhaastatteluaineiston syventämien tulkintojen kautta. Keskityn kunkin aineiston tulkinnassa havaintoihin, jotka tuovat esille uusia tai vahvistuneita näkökulmia. Tällöin kukin aineisto rikastaa kuvaa organisaation johtajuuskulttuurista. Kunkin luvun päätteeksi vedän yhteen kyseisen organisaation tulokset.

Luvussa 9 esittelen tutkimuksen tulokset, joissa kiteytyvät käsitykset johtajuuskulttuurin kehittämistä. Tulokset perustuvat pääosin aineistoon, jossa organisaatioiden johtamisen kehittämisen avainhenkilöt pohtivat yhdessä johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuuksia. Tarkastelua ohjaa edellisissä empiriavaiheissa muodostuneet käsitykset johtajuuskulttuurin olemuksesta ja paradokseista. Johtajuuskulttuurin kehittäminen näyttäytyy tutkimuksessani dynaamisena ilmiönä, jossa kietoutuvat toisiinsa niin kehittämisen suunta, keinot kuin konteksti. Luvun 9 näkökulmina ovat toimijoiden käsitykset johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudesta, tavoiteltavasta suunnasta sekä kehittämisen keinoista.

Luvussa 10 teen synteesiä toisaalta kolmen organisaation tuloksista ja toisaalta siitä, miten empiria ja viitekehys suhteutuvat tutkimuksessa toisiinsa. Fokuksessa on se, miten asiantuntijaorganisaatioiden toimijat ymmärtävät johtajuuskulttuurin, minkälaisena ilmiönä johtajuuskulttuuri organisaation arjessa näyttää sekä miten sitä voidaan kehittää. Aloitan vastaamalla lyhyesti asettamiini tutkimuskysymyksiin ja määrittelemällä tutkimukseni pohjalta johtajuuskulttuurin käsitteen. Tämän jälkeen nostan tarkasteluun keskeisiä löydöksiä, jotka esiintyvät vahvoina tutkittavien organisaatioiden johtajuuskulttuurissa ja kontekstissa. Pohdin luvussa myös sitä, millaisia kehittämisen reunaehdoja tutkimuksen tuloksen perusteella hahmottuu, ja tuon esille käytännön ehdotuksia johtajuuskulttuurin kehittämiseen. Lopuksi arvioin tutkimuksen laatua, tuon esille käsitykseni tutkimuksen tieteellisestä ja käytännöllisestä kontribuutiosta sekä pohdin tutkimuksen kautta avautuvia, hyödyllisiä jatkotutkimushankkeita.

2 JOHTAJUUS KONTEKSTUAALISENA ILMIÖNÄ

Tässä luvussa pureudun johtajuuden kontekstuaaliseen ja sosiaalisesti konstruoituun luonteeseen. Aloitan luvun luomalla katsauksen johtajuusparadigman muuttumiseen johtajakeskeisestä ajattelusta kohti kontekstiinsa nivoutuvaa prosessimaista näkökulmaa. Tämän jälkeen tarkastelen kontekstuaalisen johtajuusajattelun periaatteita, mihin oman tulokulmansa tuovat suhteita painottavat teoriat sekä jaetun johtajuuden käsite. Luvun päätteeksi käsittelen kompleksisuutta ja paradoksaalisuutta korostavaa johtajuusajattelua, johon palaan tarkemmin pääluvussa 4.

2.1 Johtajuusajattelun taustaa – positiosta prosessiin

Modernit johtajuusopit ovat lähtökohtaisesti yhtä mieltä siitä, että johtajuus on ainakin jossakin määrin sidoksissa kontekstiinsa ja tilanteisiin. Johtajuustutkimuksessa on 2000-luvulla painottunut toisaalta johtamisen kontekstuaalisuus, toisaalta sen jaettu luonne (Thorpe & Gold 2010: 3–15). Sosiaalisen konstruktio-
nismien voidaan katsoa vakiinnuttaneen asemansa johtajuustutkimuksen kentällä viime vuosina (Virtaharju 2016: 23). Esiin on nostettu myös käsitys johtajuudesta kulttuurisen kontekstin tuotoksena (ks. mm. Alvesson 2011). Eri ajat ja suhdanteet ovat kuitenkin nostaneet erilaisia odotuksia johtajuuden tutkimiselle, niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Seeck (2013: 36–37) jäsentää Suomessa vaikutusvaltaisimmat johtamisparadigmat seuraavalla viisijaolla: 1) tehokkuutta ja rationaalista ajattelua arvostava tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi, 2) humaaneja arvoja ja vuorovaikutusta painottava ihmissuhdekoulukunta, 3) strategioita ja organisaatiostruktuuria korostavat rakenneteoriat, 4) organisaation ainutlaatuisuutta ja ihmisten sitoutumista tarkastelevat organisaatiokulttuuriteoriat sekä 5) jatkuvaa uusiutumista korostavat innovaatioteoriat.

Johtajuusoppien ja -teorioiden viidakko on luonnollisesti monilta osiltaan limitäinen ja päällekkäinen. Eri vaiheiden mukaisia näkökulmia esiintyy samanaikaisesti tuorempien näkökulmien hyödyntäessä vanhempia (Yukl 2006: 19). Kaikkien johtajuusoppien taustalla vaikuttavat paradigmat pohjautuvat sen hetkisen yhteiskunnan ja johtamisympäristön tilaan, minkä vuoksi niitä on tärkeää myös tarkastella kontekstiaan vasten. Kuten Maxcy (1991: 5) toteaa, johtajuusparadigmojen tarkastelussa tulee aina huomioida se psyykinen ja fyysinen ympäristö, josta johtajuusfilosofia on lähtöisin. Olennaista on kysyä, millaista ilmiötä tarkastellaan, kun tarkastellaan johtajuutta.

Yksilökeskeinen, johtajiin keskittynyt ajattelu on ollut johtajuustutkimuksessa hallitseva sen alkua ajoilta lähtien (ks. mm. Avolio, Walumbwa & Weber 2009: 422–423; van Knippenberg, van Knippenberg & Giessner 2007: 52; Yukl 2006: 10–19; Meindl 1995: 330). Johtajuutta on siis perinteisesti tarkasteltu positiona. Tutkimus on painottunut johtajan persoonallisuuden sekä johtamiskäyttäytymisen ja -kompetenssien tarkasteluun, jolloin johtajan itsensä merkitys organisaatiolle ja sen kulttuurille on nähty ratkaisevana. Johtajuuden tarkastelua on myös tyypillisesti tehty johdon perspektiivistä käsin. Johtajilla näyttää kuitenkin olevan henkilöstöä myönteisempi käsitys useista organisaation sisäisistä kysymyksistä (mm. Martin 2002: 108). Pyrkimys johtajuuden laajempaan tarkasteluun on noussut vahvemmin esiin vasta 1990-luvulla (Avolio, Walumbwa & Weber 2009: 422). Wood (2005: 1 102–1 104) kritisoi psykologis-individualistista lähestymistapaa, jossa johtajuutta tarkastellaan johtajan näkökulmasta: hän toteaa, että lähestymistapa näkee johtajat tapahtumien todellisina liikuttajina, eikä se siksi tavoita heitä omaan kontekstiinsa sidottuina toimijoina. Sankarijohtajuuden (*leader-as-hero*) ihannoinnista onkin kuljettu pitkä matka, ainakin teoreettisen tarkastelun valossa.

Johtajuuteen kohdistuvat odotukset, ja niiden myötä myös johtajuus työnä ja rooleina, on muuttunut vuosikymmenten myötä. Yksilö- ja positiolähtöisestä johtajuusajattelusta on siirrytty tarkastelemaan johtajuutta laajemmasta perspektiivistä. Tästä huolimatta johtajuuteen ja johtajiin kohdistuu joissakin organisaatioissa ja yhteyksissä edelleen myös hyvin johtajakeskeisiä odotuksia. Ropo ym. (2005: 16–18) nostavat esiin viisi perusväitettä, joita pidetään heidän mukaansa edelleen suhteellisen yleisesti hyvän johtajuuden olettamuksina. Väittämät ovat seuraavat: 1) johtaja kantaa lopullisen vastuun. 2) johtaja tekee päätökset. 3) johtajan pitää tietää. 4) johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi. 5) johtaja suunnittelee, organisoii, koordinoi ja kontrolloi.

Väittämissä korostuu johtajan rooli subjektina, ja johdettavat jäävät objektin vastaanottavaan ja suorittavaan rooliin. Kehittäjäkokemuksen pohjalta syntyneet havaintoni ovat samansuuntaisia, joskin vaihtelu näyttää olevan suurta yksilöiden, organisaatioiden ja johdettavasukupolvien välillä. Johtajille asetetut odotukset ovat usein myös ristiriidassa keskenään, joskus kohtuuttomalla tavalla. Varsinkin asiantuntijat odottavat työltään suhteellisen laajaa itsenäisyyttä, autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Toisaalta johtajilta odotetaan suunnan näyttämistä, selkeitä toimeksiantoja ja kontrolliakin – varsinkin toimintaympäristössä ja tilanteissa, jotka sisältävät paljon epävarmuustekijöitä.

Johtajuuden ja johtamisen käsitteitä on määritelty tutkimuksessa ahkerasti. Lähtökohtaisena käsitteellisenä erona määritelmien välillä voidaan nähdä se, että

johtamista kuvataan tekijäänsä sidoksissa olevana toimintana ja johtajuutta puolestaan kontekstiinsa nivoutuvana, vastavuoroisena prosessina. Johtaminen on määritelty muun muassa toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2013: 20). Johtamista ja siihen liittyviä odotuksia on tarkasteltu myös johtajan tuottamien hyötyjen kautta. Messick (2005: 82–92) näkee, että johtajan tehtävänä on tuottaa alaisilleen visio, suunta, suojaa, turvaa, saavutuksia, tehokkuutta, ylpeyttä, itsekunnioitusta sekä kokemus siitä, että he kuuluvat johonkin suurempaan. Kun johtaja tuottaa näitä hyötyjä alaisilleen, hän saa yksioikaisen ajattelutavan mukaisesti alaisia, jotka ovat itseohjautuvia, lojalleja, kuuliaisia ja yhteistyökykyisiä. Tässä tutkimuksessa johtajuus ei esiinny lineaarisena ilmiönä, jossa johdettavat reagoivat johtajan toimiin mekanistisesti. Sen sijaan se ilmenee Alvessonin (2011: 152) mukaillen kompleksisena, sosiaalisena prosessina, jossa keskeisiksi nousevat asioille annetut merkitykset sekä tulokset siitä, mitä on sanottu tai tehty.

Johtaminen voidaan nähdä myös kontekstiinsa nivoutuvana palvelutehtävänä, jonka tulisi tuottaa sopivat olot työnteolle ja auttaa ihmisiä tekemään parhaansa (Juuti 2006: 232). Palveleva johtajuus (*servant leadership*) muodostaa johtajakeskisen ajattelun lähtökohdista paradoksaalisen yhtälön siitä, miten ihminen voi samanaikaisesti olla johtaja ja palvelija. Käsitteen kehittäjän Greenleafin (1970: 15) mukaan johtajan ja palvelijan roolit on mahdollista ja tarpeellista yhdistää, mikä edellyttää lähtökohtaista halua palvella ja tämän jälkeen tietoista halua myös johtaa. Palveleva johtaja on kuunteleva, tulevaisuuteen suuntautunut, yhteisöllinen ja empaattinen, mutta hän on myös tietoinen itsestään, ympäristöstään ja päämäärästään. Hän edistää johdettavien jatkuvaa kehittymistä, heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja sitä kautta johdettavien halua tehdä parhaansa. (ks. Northouse 2013: 221–225; van Dierendonck 2011: 1 228–1 261.) Tämä johtajuuden ideaali perustuu kontekstilähtöiseen johtajuuskäsitykseen sekä oletukseen siitä, että täsmälleen samanlainen johtaminen ja johtamiskäytännöt eivät toimi joka tilanteessa ja ympäristössä. Ruohotie (2006: 114) puolestaan määrittelee johtajuuden sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Tämän määritelmän lähtökohtana on kylläkin vastavuoroinen suhde, mutta johtaja nähdään asioiden todellisena liikuttajana, jolloin johdettavien rooli on prosessissa lähtökohtaisesti alisteinen.

Tutkimukseni tarkastelee johtajuutta position sijasta kontekstiinsa nivoutuvana prosessina. Yukl (2006: 7) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa vaikutetaan muihin niin, että he ymmärtävät ja jakavat käsitykset siitä, miten tavoitteiden saavuttamiseksi tulee toimia. Barker (2001: 4) puolestaan kuvaa johtajuutta jat-

kuvana, sosiaalisena prosessina. Johtajuuteen liittyvää prosessia voidaan tarkastella johtajan, johdettavan ja tilanteen välisenä vuorovaikutuksena, jolloin ratkaisevaa on se, mitä näissä suhteissa tapahtuu. Johtajuuden määritelmässä toistuvat usein myös käsitteet *tavoite*, *kommunikaatio*, *ryhmä* ja *vaikuttaminen*. Johtajuus määritelläänkin usein ihmisiin vaikuttamiseksi: heidän ohjaamiseen johonkin suuntaan, toimintaan tai näkemykseen (mm. Bennis & Nanus 1986: 22). Johtajuutta voidaan kuvata myös merkitysten rakentamisena (Juuti 2006: 233). Näitä merkityksiä rakennetaan, tuotetaan ja muokataan joka päivä organisaation arjessa. Kyseisissä määritelmässä korostuu sekä johtajuuden prosessimainen että vuorovaikutteinen luonne. Northousen (2013: 5) sanoin ”johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän ja organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa”. Johtajuutta kannattava suhdeverkko ja interaktiivinen vuorovaikutus ovat välineitä yhteisesti tärkeäksi koetun päämäärän saavuttamiseksi. Johtajuuskontekstin monipuolinen huomiointi asettaa johtajuudelle ja johtamistyössä tarvittaville kompetensseille aivan uudenlaisia vaateita.

Toimintaympäristön nopea muutos on ravistanut organisaatioiden sisäistä hierarkiaa ja tuonut uusia odotuksia niin ylimmän kuin keski- ja operatiivisen johdon työlle. Johtajuuden kontekstuaalisuus ja sosiaalisesti konstruoitu luonne on tunnustettu laajalti. Uudet johtamiskurssit, kuten itsensä johtaminen, valtuuttaminen ja alustaidot, ovat luoneet tilanteen, jossa johtajan ja johdettavan rooleja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan (Kuittinen & Kejonen 2009: 263). Jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamisen ihanteet ovat ohjanneet johtajuuden kehittämistä monessa asiantuntijaorganisaatiossa. Pakkaa ovat sekoittaneet myös organisaatioiden rakenteisiin ja vastuisiin liittyvät muutokset, esimerkiksi siirtyminen linjaorganisaatiosta matriisijohtamiseen sekä toiminnan painottuminen prosessien ja projektien johtamiseen. Organisaatiotoimijoilta odotetaan entistä itseohjautuvampaa otetta ja kokonaisuuksien hahmottamiskykyä. Toisaalta entistä matalampi organisaatorakenne on keskittänyt valtaa ylimmälle johdolle, mikä on osaltaan kaventanut keskijohdon autonomiaa (Koivumäki 2008: 174). Keskijohdolta odotetaan enemmän tuloksia entistä kapeammilla resursseilla, mikä lisää esimiesten paineita johdon ja henkilöstön puristuksessa (Holden & Roberts 2004: 269). Johtajat ja johdettavat joutuvat pohtimaan omaa johtajuuttaan uudella tavalla.

2.2 Johtajuuden konteksti

Johtajuuden kontekstisidonnaisuus tarkoittaa sitä, että johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä siihen toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu (Nivala 2006: 129). Toisaalta toimintaympäristö ei ole olemassa itsenäi-

senä ilmiönä, irrallaan toimijoistaan (Berger & Luckman 1994 [1966]; Huff 2005: 333). Johtajuus kietoutuu vahvoihin siteihin tapahtumaympäristöönsä, kulttuuriin, aikaan ja paikkaan, jolloin ideaalia johtajuutta on mahdoton määrittää yleispätevästi. Se tulee nähdä moniulotteisena ja liikkeessä olevana tilana, jota määrittävät ympäröivä konteksti ja kohtaamiset (Onnismaa & Kiander 2012: 29–30). Vaikka tutkijat ja organisaatio toimijat ovat lähes yksimielisiä siitä, että johtajuus on tilanne- ja kontekstisidonnaista, aiheesta on suhteellisen vähän empiiristä tutkimusta (Virtaharju, Kotamo & Liiri 2012; Fairhurst 2009; Liden & Antonakis 2009; Hunter, Bedell-Avers & Mumford 2007). Näin on siitä huolimatta, että Tsui (1985: 29) totesi jo kolme vuosikymmentä sitten, että suurin ongelma johtajuuden ja johtamisen vaikuttavuuden tutkimuksessa on ympäristötekijöiden huomiotta jättäminen.

Kontekstuaalisuus eli tilannesidonnaisuus luo kokonaisvaltaisen perustan tutkimukseni johtajuustarkastelulle. Organisaatiot ja niissä työskentelevät ihmiset eivät elä umpiossa, irrallaan ympäristöstään. Yksilön suhdetta kontekstiinsä on mielekästä tarkastella ilmiönä, jossa yksilön ajatteluun ovat vaikuttamassa monet toiminnan tasot. Yksilötasolla ajatteluprosessin elementtejä ovat muun muassa kognitio, motivaatio, arvot, tiedot ja taidot. Yksilön ajattelu kiinnittyy ympäristöönsä lähiyhteisön kautta: ryhmässä jaettujen ja ratkottujen ongelmien, yhteisten kokemusten sekä jaettujen oletusten ja uskomusten kautta. Organisaatiotasolla ajattelua raamittavat puolestaan muun muassa strategiset suuntaviivat, sosiotekniset järjestelmät, sopimukset ja johtamisperiaatteet. Myös organisaation toimiala luo ajattelulle raameja, jolloin keskiöön nousevat alalla jaetut oletukset, prosessit, verkostot, liiketoimintamahdollisuudet sekä toimialaa säätelevät lait. (Huff 2005: 341–342.) Kielestä puhuttaessa kontekstuaalisuus tarkoittaa, että käsitteet saavat merkityksensä suhteessa muihin käsitteisiin ja niiden merkityksiin kyseisissä tilanteissa (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 216). Tämän lähtökohdan mukaan johtajuuskulttuuria voidaan määrittää vain ottamalla huomioon se tilanne ja toimintaympäristö, jossa johtajuus tapahtuu.

Vaikka johtajuuden kontekstuaalisuus on noussut laajemman mielenkiinnon kohteeksi vasta viime vuosikymmeninä, askelia tähän suuntaan on otettu jo pitkään. Yksi askel sankarijohtajuudesta kohti kontekstin huomioivaa johtajuutta oli kontingenssi- eli tilanneteorioiden nousu johtajuusajatteluun 1960- ja 1970-luvuilla. Kontingenssiteorioissa tarkastellaan niitä ehtoja, joiden vallitessa organisaation on mahdollista menestyä toimintaympäristössään. Lähtökohdana on, ettei asioille löydy yhtä oikeaa ratkaisua, vaan organisaation, ja johtajan, tulee kyetä sopeutumaan ympäristönsä vaatimuksiin. Kontingenssiteorioiksi voidaan kutsua suurta määrää em. näkemykselle pohjautuvia teorioita, joista laajimmin noteerattu lienee Fielderin teoria (1964). Kontingenssiteoriat perustuvat usko-

mukseen, että johtajan tehokkuus riippuu siitä, miten hyvin hänen johtamistyylinsä sopii ympäröivään kontekstiin. (Northouse 2013: 123.)

1970- ja 1980-lukujen yritysjohtoa puhutteli erityisesti tilannejohtamisen malli (*situational leadership*, ks. Hersey & Blanchard 1969). Tilannejohtamisen taustalla vaikuttaa Reddinin (1967) kolmiulotteinen malli (*3-D management style theory*), jossa on huomioitu tehtävien ja ihmisten lisäksi myös kolmas dimensio, tehokkuus. Tilannejohtamisen mallia on kehitetty edelleen useampaan otteeseen (ks. mm. Blanchard, Zigarmi & Nelson 1993; Hersey & Blanchard 1988) sekä hyödynnetty laajasti esimiesten kehittämisessä, myös Suomessa. Tilannejohtamisen fokus on nimensä mukaisesti johtamistilanteissa. Olettamuksena on, että eri tilanteet vaativat erityylistä johtajuutta. Jotta johtaja voi olla tehokas, hänen tulee soveltaa oma johtamistyylinsä erilaisiin tilanteisiin ja niiden vaatimuksiin, ja otettava huomioon muun muassa alaisten kypsyytensä ja valmiustaso. Tilannejohtamisen mukaan parhaita johtamistuloksia saavutetaan, kun johtaja kykenee tunnistamaan alaisten tarpeet ja sovittamaan oma johtamistyylinsä näihin tarpeisiin. (Ks. Northouse 2013: 99–100; Hersey & Blanchard 1988: 165–166, 172–173.)

Vaikka tilannejohtaminen on käytännönläheisyyteensä ansiosta rantautunut laajan esimieskunnan keskuuteen ja vienyt johtajuusajattelua eteenpäin, on se oman aikansa tuotteena saanut osakseen myös moninaista kritiikkiä. Kritiikki on kohdistunut muun muassa tilannejohtamisen teoreettisten perusteiden validiteetin, alaisten valmiustasojen käsitteelliseen epäselvyyteen sekä yksittäistä esimiesalaisyhteyttä laajemmin näkökulman puuttumiseen (ks. Northouse 2013: 106–109). Vaikka tilannejohtamisen fokuksessa ovat johdettavien tarpeet, perustaltaan malli tarkastelee johtajuutta johtajan tavoitteista käsin. Johtajuuskulttuurin tunnistamisen näkökulmasta problemaattista on se, että mallissa tarkastellaan johdettavien tarpeita suhteellisen mekanistisesti ja behavioristisesti. Kulttuurisesti tarkasteltuna johtamiseen liittyvien tarpeet eivät rakennu yksioikoisesti tarvehierarkian ja palkkioiden pohjalta, vaan niihin ovat vaikuttamassa myös yksilölliset ja yhteisölliset arvot, normit ja arvostukset.

Johtajuuskontekstia määrittää lukematon määrä päivittäisiä tilanteita. Johtajuuden käytänteet näyttäytyvät tilanteissa, jolloin tilanteiden voidaan katsoa olevan johtajuuden ydinelementti, ei vain siihen vaikuttava ulkoinen tekijä (Spillane, Halverson & Diamond 2004: 19–21). Tilanteiden ja johtajuuden suhde on moninainen: toisaalta tilanteet vaikuttavat johtajuuteen, ja toisaalta johtajuus muuttaa tilanteita. Johtamistilanteiden elementteinä voidaan nähdä muun muassa toimintaympäristön ja tehtävien luonne, toimijoiden määrä, käytettävät työvälineet, ajalliset järjestelyt sekä yhteinen kieli ja kielelliset symbolit. Tilanteita tulisi

tarkastella johtajien, johdettavien ja heidän tilanteidensa vuorovaikutuksen tuotteenä eikä vain yksittäisinä tekoina tai toimintana. (Spillane 2005: 143–145.)

Johtajuuskontekstiin kuuluvat myös organisaatiossa määritetyt strategiat sekä erilaiset toimintaa ohjaavat periaatteet ja prosessit. Prosessit säätelevät ja ohjaavat organisaatioiden liiketoimintaa ja sen uudistamista. Prosessimainen ajattelu on vahvistunut viime vuosikymmeninä myös henkilöstöjohtamisessa. HR-prosessien kehittämisessä huomion kohteena ovat ennen kaikkea eri käytäntöjen väliset yhteydet, jolloin pyrkimyksenä on usein tasalaatuisuus, läpinäkyvyys ja tehokkuus prosessien ja käytäntöjen harmonisoimisen avulla (Luoma 2014: 80). Henkilöstöjohtamiseen liittyvät prosessit ja määritetyt käytännöt ovat myös yksi ikkuna johtajuuskulttuurin tarkasteluun ja kehittämiseen. Tämä tutkimus ei kuitenkaan keskity johtamiseen liittyvien prosessien tunnistamiseen vaan enemmänkin merkityksiin ja käsityksiin, joita toimijat liittävät organisaationsa kulttuuriin ja käytäntöihin.

Konteksti on myös keskeinen osa organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Kehittyminen on aina sidoksissa siihen toimintaan, kontekstiin ja kulttuuriin, jossa asioita opitaan ja opittua hyödynnetään (Mäki 2010: 291). Johtajuudella luodaan oppimiselle otollisia olosuhteita (Warhurst 2013: 40), jolloin oppimiskontekstia rakentavat myös toimijoiden väliset suhteet (Gold ym. 2010: 196). Wheatley ja Frieze (2011) tarkastelevat johtajuutta puolestaan yhteisiin oppimistiloihin kutsuvana toimintana (*leader-as-host*) ja kiinnittävät huomion vuorovaikutukseen sekä tilannesidonnaisiin asioihin. Jos toimintaympäristössä painotetaan mekaanista panos–tuotos-ajattelua ja hierarkkista johtamismallia, on todennäköistä, että johtamistilanteissa painottuu johtajan toiminta. Jos taas organisaatiossa painottuvat jakaminen, avoimuus ja keskinäisten suhteiden merkitys, avautuu mahdollisuus yhteiselle ymmärryksen ja päämäärän rakentamiselle. (Onnismaa & Kiander 2012: 27–32.) Toisaalta on tärkeä tiedostaa, että vaikka yksilöt oppivat asioita ja merkityksiä ikään kuin organisaatiokontekstin kautta, on oppimisprosesseilla ja niiden tuloksilla vastaavasti vaikutuksensa organisaation toimintaan – ja kontekstiin (Cook & Yanow 2001: 401). Erityisen selvästi kontekstin ja oppimisen yhteys näkyy tutkimukseni empiirisessä ympäristössä, asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tavoitteena on tuottaa ja soveltaa uutta osaamista. Kyseistä näkökulmaa tarkastelen luvussa 4.4.

2.3 Johtajuuden relationaalinen luonne

Viimeaikainen johtajuustutkimus on nostanut entistä vahvemmin esille johtaja-johdettava-suhteiden relationaalisen luonteen sekä johdettavien aktiivisen roolin

(mm. Shamir 2007; Hogg 2005). Hyvän johtajuuden peilipintana voidaan nähdä toimintaympäristön, johdettavien ja muiden sidosryhmien tarpeisiin vastaaminen. Huono johtajuus nähdään tällöin kyseisten tarpeiden laiminlyöntinä. Tarpeet ovat subjektiivisia ja yksilöllisesti koettuja. Ne liittyvät usein sosiaalisiin, johtajan ja johdettavan välisiin tai ryhmän keskinäisiin suhteisiin. (Mäki 2010: 289.) Johtajuus ei ole yksilöiden omistuksessa, vaan se toteutuu suhteessa ympäristöönsä ja muihin toimijoihin (Grint 2005: 19). Johtajuus myös rakentuu suhteissa ja rakentaa suhteita (Onnismaa & Kiander 2012: 28), sekä sanoilla että teoilla. Se, että ihmisiä ja suhteita ei ole mahdollista hallita tuotantovälineen tavoin, tuo oman haasteensa myös johtajuuskulttuurin kehittämislle.

Tutkimukseni tarkastelee johtajuutta sosiaalisesti konstruoituna ja relationaalisena ilmiönä (Fairhurst & Grant 2010; Grint 2005; Hosking 2007; Uhl-Bien 2006). Relationaalinen orientaatio tarkoittaa sitä, että johtajuuden kaltaista organisaationaalista ilmiötä tarkastellaan sekä toisistaan riippuvaisina suhteina että yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena (Keränen 2015: 50; Uhl-Bien 2006). Johtajuuden ymmärretään rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin sitä voidaan myös pitää dynaamisena ja muuttuvana (Uhl-Bien & Ospina 2012: 540). Koska johtajuuden katsotaan syntyvän useiden henkilöiden toiminnan tuloksena (mm. Grint 2005: 138), on johtajuuskulttuurin hahmottamisessa perusteltua tarkastella ihmisten välisiä suhteita. Sanalla *johtajuus* viitataan yleisesti ihmisten ja asioiden välisiin suhteisiin, *johtaminen* on puolestaan tekemistä. Relationaalisen johtajuusajattelun fokuksessa ovat toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet, eivät niinkään toimijat itsessään ja heidän ominaisuutensa (mm. Uhl-Bien 2006: 654).

Vaikka relationaalinen ja kontekstuaalinen johtajuus ovat saaneet akateemista huomiota erityisesti 2000-luvulla, on johtajuuden relationaalinen luonne tiedostettu jo pitkään (ks. mm. Hollander 1958). Monet viime vuosikymmenten keskeiset johtajuusteoriat, mm. transformationaalinen johtajuusteoria sekä johtaja-alainen-vaihtoteoria, nostavat tarkasteluun johdettavat ja heidän tilanteensa. Transformationaalinen johtajuusteoria korostaa toisaalta johtajan karismaa ja visiointikykyä ja toisaalta johtajan kykyä arvioida johdettaviensa tarpeita (Bass 1990: 21–23). Se näkee johtajuuden keskeisinä ulottuvuuksina innostamisen, älyllisen kannustamisen, johdettavien yksilöllisen kohtaamisen sekä luottamuksen herättämisen (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam 2003: 264–265). Johtajuuden keskiössä ovat uudistumiskyky sekä oppiminen, jota tapahtuu johtamisen ja työyhteisön onnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena (Fredriksson & Saarivirta 2015: 15; Mezirow 2000). Oppimisen ja uudistumisen aikaansaaminen nähdään tällöin myös johtamistyön keskeisenä tehtävänä. Transformationaalista johtajuusteoriaa on osin kritisoitu johtajakeskeisyydestä (mm. Collinson 2005: 1

423–1 424; Howell & Shamir 2005: 97). Teorian oppi-isä Burns painottaa kuitenkin myös johdettavien merkitystä: hän toteaa johtajien ja heidän alalistensa nostavan toinen toisiaan parhaimmillaan yhä korkeammille motivaation ja moraalien tasoille (Burns 1978: 20).

Johtaja–alainen-vaihtoteoria (*leader-member-exchange*, LMX) lienee tunnetuin johtajan ja johdettavien välisiä suhteita tarkasteleva teoria (Ladkin 2010: 56). LMX-teorian rooli johtajuuden tarkastelussa onkin ollut merkittävä, sillä se nostaa johdettavan tarkastelun keskiöön johtajan rinnalle (mm. Northouse 2013, 161; Howell & Shamir 2005: 97–98). Mielenkiinnon kohteena on johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde ja sen merkitys johtajuuden muotoutumisessa. Johtaja ja johdettava rakentavat suhdetta tuomalla erilaisia arvoja, ajatuksia ja vaatimuksia toistensa kohtaamiseen, jolloin jokainen suhde rakentuu yksilölliseksi. Pelkästään muodollisiin asemiin perustuvaa esimies-alaissuhdetta ei nähdä toimivana vaihtosuhteena, vaan toimiva suhde syntyy molemminpuolisen arvostuksen, kuuntelun ja tuen lähtökohdista.

LMX-teoriaa on kuitenkin kritisoitu keskittymisestä johtajan ja yksittäisen johdettavan väliseen suhteeseen: teoriassa ei oteta kahdenvälisiä suhteita laajempaa tarkastelukulmaa, eikä siten huomioida riittävän laajasti koko yhteisöä (Ladkin 2010: 56; Halttunen 2009: 29; Howell & Shamir 2005: 97–98). Tämän kritiikin perusteena on näkemys siitä, että johtajuus rakentuu sosiaalisen konstruoinnin tuotteena, jolloin johdettavat muodostavat käsityksiä johtajuudesta sekä yksilöinä että ryhmänä. Ihmisten käsitykset ryhmänä ja yksilöinä muodostavat kuvan hyvästä johtajuudesta. Se, miten paljon ryhmän käsitykset vaikuttavat yksilöiden johtajuusodotuksiin, riippuu siitä, miten tärkeäksi yksilö kokee jäsenyytensä ryhmässä (van Kippenberg ym. 2007: 53–64; Hogg 2005: 53–73). Organisaation toimijat, johtavat ja johdettavat, muodostavat käsityksiään johtajuudesta sekä yksilöinä että ryhminä.

Tutkimukseni kannalta merkittävää on ymmärrys siitä, että sekä johtajat että johdettavat ovat relationaalisia toimijoita, jotka muodostavat yhteydessä toisiinsa dynaamisesti muuttuvia ja levittäytyviä suhteita (ks. Ospina & Uhl-Bien 2012: XIX). Koska johtajuuteen vaikuttavien suhteiden laatu on organisaatiossa moninainen, tulee tarkastelussa huomioida johtaja–johdettava-suhteiden lisäksi myös muut yhteistyösuhteet (Halttunen 2009: 32–33). Hierarkioiden madaltuessa ja asiantuntijatyön muuttuessa yhä itseohjautuvammaksi on tärkeää tarkastella johtaja–johdettava-suhteiden lisäksi myös työntekijöiden keskinäisiä sekä johtajan ja ryhmän välisiä suhteita (Lavelle, Rupp & Brockner 2007: 844; Cole, Schaninger & Harris 2002: 158; Graen & Uhl-Bien 1995: 239–240). Tutkimukseni taustalla on oletus, että asiantuntijaorganisaatioissa toimivilla yksilöillä, niin

johtajilla kuin johdettavilla, on moninaisia suhteita sekä yksittäisiin henkilöihin (esimies, alaiset, kollegat, yhteistyökumppanit) että ryhmiin (johtoryhmät, alaisryhmä, lähiyhteisö, muiden yksiköiden henkilöstö, erilaiset projektiryhmät organisaation sisällä ja verkostoissa). Kukin näistä suhteista rakentaa osaltaan organisaation johtajuuskulttuuria. Suhteet vaikuttavat myös jaetun johtajuuden taustalla ja näyttäytyvät esimerkiksi matriisijohtamisen ja johtoryhmätyön arjessa.

Johtajan vaikutus yksittäiseen johdettavaan on vienyt johtajuustutkimuksessa tilaa laajemmalla, koko kontekstin huomioivalta näkökulmalta (Alvesson 2011: 154). Yukl (1999: 301) ehdottaakin kahdenvälisiin suhteisiin kiinnittymisen korvaamista systeemillä näkökulmalla, joka tarkastelee johtajuutta samanaikaisesti useiden toisiinsa kytkeytyvien kahdenvälisen ryhmä- ja organisaatiotasojen suhteiden tasolla. Viimeaikainen relationaalinen johtajuusajattelu kannustaakin irtautumaan yksittäisestä johtajasta ja kahdenvälisen suhteiden yksipuolisesta tarkastelusta. Oleellista on tällöin nähdä johtajuus sekä mikrotason suhteiden, arjen tilanteiden että kompleksisen organisaatiotodellisuuden näkökulmasta, yhtä aikaa kokonaisuutena ja osasia sisältävänä ilmiönä. Tähän kulttuurinen lähestymistapa tarjoaa relevantin perustan. Johtajuus on kiinteästi sidoksissa kulttuuriin, jolloin johtajuuden konteksti sisältää yhtä aikaa niin yhteiskunnallisen, ammatillisen kuin organisaationaalisen tason. Ne kaikki toimivat raameina myös jokaiselle johtaja–johdettava-kohtaamiselle (Alvesson 2011: 152).

2.4 Jaetun johtajuuden lähtökohtia

Aiemmissä luvuissa on todettu johtajuuden olevan ainakin jossakin määrin yhteisöllistä. Hughes, Ginnett & Curphy (2006: 6) näkevät johtajuuden koko organisaation yhteisenä asiana. He kuvaavat johtajuutta johtajien, seuraajien ja tilanteen väliseksi kompleksiseksi ilmiöksi. Näin nähtynä johtajuus ei ole ainoastaan yksilön ominaisuus, ympäristön ominaisuus tai suhteen ominaisuus – vaan näiden summa. Se on kontekstiinsa sidoksissa oleva, kollektiivinen ja kulttuuriin kytkeytyvä ilmiö. Yhteisöllisyys puolestaan edellyttää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta jonkin tekijän suhteen. Nivala (2008: 50) määrittää yhteenkuuluvaisuuden keskeisiksi tekijöiksi vuorovaikutuksen sekä jaetun kulttuuriperimän ja ideologian. Fragmentoituneen asiantuntijatyön johtamisen näkökulmasta yhteisöllisyys ja yhteisö ovat kuitenkin tutkimuksellisesti haastavia käsitteitä. Saastamoinen (2009: 35) toteaa yhteisön olevan retorisesti hyvä käsite mutta tieteellisiin tarkoituksiin hankala, sillä sen yksiselitteinen määrittely on käytännössä mahdotonta. Oleellista on se, minkälaisia merkityksiä ihmiset yhteisölle antavat. Modernit asiantuntijaorganisaatiot koostuvat limittäisistä, päällekkäisistä ja jatkuvasti muuttuvista ryhmistä ja verkostoista, jolloin lähiyhteisön määrittäminen

on usein vaikeaa. Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu johtajuuskulttuurin ilmenemiseen sekä yksilöiden että eri organisaatiotasoilla toimivien ryhmien merkityksistä käsin.

Johtajuuskulttuurin näkökulmasta on oleellista, kannustaako vallitseva kulttuuri yhteisöllisyyteen vai enemmänkin omillaan pärjäämiseen. Johtamisen arkikäytäntöjen ja yhteisöllisyyden rakentumisessa voidaan nähdä myös paradoksaalisia piirteitä. Johdettavia arvioidaan ja palkitaan pitkälti henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella, vaikka samalla ammattitaitoakin tärkeämpinä työn vaatimuksina nähdään yhteistyökyky, oma-aloitteisuus ja vastuullisuus. Yhteisöllisyyttä siis korostetaan puheen tasolla, mutta henkilökohtaiset suoritukset noteerataan. (Kuittinen & Kejonen 2009: 252.) Vahva kontrolli ja yksilöllisten tulosten arviointi johtavat Julkusen (2008: 285) mukaan keskinäisen kilpailun kiristymiseen ja tätä kautta arvostuksen osoittamisen ja tunnustuksen antamisen vähenemiseen – ja lopulta yhteisöllisyyden murenemiseen. Sananparsii ”sitä saa, mitä mit-tää” pitää ehkä paikkansa mikrotilanteissa, mutta pidemmän jänteen päämäärien ja tuloksellisen johtajuuskulttuurin näkökulmasta Julkusen kuvaama jatkumotuskin on toivottava.

Jaetun johtajuuden perusajatuksena on johtajuuteen liittyvien vastuiden ja toimintojen jakaminen usean henkilön kesken. Jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena ja olettaa, että osaaminen on jakautunut organisaatioissa useille toimijoille (Woods, Bennett, Harvey & Wise 2004: 439–442). Johtajuuden jakamisen tarvetta perustellaan sillä, että nykyorganisaatioiden kohtaamat haasteet ovat liian kompleksisia ja arvaamattomia, jotta yksittäinen johtaja voisi niistä menestyksellisesti selvitä (mm. Avolio ym. 2009: 431; Pearce & Conger 2003: XII). Johtajuudella voi olla yhteisössä yksi tai useampi edustaja, jopa kaikki yhteisön jäsenet. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuus on lähes poikkeuksetta jaettu tavalla tai toisella. Jaetun johtajuuden edellytys korostuu tällaisissa organisaatioissa, sillä niissä työ vaatii itsenäistä ongelmanratkaisua ja tekijällä on usein spesiaalialansa paras asiantuntemus yhteisössään (Mäki 2010: 289). Tällöin ei voida edes olettaa, että esimies tuntee kunkin alaisensa työhön vaikuttavat tekijät paremmin kuin asiantuntijat itse. Tekijällä on oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja autonomia omaan työhönsä. Johtajuuden jakamisen merkitys korostuu heikosti muuttuvassa toimintaympäristössä, joka edellyttää kunkin toimijan oma-aloitteellisuutta sekä herkkyyttä muutossignaalille.

Jaettu johtajuus pitää sisällään monia merkityksiä ja termejä. Englanninkielisistä käsitteistä *distributed leadership* ja *shared leadership* käytetään suomen kielessä yleisesti vastinetta *jaettu johtajuus*, osin myös *hajautettu johtajuus*. Lisäksi jae-

tun johtajuuden synonyymeinä käytetään usein termejä *demokraattinen johtajuus* (*democratic leadership*), *yhteistoiminnallinen johtajuus* (*co-leadership*) ja *kollektiivinen johtajuus* (*collective leadership*). Käsitteiden sisältö ja niille annetut merkitykset poikkeavat toisistaan ainakin osin. Spillane (2005: 143–149) näkee jaetun johtajuuden (*distributed leadership*) muita käsitteitä laajempana, analyttisenä johtajuuden tarkastelun välineenä. Offerman ja Scuderi (2007: 72) puolestaan näkevät jaetun johtajuuden (*shared leadership*) sateenvarjona, jonka alla ovat niin yhteistoiminnallinen johtajuus, *distributed leadership* kuin kollektiivinen johtajuus. Käsitteiden merkityseroa voidaan kuvata myös siten, että *shared leadership* sisältää *the leader-plus* -aspektin, jossa johtajan ja jonkun muun tahon katsotaan jakavan johtajan työt. Johtajuutta jakavat tällöin esimerkiksi ennalta nimetty varahenkilö, määritetyt vastuuhenkilöt tai vastaavasti johtoryhmä, jonka jäsenet jakavat asemansa pohjalta johtajuutta organisaatiossa. *Distributed leadership* puolestaan liitetään yleisesti *the leadership in practice* -näkökulmaan, jossa huomio on johtajuuden käytännöissä ja toiminnassa, ei pelkästään rooleissa, yksilöiden tehtävissä ja vastuissa. (Ks. Spillane 2006: 12–15.)

Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen ja jakamisen prosessina, jolloin jakamisen kohteena ovat kokemus, arvostus, luottamus, tieto ja myös tietämättömyys. Johtajuus on tällöin tietyn pulman kohdanneiden ihmisten yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan määrittämistä (Juuti 2011: 156). Ideaalitalanteessa toimijat johtavat itse itseään, käyttävät asiantuntemustaan ja innostavat myös toisiaan käyttämään voimavarojaan organisaation päämäärien edistämiseksi (Spackman 2010: 69). Jaetun johtajuuden mahdollisuudet ovat kuitenkin sidoksissa organisaation kulttuuriin. Jakamiseen liittyy organisaatioarjessa myös monia ristiriitaisia odotuksia, käytäntöjä ja paradokseja (ks. mm. Fletcher & Käufer 2003: 24–30). Ymmärrys ei ole automaattisesti jaettu, joten asiat tulee pyrkiä tekemään yhteisiksi. Yhteiseksi tekemisen prosessilla tarkoitetaan arjessa tapahtuvaa kokemusten ja ajatusten vaihtamista, kuulemista, omien tulkintojen esilletuontia ja kuvaamista. Jakamisen tavoitteena on erilaisten näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym. 2005: 19–21.) Tietoisella yhteiseksi tekemisellä vaikutetaan luonnollisesti organisaation kulttuuriin ja ollaan siten myös johtajuuskulttuurin rakentumisen ytimessä.

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Spillanen (*distributed leadership*) määritelmän mukaista laajempaa ilmiötä: tapaa tarkastella johtajuuteen liittyvää yhteistä tekemistä ja vastuunottoa. Spillanen määritelmä sisältää luonnollisesti myös johtajuuteen liittyvän vastuunjaon. Johtajuuskulttuurin kannalta termejä merkittävämpää on kuitenkin jaetun johtajuuden perusajatus siitä, että jaettu on enemmän kuin osiensa summa. Jaettu johtajuus ja yhteiseksi tekeminen edellyttävät keskinäistä luottamusta, kykyä ja halua neuvotella sekä

rohkeutta heittäytyä. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole itsetarkoitus tai vastaus kaikkiin johtajuuspulmiin. Johtajuuden jakaminen ei lisää automaattisesti esimerkiksi tuloksellisuutta, vaan olennaista on arvioida, miten ja missä tilanteissa johtajuutta jaetaan (Mehra ym. 2006: 239–240). Johtoryhmäkontekstissa tapahtuvaa johtajuuden jakamista käsitellään luvussa 4.2.

2.5 Johtajuuden kompleksinen ja paradoksaalinen luonne

Kompleksisuus- ja paradoksiajattelu haastavat liikkeenjohdon piirissä kautta aikojen voimakkaana elänyttä käsitystä, jonka mukaan kokonaisuutta johdetaan menestyksekkäästi jakamalla se osasiin ja osasten toimintaa on mahdollista kehittää riippumattomana muista osista. Rationaalinen, osittamiseen perustuva johtajuusparadigma näyttäytyy kuitenkin arjessa edelleen vahvana. Organisaation menestymisen nähdään syntyvän paljolti itsenäisesti johdettujen tulosityksiköiden, hankkeiden ja prosessien summana. Rationaalisen johtajuuskäsityksen yhtenä lähtökohtana on ajatus siitä, että kokonaisuus tulee optimoiduksi kunkin osasensa toiminnan optimoinnin kautta. Johtaminen perustuu tällöin kontrolliin ja hallintaan, jota helpottaa johdettavien asioiden pitäminen mahdollisimman yhdenmukaisina. (Juuti & Luoma 2009: 106–107, 111.) Samanaikaisesti johtajuus näyttäytyy kuitenkin kytköksellisenä ja paradoksaalisia piirteitä sisältävänä ilmiönä, kun globalisaatio, kilpailu, innovaatiot ja sosiaaliset vaateet muokkaavat johtajuusympäristöistä yhä dynaamisempia (Smith & Lewis 2011: 398). Paradoksaalisuuden ja kompleksisuuden tarkastelu tuovatkin tervetullutta näkökulmaa nykyorganisaatioiden ymmärtämiseen ja johtamiseen.

2000-luvulla johtajuuden tarkasteluun rantautuneen kompleksisuusteorian lähtökohtana on kokonaisvaltainen ajattelu, jossa eri ilmiöiden väliset riippuvuus-suhteet ovat keskeinen osa taloudellisten ja yhteisöllisten järjestelmien toimintaa. Perustana on näkemys siitä, ettei johtajuusilmiön yksittäisiä osasia tutkimalta saavuteta kokonaisilmiön ymmärtämisen kannalta oleellista (Ciulla 2008: 393). Kompleksisuusajattelussa mielenkiinto keskittyy erityisesti organisaation osasten väliseen vuorovaikutukseen, ei niinkään yksittäisten tekijöiden ominaisuuksiin. Kompleksisuusteoriaa ei kuitenkaan voitane pitää perinteisessä mielessä puhtaana teoriana, vaan ennemminkin tapana ajatella ja ymmärtää ilmiöitä (Vartiainen ym. 2013: 53) sekä holistisena ja monitieteisenä tutkimusotteena, eräänä systeemiteorian johdannaisena (ks. Mitleton-Kelly 2003: 23–26). Kompleksisuusajattelun taustalla vaikuttaa myös matematiikan ja meteorologian piirissä 1960-luvulla syntynyt kaaosteoria perhosvaikutuksineen (*butterfly effect*). Kaaosteorian lähtökohtana on, että pienikin muutos systeemissä voi saada aikaan

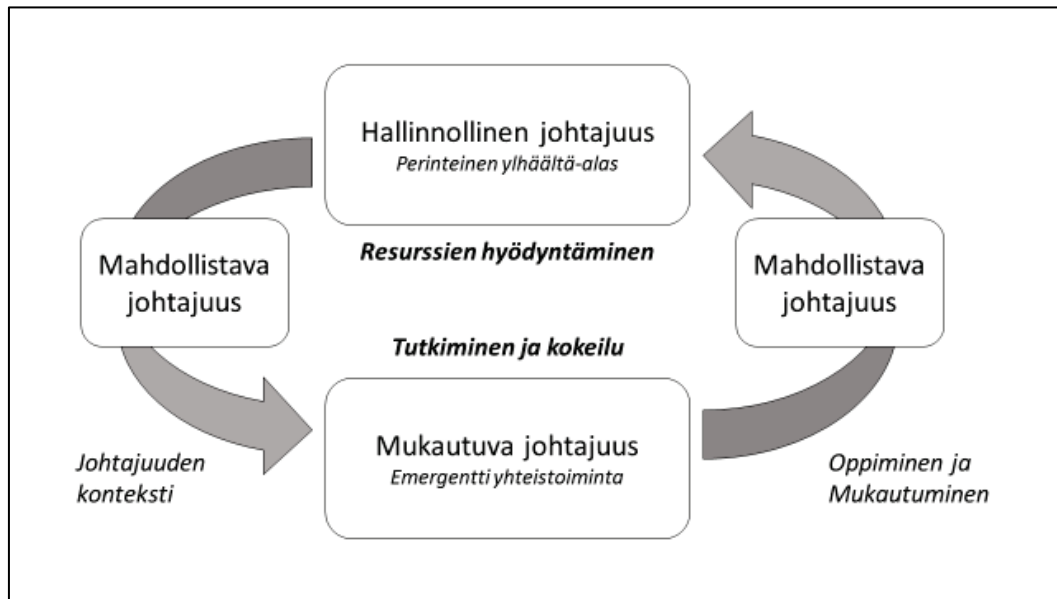
jotakin muuta kuin mitä alun perin on ajateltu. Kaaoksella ei tällöin tarkoiteta epäjärjestystä vaan järjestystä ilman ennustettavuutta (Cartwright 1991; Lundström 2015: 21).

Systeemiteorioissa systeemi määritellään yleispiirteissään seuraavien ominaisuuksien avulla: 1) Jokaisen osan käyttäytyminen vaikuttaa systeemiin kokonaisuutena. 2) Systeemin yksikään osa ei vaikuta itsenäisesti kokonaisuuteen, vaan niiden ominaisuudet ja käyttäytyminen riippuvat aina vähintään yhdestä muusta osasta. 3) Kukin systeemiin kuuluva alaryhmä omaa yllä mainitut ominaisuudet. (Ks. Ackoff 1974; Lundström 2015.) Se, millaisena kompleksisuus nähdään, eroaa kompleksisuus- ja systeemiteorioissa. Kompleksisuusteorioissa kompleksisuus nähdään vuorovaikutuksen seurauksena, siinä missä systeemiteorioissa sen katsotaan olevan järjestelmän perusominaisuus ja siten edellytys kehittymiselle (Manson 2001: 406; Ståhle 2004: 227). Myös käsitys systeemin pysyvyydestä ja jatkuvuudesta on muuttunut dynaamisempaan suuntaan, kohti epäjatkuvuutta. Tutkimusintresseillä on myös eroa: Kompleksisuustieteissä halutaan ennen kaikkea ymmärtää muutoksen luonnetta ja kehittymistä, ei niinkään yleisiä periaatteita. Systeemiä on mahdollista ymmärtää ja siihen voi vaikuttaa vain sisältäpäin, jolloin objektiivinen havainnointi ei ole relevanttia. (Ståhle 2004: 227; Lundström 2015: 20.) Havainnoijan, ja samalla systeemiin vaikuttajan, tulee olla aktiivinen osa systeemiä, kuten tämän tutkimuksen informantit.

Kompleksisuusajattelun mukaan johtajalla on toki mahdollisuus vaikuttaa johtamisen kohteisiin, mutta vaikuttaminen ei tapahdu suoraviivaisten, rationaalille johtajuusajattelulle tyypillisten kausaalisuhteiden muodossa (Juuti & Luoma 2009: 115). Sen sijaan ajattelussa painotetaan monimutkaisen ympäristön ja organisaatiosysteemin johtajuutta muokkaavaa ja ohjaavaa vaikutusta. Vaikuttaminen tapahtuu myös välillisten mekanismien, esimerkiksi erilaisten rakenteiden ja käytäntöjen välityksellä (Hooijberg ym. 2007: 289) – ei siis ainoastaan välittömänä, kasvotusten tapahtuvana vuorovaikutuksena. *Kompleksisuus*-sanan juurena oleva latinan sana *complexus* tarkoittaa 'yhteen kietoutunutta'. Kompleksisuusajattelussa kompleksisuudella ei siis tarkoiteta monimutkaisuutta vaan asioiden kytköksellisyyttä toisiinsa (Espejo 2004: 54). Organisaatiot nähdään kompleksisuuteen mukautuvina eli adaptiivisina systeemeinä. Organisaatiokontekstissa kaikki tekijät vaikuttavat lähtökohtaisesti kaikkeen. Kompleksisen organisaation ei katsota koostuvan selkeistä syy-seuraussuhteista, vaan enemmänkin sykleistä, jotka vaikuttavat toisiinsa tuottaen joko parempaa tai huonompaa (Luoma 2006: 106, 108). Johtajuuskulttuurin tarkasteluun kompleksisuus tarjoaa luontevan näkökulman, sillä niin johtajuudessa, kulttuurissa kuin systeemisissä kehissä on kyse ihmisistä, heidän välisistään suhteista, rakenteista ja käytännöistä. Näiden raamina tässä tutkimuksessani toimii organisaatiokonteksti.

Uhl-Bien ja Marion (2007; 2008; 2009; 2011) tarkastelevat johtajuuden kompleksista luonnetta kompleksisuusjohtajuusteorian (*complexity leadership theory, CLT*) kautta. Kompleksiset systeemit muodostuvat toimijoista ja heidän välisistä suhteistaan. Toimijoiksi voidaan ymmärtää inhimillisten yksilöiden ja ryhmien lisäksi myös ei-inhimilliset toimijat (Goldstein 2008; Kilduff, Grossland & Tsai 2008), esimerkiksi tilat, järjestelmät ja projektit. Nämä toimijat muodostavat ns. kompleksisen adaptiivisen systeemin (*complex adaptive system*), johtajuusverkoston, jonka rakenteen ja käyttäytymismallit kyseiset toimijat tuottavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Virtaharju, Kostamo & Liiri 2012: 267; Andersson 1999: 216–232). Systeemi toimii verraten itsenäisesti oppien havainnoistaan ja tekemisistään (Vartiainen ym. 2013: 53). Kompleksisuusajattelun eräs keskeinen lähtökohta onkin toiminnan emergenssi. Emergenssin ja itseorganisoitumisen ymmärtäminen organisaatiokontekstissa auttaa toimijoita tunnistamaan kehittämisen mahdollisuuksia (Mitleton-Kelly 2003: 7). Emergenssi ilmenee kompleksisessa systeemissä ainakin kahdella tavalla. Yhtäältä se ilmenee siten, että uudet asiat, rakenteet ja toimintamallit syntyvät parhaiten aidossa vuorovaikutuksessa. Toisaalta se ilmenee niin, että verkosto on kykenevä itseorganisoitumaan, toisin sanoen muuttamaan muotoaan ilman ulkoista ohjausta. (Vartiainen ym. 2013: 53; Schwandt 2008: 115; Luoma 2006: 109.) Kompleksinen johtajuusympäristö edellyttää joustavuutta ja monipuolisuutta. Paradoksaalista on, että organisaatioiden tulisi kannustaa toimijoitaan emergenttiin yhteistyöhön, kun samanaikaisesti tulostavoitteet ohjaavat kontrolliin ja resurssien kohdentamiseen (ks. *organizational desing paradox*, Child & McGrath 2001).

Toisiinsa kytkeytyviä johtajuusrooleja voidaan organisaatiokontekstissa tarkastella kolmijaolla: hallinnollinen, mukautuva ja mahdollistava johtajuus (ks. Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007). Perinteiseen hallinnolliseen johtamiseen (*administrative leadership*) liittyy käsitys toiminnan ylhäältä alas -johtamisesta. Sen fokuksessa ovat tehokkuus, kontrolli ja resurssien hyödyntäminen. Mukautuvaan johtajuuteen (*adaptive leadership*) liittyy puolestaan käsitys emergenssistä ja itseorganisoituvasta yhteistyöstä, joiden mahdollistamiseksi johtamiselle on luotava otolliset olosuhteet. Mahdollistavan johtajuuden (*enabling leadership*) tehtävänä on ikään kuin toimia siltana hallinnollisen ja mukautuvan johtajuuden välillä. Se luo käytäntöjen avulla mahdollisuuksia itseohjautuvaan työskentelyyn, ja samalla se välittää yhteistyön tuotoksia hyödynnettäviksi strategisessa suunnittelussa ja resursoinnissa. (Schreiber & Carley 2008: 294–295; Uhl-Bien ym. 2007.) Kuvio 2 kuvaa edellä mainittuja organisaatiokontekstissa esiintyviä johtajuusrooleja kompleksisuusjohtajuuden viitekehysessä.



Kuvio 2. Kompleksisuusjohtajuuden ulottuvuuksia (soveltaen: Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007)

Kompleksisuusjohtajuus tuottaa mielenkiintoista viitekehystä johtajuuskulttuurin tarkasteluun. Mikäli organisaatioita tyydytään tarkastelemaan vain konemaisina systeeminä, saadaan tietoa ainoastaan siitä, kuinka niiden halutaan toimivan, ei siitä, miten maailma ja organisaatiot todella toimivat (Vartiainen ym. 2013: 51). Toisaalta johdettava–johtaja-suhteiden välinen tarkastelu ei yksin näytä johtajuuskulttuurin koko kuvaa, sillä organisaatiokontekstissa johtajuuden taustalla vaikuttaa lukematon määrä muitakin tekijöitä. Muiden toimijoiden välisellä, kytköksellisellä vuorovaikutuksella on aina myös vaikutuksensa kuhunkin yksittäiseen suhteeseen (Marion 2008: 5). Näkökulmassa on toki myös haasteensa. Virtaharju, Kostamo & Liiri (2012, 283) mainitsevat systeemitasoisien laajan näkökulman riskiksi muun muassa käsittelyn syvyyden kärsimisen, jos toimijoiden väliset suhteet ja ominaispiirteet sivutetaan. Tällöin analyysi saattaa jäädä mekanistiseksi mallinnukseksi organisaatiokontekstista. Yhtenä mahdollisuutena on syventää tarkastelua tulkinnallisilla ja diskursiivisilla tutkimusotteilla (Alvesson & Spicer 2012: 372–373). Tällöin on perusteltua tarkastella johtajien ja johdettavien omia tulkintoja johtajuusverkostoistaan, niiden piirteistä ja rooleista (Virtaharju, Kostamo & Liiri 2012: 283–284). Tämä tutkimus vastaa osaltaan syventämisen tarpeeseen: pyrin jäsentämään toimijoiden tulkintojen avulla johtajuuskulttuuria kompleksisessa organisaatiotodellisuudessa. Tarkastelen johtajuuskontekstin kompleksisuutta lähemmin luvussa 4.1.

Kompleksisuus tuo tarkasteluun myös paradoksaalisia piirteitä. Paradoksiajattelu sopii luontevasti tutkimuksen perusoletukseen asiantuntijaorganisaatiosta

kompleksisena, ja siten myös ristiriitoja sisältävänä johtajuuskontekstina (ks. mm. Ospina & Saz-Carranza 2010: 404–440; Denison ym. 1995: 524–540). *Paradoksi* on vanha käsite, jonka juontaa juurensa niin filosofiasta kuin psykologiasta (ks. Smith & Lewis 2011: 398). Paradoksaalisuutta on vuosikymmenten kuluessa tarkasteltu myös johtajuus- ja organisaatiotieteiden piirissä (mm. Lewis 2000; Poole & van de Ven 1989; Ford & Backoff 1988). Organisaatioympäristöissä on tunnistettu moninaisia jännitteitä, kuten yksilöllisyys–yhteisöllisyys (Murnighan & Collon 1991), yhteistoiminta–kontrolli (Sundaramurthy & Lewis 2003), joustavuus–tehokkuus (Adler, Goldoftas & Levine 1999) ja voiton tavoittelu – sosiaalinen vastuullisuus (Margolis & Walsh 2003). Paradoksit tarjoavat yhden lähestymistavan näiden jännitteiden tarkasteluun, sekä näkökulmaa siihen, miten organisaatiossa huomioidaan samanaikaiset, ristiriitaiset vaatimukset (Smith & Lewis 2011: 381). Empiiristä tutkimusta paradokseista kaivataan kuitenkin lisää, eritoten kompleksisissa, vähemmän hierarkkisissa ja organisaatorajat ylittävissä johtajuuskonteksteissa (Smith & Lewis 2011: 398; Ospina & Saz-Carranza 2010: 407, 431).

Paradoksi voidaan määritellä näennäisesti päteväksi päättelyksi, joka perustuu tosilta vaikuttaviin lähtöoletuksiin mutta jonka johtopäätöksenä on ristiriita tai muuten epätosi väite (Raatikainen 1997: 451). Paradoksit ovat ajattelun, puheen, toiminnan ja tunteiden välisiä ristiriitaisuuksia, joita ihmiset kantavat mukanaan ja ilmentävät eri tilanteissa (Fletcher & Käufer 2003: 24–26). Niitä kuvataan myös tilanteina, jotka joudutaan käymään läpi mutta joita ei pystytä ratkaisemaan (Handy 1994). Paradoksit voidaan jaotella kolmeen tyyppiin: antinomia, semanttinen antinomia ja pragmaattinen paradoksi (ks. Kotiranta 2008: 92; Weeks & L’Abate 1987 [1982]: 18–19). Tässä tutkimuksessa tarkoitan paradoksilla lähinnä antinomiaa, toisin sanoen keskenään ristiriitaisia väitteitä tai havaintoja, jotka ovat kumpikin todistettavissa oikeiksi. Tällöin vastakohtina näyttäytyvät elementit eivät sulje toisiaan pois, vaan ovat enemmänkin toistensa kääntöpuolia, jotka voivat keskinäisestä jännitteestään huolimatta esiintyä yhtäaikaaisesti (ks. Denison ym. 1995).

Organisaatiotasolla ristiriitaiset viestit ja odotukset tuottavat kulttuuriin epäselvyyttä, aiheuttaen toimijoille henkistä kuormitusta (Toivainen, Leppänen & Kovalainen 2012: 5). Ajatteleva ihminen tuottaa arjessa jatkuvasti yhtäältä-toisaalta-päätelmiä. Inhimillinen toiminta synnyttää paradokseja, kun teot, toiveet, tulkinnat ja näkökulmat ovat ristiriidassa keskenään. Johtajuustodellisuuden voidaan siten nähdä rakentuvan paradokseista, joita johtajat ja organisaatio-toimijat kohtaavat työssään ja joihin he suhteuttavat omaa toimintaansa (Säntti & Koivunen 2014: 5). Ristiriitojen olemassaolo on hyväksyttävä luonnollisena osana johtamistodellisuutta. Esimiestyö sisältää lähtökohtaisesti runsaasti risti-

painetta, jolle ei aina voi tehdä mitään. Ristipaineen olemassaolon tiedostaminen kuitenkin auttaa vähentämään työn paineita (Viitala & Koivunen 2011: 168), ja se lisää myös ymmärrystä johtajuuskontekstista ja johtamistyön lähtökohdista.

Vaikka johtajuuteen kohdistuvat ristiriitaiset odotukset ja paradoksaaliset piirteet koetaan organisaatioissa usein ongelmallisiksi, niiden tarkastelu auttaa tuottamaan uutta ymmärrystä ja sitä kautta uudenlaisia käytäntöjä ja innovaatioita. Tämä edellyttää paradoksien tunnistamista, kykyä toimia paradoksaalisessa johtajuustodellisuudessa ja myös kykyä hyödyntää paradokseja uuden luomisessa (Lewis 2000: 763–764; Eisenhardt & Westcott 1988: 170). Paradoksit sisältävät potentiaalia, mikäli niiden avulla kyetään kyseenalaistamaan vallitsevia oletuksia ja käytäntöjä (Lewis 2000: 763). Ongelmaksi nousee kuitenkin usein se, että paradokseja pyritään ratkaisemaan rationaalisen ajattelun kautta (Farson 1996: 13). Havaittuja paradokseja tulisi kyetä tarkastelemaan luovasti hyödyntäen niitä muutoksen voimavarana (Eisenhardt & Westcott 1988: 170). Ristiriitojen tunnistaminen sekä ymmärrys siitä, mitkä paradoksit ovat tyypillisiä ja miten ne näyttäytyvät eri perspektiiveistä katsottuna, auttaa myös kulttuurin hahmottamisessa ja kehittämisessä (Säntti 2003: 179; Lewis 2000: 760). Omalla tutkimuksellani pyrin tuomaan empirian kautta sisältöä paradoksaalisille piirteille, jotka esiintyvät kompleksisissa asiantuntijakonteksteissa ja niiden johtajuuskulttuurissa.

Kiteytän lopuksi luvun keskeisimmät näkökulmat: Ensinnäkin johtajuus on vahvoihin siteihin kiinni kontekstissaan. Tällöin johtajuutta ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella vain yksilöiden tekoina vaan suhteissa rakentuvana ja kontekstuaalisena ilmiönä, johon vaikuttavat organisaatiossa niin johtajat, johdettavat kuin koko toimintaympäristö. Hahmotan johtajuuden kytköksellisenä, kompleksisena ilmiönä, joka ei ole selitettävissä yksiselitteisten syy-seuraussuhteiden kautta. Asiat näyttäytyvät erilaisilta eri perspektiiveistä katsottuna, mikä tuottaa toimintaan jännitteitä ja monia paradoksaalisia piirteitä. Edellä mainitut johtajuuteen liittyvät käsitykset tuovat omat mausteensa johtajuuskulttuuriin, jonka tarkasteluun tuon seuraavassa pääluvussa aineksia organisaatiokulttuuritutkimuksen lähtökohdista käsin.

3 JOHTAJUUS OSANA ORGANISAATIOKULTTUURIA

Kulttuuriset elementit määrittävät keskeisellä tavalla organisaation valtasuhteita, vaikuttamista ja käytännössä lähes kaikkea arjen toimintaa. Siksi johtajuutta ja kulttuuria on perusteltua tarkastella kytköksissä toisiinsa ja kontekstiinsa. Schein (2001: 19–20) toteaa, että molempia tulee ymmärtää, jos haluaa ymmärtää niistä toista. Hän kuvaa kulttuuria vahvaksi sarjaksi voimia, jotka määrittävät organisaatiotoimijoiden yksilö- ja ryhmäkäyttäytymistä, arvoja, ajatusmalleja ja käsitystapoja. Organisaatiokulttuuri näyttäytyy ristiriitaisina odotuksina, viesteinä, käytäntöinä ja toimintana, jotka tuottavat johtajuuteen ja arjen työhön epäselvyyttä (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012: 5). Myös kulttuurissa, kuten johtajuudessa, on siten nähtävissä paradoksaalisia piirteitä ja toisiinsa kietoutuneita elementtejä. Nämä elementit voivat erikseen tarkasteltuina olla loogisia ja ymmärrettäviä, mutta kun ne esiintyvät samanaikaisesti, syntyy ristiriita. (Ks. Lewis 2000: 760–776.)

Tarkastelen tässä luvussa teorian valossa sitä, miten johtajuus kytkeytyy organisaatiokulttuuriin. Aloitan luvun katsauksella organisaatiokulttuuritutkimuksen lähtökohtiin. Sen jälkeen tarkastelen johtajuuden kannalta keskeisinä näkökulmina kulttuurin yhtenäisyyttä, organisaation valtasuhteita, kulttuurin kehittämisen mahdollisuuksia sekä toimijoiden rooleja kulttuurin rakentajina.

3.1 Organisaatiokulttuurisia viitekehyksiä

Kulttuurintutkimus on luonut osaltaan edellytyksiä ymmärtää organisaatioita sosiaalisesti rakentuvina kokonaisuuksina (Aaltio 2005: 185). Johtajuus- ja organisaatiotutkimuksen piirissä vahvan jalansijan saanut kulttuuriparadigma voidaan määritellä organisatorisiin symboleihin, merkitysjärjestelmiin ja kulttuuriin liittyväksi lähestymistavaksi organisaatioiden ja johtajuuden tarkasteluun (Huhatala & Laakso 2007: 14). Kulttuuria voidaan kuvata yhteisen todellisuuden rakentamisen ja uudelleen rakentamisen tavaksi, jonka avulla ihmiset voivat ymmärtää tapahtumia, tilanteita, tekoja ja sanoja yhteisellä tavalla (Morgan 1997: 138). Organisaatiokulttuurin määrittelyn perustana on yleensä näkemys siitä, että tietyt asiat yhteisössä, esimerkiksi arvot, normit, säännöt ja ajattelutavat, ovat jaettuina tai yhteisiksi koettuja (Schein 2004: 12–17; Martin 2002: 16–17). Tällöin kulttuuri voidaan nähdä organisaatiossa suhteellisen laajasti omaksuttuna henkisenä syvärakenteena, jonka varassa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia (Harisalo 2010: 266). Kulttuuria kuvataan myös liimana, joka pitää yhteisön kasassa. Organisaatiokulttuurin avulla muodostetaan yhteisiä toi-

mintamalleja, joilla vaikutetaan jäsenten affektiiviseen sitoutumiseen ja toimintaan. (McGarth & Tobia 2008: 43.) Kulttuuri on yhteisöllinen, monimutkaisen ryhmäprosessin tuloksena syntyvä ilmiö (Schein 2001: 370). Sen voidaan katsoa sisältävän ryhmädynaamisena ilmiönä koko yhdessä toimimisen kentän, toisin sanoen organisaation kielen, traditiot, normit, arvot, ajattelu- ja toimintatavat, ilmapiirin, jaetun osaamisen, kielelliset paradigmat sekä jaetut merkitykset (Schein 2001: 23–24). Kuten Alvesson (2011: 153) osuvasti ilmaisee, kulttuuri ei ensisijaisesti ole ”ihmisten pään sisällä, vaan jossakin ihmisten välillä”, kun he ilmaisevat asioille antamiaan merkityksiä.

Organisaatiokulttuuritutkimuksen juuret juontavat 1980-luvun alkuun, jolloin markkina- ja kilpailuhaasteissa painivat amerikkalaiset teollisuusyritykset hakivat organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun teorioista keinoja työntekijöiden joustavuuden ja motivaation edistämiseen (Barley & Kunda 1992: 380). Organisaatiokulttuuritarkastelun nousua vauhditti samanaikainen kiinnostus sekä akateemisessa että liikkeenjohdon konsulttien ja soveltavan tutkimuksen kentässä. Akateeminen, symboliseen interaktionismiin ja antropologiaan perustuva liike syntyi vastavetona tuolloin vallitsevaan organisaatorakenteisiin keskittyvälle rakenneanalyttiselle paradigmalle (Barley, Meyer & Gash 1988: 32). Liikkeenjohtoa puhutteli puolestaan soveltavaa tutkimusta tuottava pragmaattinen koulukunta, josta muodostui lopulta akateemista koulukuntaa näkyvämpi, kun organisaatiokulttuurikeskustelu löi itsensä voimalla läpi 1980-luvun aikana (Seeck 2013: 211). Pragmatikkojen ydinsanoma oli, että johtajien tulisi rakenteellisiin ja materiaalsiin seikkoihin keskittymisen sijaan kiinnittää huomionsa arvojohtamisen, lojaalisuuden rakentamiseen ja tulkintoihin vaikuttamiseen (Barley, Meyer & Gash 1988: 31).

Organisaatiokulttuuri-käsitteelle on aikojen kuluessa syntynyt lukematon määrä merkityksiä. Jo kulttuuritutkimuksen varhaisina vuosikymmeninä kulttuuri on liitetty muun muassa yhteisön normeihin (Homans 1950), ihmisten välisen vuorovaikutuksen säännönmukaisuuksiin (Goffman 1959), organisaatiosta ulospäin aistittavaan tunnelmaan ja ilmapiiriin (Tagiuri & Litwin 1968), organisaatiossa omaksuttaviin pelisääntöihin (Van Maanen 1976), organisaation toimintaa ohjaavaan perusfilosofiaan (Ouchi 1981) sekä ilmaistuihin organisaatioarvoihin (Deal & Kennedy 1982). Schein myöntää kaikkien edellä mainittujen ilmiöiden kuvaavan organisaatiokulttuuria. Hän kuitenkin rajaa kulttuurin olennaiseksi osaksi organisaation perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvimmän, tiedostamattoman tason, joka on yhteinen organisaation kaikille jäsenille ja joka lopulta määrää sen näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. (Schein 1987: 23–24.)

Organisaatiokulttuurilla on kytköksiä aiemmin tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena olleen organisaatioilmapiirin (*organizational climate*) kanssa. Kumpiakin perustuu yksilöiden tulkinnoille ja kokemuksille ja kumpaakin pidetään suhteellisen pysyvänä (Juuti 1992: 79–82). Erojakin löytyy: kulttuurin katsotaan liittyvän ihmisten uskomuksiin, havaintoihin ja käyttäytymiseen, ilmapiirin taas yksinomaan havaintoihin ja kokemuksiin (ks. Pettigrew 1990: 416; Rousseau 1988: 150–152). Kulttuuria kuvataan ilmapiiriä syvällisemmäksi ja vähemmän tietoiseksi ilmiöksi (Reichers & Schneider 1990: 23–24). Kulttuuritutkimus pyrkii huomioimaan kontekstin ja yksittäisen tapauksen, kun ilmapiiritutkimus on luonteeltaan vertailevaa (Denison 1996: 625). Vaikka organisaatiokulttuuri- ja organisaatioilmapiiri-käsitteet näyttävät olevan monelta osin toisiinsa kietoutuneita, Schein (1999: 202–207) painottaa, että on parempi pyrkiä muuttamaan kulttuuria kuin ilmapiiriä, mikäli haluaa saada aikaan todellisia muutoksia.

Organisaatiokulttuurilla on Scheinin (2004: 87–109) mukaan kaksi keskeistä tehtävää: vahva kulttuuri auttaa organisaatiota toisaalta sopeutumaan ulkoiseen toimintaympäristöönsä ja toisaalta aikaansaamaan yhdentymistä. Jaettu ymmärrys missiosta, strategiasta, tavoitteista ja keskeisistä toimintatavoista edesauttaa organisaatiota sopeutumaan ulkoiseen. Yhteinen kieli ja normit, ryhmän rajojen ja valtasuhteiden, palkkioiden ja sanktioiden määrittely sekä yhteinen ideologia, jolla odottamattomat tapahtumat selitetään, ovat hänen mukaansa puolestaan edellytyksiä sisäisen integraation aikaansaamiseksi. Jotta organisaatio voi menestyä, sen tulee kyetä vastaamaan sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin.

Haastetta kulttuurin tarkasteluun tuo se, että kulttuuri on suurelta osaltaan tiedostamaton. Pettigrew (1979: 574) muistuttaa, että arjen työssä unohtuu helposti tämä vähemmän rationaalinen mutta vaikuttava ja työtehtäville merkityksen antava sosiaalinen verkko ympärillämme. Hän toteaa, että kulttuurin tarkastelu auttaa ihmisiä tulkitsemaan omaa tilannettaan, ja kuvaa kulttuuria julkisesti ja kollektiivisesti hyväksytyjen merkitysten systeemiksi kyseisessä ryhmässä ja kyseisellä hetkellä. Schein näkee kulttuurin ymmärtämisen suurimpana vaarana liiallisen yksinkertaistamisen, ja toteaa, että kulttuurin tarkastelussa on tärkeä ymmärtää sen ilmenevän useilla tasoilla. Hän jakaa kulttuurin tasot artefakteihin, organisaation ilmaisuihin arvoihin sekä pohjimmaisiiin perusoletuksiin. (Schein 1987: 32–37; Schein 1999: 30–36, Schein 2004: 25–37.) Artefaktit ovat organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Ne ovat asioita, joita voi helposti havaita: esimerkiksi kirjallisia dokumentteja, jäsenten havaittavissa olevaa käyttäytymistä ja fyysisiä tiloja. Vaikeampaa sen sijaan on selvittää niiden merkitys ja se, mitä syvempiä rakenteita ne heijastavat. Ne ovat kulttuurin tiedostetuinta tasoa, mutta eivät aina tulkittavissa.

Seuraavalla tiedostamisen tasolla ovat organisaatiossa ilmaistut arvot, joita ovat muun muassa organisaation strategiat, päämäärät ja filosofiat. Kulttuurin kannalta olennaisia ovat kuitenkin arvot, jotka ohjaavat aidosti toimintaa, valintoja ja käyttäytymistä. Näin eivät organisaation viralliset ja julkilausutut arvot aina luonnollisesti tee. Mikäli arvot ovat riittävän yhdenmukaiset vallitsevien perusoletusten kanssa, niiden ilmaiseminen toimintafilosofian tai organisaatioarvojen muodossa voi kuitenkin auttaa yhteisen identiteetin ja sosiaalisen koheesion muodostamisessa (Scheeres & Rhodes 2006: 225–226; Ouchi 1981: 225). Sitä kautta arvot voivat luoda selkeyttä johtamisodotuksille ja -käytännöille.

Kolmannen tason pohjimmaisat perusoletukset toimivat organisaatiossa vallitsevien arvojen ja toiminnan ja siten myös johtajuuskulttuurin perimmäisenä lähteenä. Perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä odotuksia, jotka ilmoittavat organisaation jäsenille, miten heidän tulee ajatella, tuntea ja havainnoida. Ne muodostavat kulttuurin ytimen ja ovat aina yhteisen oppimisprosessin tulosta. Uskomuksista ja oletuksista tulee yhteisiä ja itsestään selviä, kun organisaatio pysyy menestyvänä (Schein 2004: 35). Perusolettamukset ovat tiedostamattomia, minkä vuoksi niiden tutkiminen ja muuttaminen on vaikeaa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on päästä monivaiheisen laadullisen aineistonkeruun avulla osin kiinni myös organisaatioissa vallitseviin perusoletuksiin. Organisaatiotoimijoiden kulttuuristaan kertomat tarinat ja kokemukset ovat luonnollisesti heidän itsensä tiedostamia. Omakohtaisten kokemusten sanoittaminen on kuitenkin omiaan edistämään toimijan omaa tietoisuutta käyttäytymisen taustalla piilevistä vaikuttimista – ja tuottamaan joitakin häivähdyksiä myös syvimmistä perusoletuksista.

Organisaatiokulttuurin analysoinnissa voidaan erottaa kolme lähestymistapaa: kokonaisvaltainen, metaforinen ja mittaamiseen perustuva tapa. Kokonaisvaltainen lähestymistapa perustuu etnografiaan, jolloin tutkija tekee kulttuurin sisältäpäin syvähavaintoja pyrkien itse ikään kuin osaksi kulttuuria. Metaforisessa tavassa tutkija tarkastelee kielellisiä ilmaisuja löytääkseen keskusteluiden, haastatteluiden ja dokumenttien avulla organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ominaispiirteitä. Mittaamiseen perustuvassa analyysitavassa tutkija hyödyntää kyselylomakkeita ja haastatteluja selvittääkseen kulttuurin dimensiot. (Varis 2014: 54.) Viimeksi mainittua on kritisoitu liiasta yksinkertaistamisesta todeten, että kyselyiden ja testien avulla on mahdollista päästä korkeintaan artefaktien ja ilmaistujen arvojen tasolle. Kulttuuritutkimukseen paremmin soveltuvina menetelminä pidetään toistuvia syvähaastatteluja ja havainnointia, sekä niiden ohella määrämuoitoisempia haastatteluja, ryhmähaastatteluja sekä artefaktien analyysia. (Schein 1987: 125–148.) Tämän tutkimuksen lähestymistapa on lähinnä metaforinen. Schein (1987: 125–126) suosittelee, että tulkintaa tehdään organisaati-

ossa sisällä toimivan ja ulkopuolisen yhteistyönä. Kulttuurin sisällä toimiva ei hänen mukaansa pysty tavoittamaan kulttuurin perusoletuksia yksinään ilman ulkopuolista apua, sillä oletukset ovat muuttuessaan itsestäänselvyyksiksi siirtyneet pois tietoiselta tasolta. Toisaalta ulkopuolinen tutkija tarvitsee organisaation jäsenten apua tulkintojen tarkistamisessa ja virhetulkintojen korjaamisessa. Tässä tutkimuksessa organisaatiotoimijat osallistuivat myös tutkimustulosten tulkintaan.

3.2 Organisaatiokulttuuri yhtenäisenä ja hajanaisena ilmiönä

Nykytutkimus on nostanut vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurioletuksen rinnalle näkemyksen siitä, että organisaation kulttuuri voi olla monimuotoinen, epävaka ja heikko (Payne 2001: 107; Halttunen 2009: 22). Johtajuuskulttuuria hahmotettaessa on organisaatiokulttuuria mielekästä tarkastella yhtenäisyys–hajanaisuus-akselilla. Näkökulmaa tähän tarjoaa muun muassa integraatio-, differentaatio- ja fragmentaatiojäsennys (ks. Meyerson & Martin 1987: 623–647; Perry & Bryman 2006: 458–459). Integraationäkökulma tavoittelee todellisuutta, jossa kaikilla organisaation jäsenillä on lähes samanlaiset käsitykset kulttuurin keskeisistä asioista, arvoista ja normeista. Differentiaationäkökulma kyseenalaistaa organisaatiotasaisen konsensuksen nostaen esille alakulttuurit sekä niiden väliset erot. Fragmentaationäkökulma puolestaan kyseenalaistaa konsensuksen myös alakulttuuritasolla. Kulttuurisen käyttäytymisen, arvojen, normien ja suhteiden nähdään olevan sekavia, vastakkaisia ja epämääräisiä. Kun organisaation ainoa jaettu kokemus on epämääräisyys, on johtamisen kannalta oleellista, miten tämä tunnetila koetaan ja miten erilaisista yksilöistä, intresseistä ja verkostosuhteista koostuvaa organisaatiota kytetään ohjaamaan niin, että synergia toteutuu.

Yksittäisen henkilön ajatuksia ei voida automaattisesti pitää koko yhteisön kulttuurisesti jaettuina näkemyksinä (Schein 2004: 19–20; Sackman 2001: 147). Organisaatio näyttää toimijoilleen erilaisena, ja se kytkeytyy kunkin toimijan taustaan, arvoihin, suhteisiin, verkostoihin ja asioille antamiin merkityksiin (Nonaka 2005: 379). Martin, Frost ja O’Neill (2006: 738) toteavat, ettei voida olettaa, että kaikki tai edes suurin osa organisaation jäsenistä jakaisi samat käsitykset kuin vallassa ja vähemmistönä olevat yksilöt, jotka johtavat toimintaa eri organisaatiotasolla. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuritutkimus voi painottaa joko organisaatiokulttuurin integraatioon, differentaatioon tai fragmentaatioon, tai vastaavasti painottaa useampaa perspektiiviä. Martinin (2002: 159) arvion mukaan neljä viidestä tutkimuksesta kohdistuu kuitenkin vain yhteen mainituis-

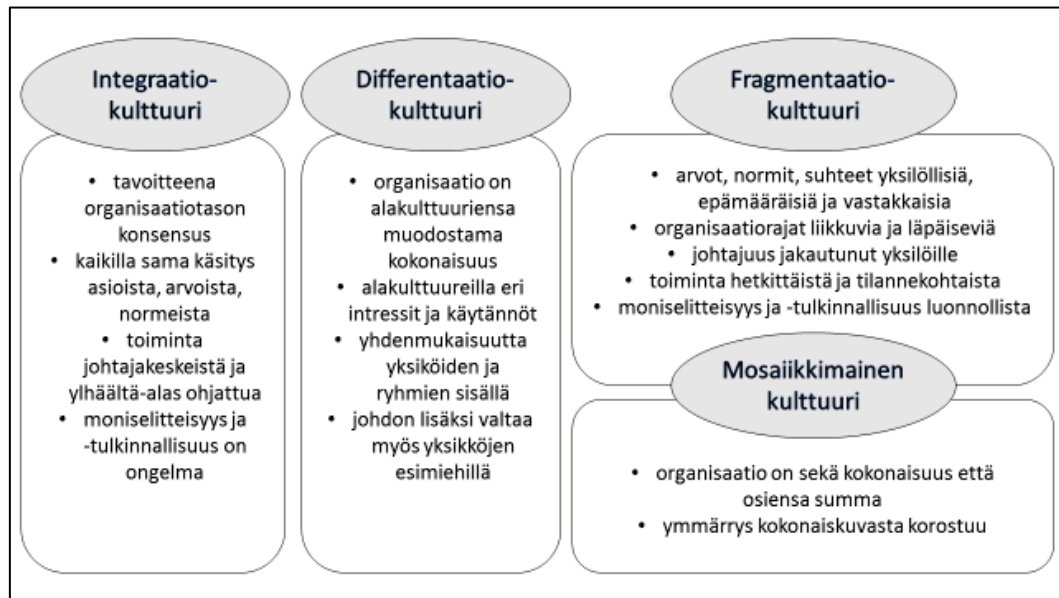
ta perspektiiveistä. Tässä tutkimuksessa pyrin tuottamaan eri perspektiiveistä nostettuja käsityksiä sekä sitä kautta tuomaan esille niin yhdentymiseen, eriytymiseen kuin hajaantumiseenkin liittyviä näkökulmia.

Integraatiokulttuuria tavoittelevassa organisaatiossa kulttuuria pyritään tulkitsemaan yhdenmukaisena siten, että vain yhdentävät elementit tuodaan esille. Moniselitteisyys ja epämääräisyys koetaan haasteeksi. Toiminta on johtajakeskeistä, ja sitä ohjataan ylhäältä alaspäin. Yksilöt nähdään osana isompaa kokonaisuutta. Tavoitteena on löytää konsensus organisaatiotasolla sekä normatiiviset tavat hallita kulttuuria. Differentiaatiokulttuurissa yhdenmukaisuutta tavoitellaan puolestaan ryhmien, esimerkiksi osastojen sisällä. Sen sijaan kulttuurien ilmenemismuotojen tulkinnat ovat koko organisaation tasolla epäyhtenäisiä ja ristiriidassa keskenään. Osastoilla ja ryhmillä on vahvoja omia alakulttuurejaan. Organisaatio nähdään alakulttuuriensa muodostamana kokonaisuutena, jolloin yksilöiden identiteetti muodostuu paljolti ryhmäjäsennyksien pohjalta. Johtajan rooli korostuu, mutta yksiköiden johtajilla voi myös olla valtaa. Fragmentaatiokulttuuri taas hyväksyy moniselitteisyyden ja erilaiset tulkinnat: niitä pidetään luonnollisena osana organisaation toimintaa. Raja ympäristön ja organisaation välillä on läpäisevä ja elää jatkuvasti. Organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa, jolloin toiminta on hetkittäistä. Organisaation jäsenet ovat osallisena monissa eri sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa, ja johtajuus on jakautunut laajasti eri yksilöille. (Martin 2002: 95, 152, 159.)

Nykyorganisaation kulttuuria voidaan kuvata myös mosaiikkimaiseksi (Mäki 2012; Chao & Moon 2005; Hargreaves 1999: 62–69). Näkökulma kritisoi perinteistä organisaatiotutkimusta liiasta ryhmä- ja kollektiivisen tason tarkastelusta ja suosittaa sen sijaan yksilöstä yhteisöön etenevää tarkastelua. Yksilöt ovat erilaisia toimijoita kulttuuritaustoineen, ja he muodostavat organisaation sisällä sekä formaaleja että informaaleja ryhmittymiä. Jotta kykenee näkemään kerroksisen kulttuurin sisään, on monikerroksinen organisaatiokulttuuri nähtävä yhtä aikaa sekä kokonaisena että erillisiä osia sisältävänä kokonaisuutena (Chao & Moon 2005: 1 128–1 129). Mosaiikkimainen kulttuuri (*moving mosaic*) auttaa havaitsemaan organisaatioympäristön kompleksisuuden: todellisuuteen ovat yhtä aikaa vaikuttamassa niin globaalit ja paikalliset ympäristötekijät kuin ryhmien sisäiset ja toimijan yksilölliset tekijät. Asiantuntija voi myös työskennellä mosaiikkimaisessa organisaatiossa useassa eri roolissa kontekstista ja tilanteesta riippuen. (Mäki 2012: 44–45.)

Organisaatiokulttuurin fragmentaatiota sekä mosaiikkimaisuutta korostavilla näkökulmilla on luonteva yhteys kompleksiseen johtajuuskontekstiin. Toisaalta käsitys mosaiikkimaisesta organisaatiokulttuurista on monin osin yhteneväinen

fragmentoituneen kulttuurin kanssa. Mosaiikkimaisessa kulttuurissa korostuvat kuitenkin fragmentaatiota vahvemmin kompleksisuuteen liittyvät mahdollisuudet, kokonaiskuvan tärkeys ja alati liikkeessä olevan ympäristön positiiviset piirteet. Kuviossa 3 on edellä mainittujen teorioiden pohjalta jäsentämäni malli organisaatiokulttuurin yhteneväisyys–hajanaisuus-käsityksistä. Kyseinen jäsenitys toimii aineiston analyysin yhtenä raamittajana.



Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin yhteneväisyyttä tarkastelevat näkökulmat (soveltaen: Chao & Moon 2005; Meyerson & Martin 1987)

Yhdennäköisen organisaatiokulttuurin mahdollisuutta haastaa myös ns. kilpailevien arvojen viitekehys (Quinn & Rohrbaugh 1983), jossa organisaation jäsenille tyypillistä toimintaa tarkastellaan neljän keskenään jännitteisen aspektin kautta. Aspektit ovat: 1) joustavuus ja omaehtoisuus vs. vakaus ja kontrolli, 2) sisäänpäinkääntyneisyys ja yhdentyminen vs. ulospäinsuuntautuneisuus ja eriytyminen, 3) luovuus vs. säännönmukaisuus, 4) yhteistyö vs. kilpailu. Näiden aspektien kautta voidaan tunnistaa erilaisia organisaatiokulttuuripiirteitä, esimerkiksi seuraavat neljä: a) joustava mutta sisäänpäin kääntyvä klaanikulttuuri, b) yhdentymiseen ja kontrolliin perustuva hierarkiakulttuuri, c) ulospäinsuuntautunut mutta kontrolloitu markkinakulttuuri, d) joustava ja ulospäinsuuntautunut ketteryyskulttuuri. (Cameron & Quinn 2011: 59; Salonen, Savander-Ranne & Reijonen 2016: 26–28.) Ketteryyskulttuuri näyttäytyy monelta osin hierarkiakulttuurin vastakohtana: siinä valta siirtyy yksilöltä ja työryhmältä toiselle ratkaistavien ongelmien ohjaamana (Cameron & Quinn 2011: 44). Edellä esitetyn tyyppiset jäsenyykset avaavat kulttuurin eri ulottuvuuksia. Toisaalta riskinä on liika pelkistys, jolloin tulkinnasta saattaa kadota organisaation ainutlaatuisuus, joka syntyy

juuri päällekkäisten kulttuurien moninaisuudesta (Salonen, Savander-Ranne & Reijonen 2016: 28, 38; Smerek 2010: 391). Jäsennys tarjoaa kuitenkin mielenkiintoisia mausteita organisaatiokulttuurin yhdentymisen ja hajautumisen ja toisaalta paradoksien tarkastelulle.

Organisaation kulttuuri on sidoksissa sitä ympäröivään kontekstiin. Vaikka kulttuuri näyttäytyy organisaationaalisenä ilmiönä, jossakin tilanteessa saattaa painottua erityisesti yhteiskunnallinen, toimialakohtainen tai ammatillinen kulttuuri (Alvesson 2011: 162). Ne kaikki näyttäytyvät joka tapauksessa myös organisaation tasolla, mikä tuo varsinkin monikansallisen ja -ammatillisen organisaation todellisuuden hajauttavia elementtejä. Organisaatiokulttuurin yhtenäisyyden tarkastelussa onkin huomioitava myös kansainvälinen ulottuvuus. Pääosa suurista ja keskisuurista asiantuntijaorganisaatioista toimii ainakin jossain määrin kansainvälisessä kontekstissa, jolloin yhtenäisyys–hajanaisuus-akseli ei liity vain organisaatioiden sisäisiin kulttuureihin vaan myös kansallisiin ja globaaleihin kulttuureihin.

Hofstede (1984: 253) toteaa, ettei johtamishaasteille löydy universaaleja ratkaisuja vaan johtamisessa pitää aina huomioida kansallinen kulttuuriperintö, josta suuri osa on näkymätöntä. Kulttuurin taustalla vaikuttavat arvot opitaan enemmänkin perhe- ja kansallisella tasolla, kun taas työelämän käytännöt omaksutaan työpaikka- ja organisaatiotasolla (Hofstede ym. 1990: 312). Havainto on mielenkiintoinen varsinkin monikansallisten organisaatioiden johtajuuskulttuuria ajatellen, sillä johtaminen on arjessa paljolti käytäntöjen ohjaamista. Tässä tutkimuksessa tavoitteenani ei ole tarkastella johtajuuskulttuuria erityisesti kansainvälisessä kontekstissa; tutkimuksen asiantuntijaorganisaatiot ovat suomalaisia ja toimivat Suomessa. Toki kansainvälisyys on osa myös tutkimusorganisaatioiden arkea, sillä johto ja pääosa asiantuntijoista toimivat työssään osana kansainvälisiä verkostoja. Tutkimuksen kannalta olennaista on kuitenkin se, miten yksilöllisestä kokemustaustasta kumpuavat arvot eroavat työorganisaatiossa vallalla olevista arvoista ja kulttuurista, ja se, miten yhdenmukaisina arvot näyttäytyvät organisaation toiminnassa.

Onko organisaatiotasolla sitten edes mahdollista tavoitella yhtenäistä ja vahvaa organisaatio- tai johtajuuskulttuuria? Smirchich (1983: 346) totesi jo kolme vuosikymmentä sitten, että kulttuuritutkimukset viittaavat pääosin yhteen organisaatiokulttuuriin jättäen huomiotta sen, että organisaatiossa on useampia alakulttuureja ja jopa toisilleen vastakkaisia kulttuureja. Hän varoittaa liian optimistisesta asenteesta yhtenäiskulttuuria kohtaan, sillä ajatus yhtenäisestä yrityskulttuurista voi käytännön johtamistyössä osoittautua liian suoraviivaiseksi ja kääntyä itseään vastaan. Myös Wilkins ja Ouchi (1983: 468) näkevät organisaati-

on laajuiset kulttuurit suhteellisen harvinaisiksi. Sen sijaan he toteavat ns. paikallisten organisaatiokulttuurien olevan keskeisempi tekijä organisaation suoriutumisen kannalta. Vaikka integraatiokulttuurin rinnalla on sittemmin yleistynyt näkemys fragmentoituneesta ja mosaiikkimaisesta organisaatiokulttuurista, oman kehittäjäkokemuksieni perusteella arvojohtaminen tapahtuu useissa organisaatioissa yhä integraatiolähtökohtien ohjaamana. Perhettä jäljittelevä organisaatiokulttuuri saattaa kuitenkin aiheuttaa työntekijöille ristiriitaisia tunteita, sillä ”organisaatioperheellä” harvoin on oikeaa perhettä vastaavia lojaliteetti- ja tunnesiteitä toisiinsa (Casey 1999: 169–170). Myös Alvesson & Willmot (2002: 638) suhtautuvat kriittisesti siihen, että kulttuurin johtamisen avulla pyritään muokkaamaan työntekijöiden identiteettiä ja tunkeutumaan näin identiteetin yksityiselle alueelle.

Tutkimukseni lähtökohtana ei ole oletus yhtenäiskulttuurista. Asiantuntijaorganisaatioissa ihmiset työskentelevät verkostoissa ja vaihtuvissa rooleissa, jolloin raja oman organisaation ja ulkoisten kumppanuusverkostojen välillä on usein häilyvä. Näin ollen täydellinen samastuminen organisaatioon on jo periaatetasolla epätodennäköistä. Tutkimukseni tarkastelee johtajuus- ja organisaatiokulttuuria eri toimijoiden ja toimijaryhmien perspektiiveistä käsin, jolloin tarkoituksena on paikantaa organisaatiossa näyttäytyvästä johtajuuskulttuurista sekä yhdistäviä että eriäviä elementtejä.

3.3 Organisaatiokulttuuri valtasuhteiden ilmentymänä

Johtajuuskulttuurin näkökulmasta johtajuutta on mielekästä tarkastella myös suhteessa valtaan ja tietoon. Foucault (1977: 27) näkee vallan ja tiedon kytkeytyvän toisiinsa. Hän toteaa kaiken tiedon tuottavan valtasuhteita – ja vastaavasti kaikkien valtasuhteiden tuottavan tietoa. Valta ja tieto toimivat hänen mukaansa diskurssien kautta. Erilaiset diskursiiviset käytännöt määrittävät, mitä organisaatiossa voidaan sanoa, ajatella ja tehdä (ks. Foucault 1980: 92–108). Tiedolla on kiinteä yhteys valtaan ja toisaalta myös johtajuuteen liittyviin käsityksiin. Mikäli johtaja nähdään kaiken tiedon keskittymänä, valta on vain hänellä. Jos taas tieto nähdään myös muiden organisaatiotoimijoiden omaisuutena, on johtajuuden mahdollista olla jaettava ja yhteisöllistä. Myös Hofstede (1983) painottaa valtakäsitysten kulttuurista merkitystä. Hän on tunnistanut globaaleja kulttuureja jakaviksi ulottuvuuksiksi seuraavat: suhde valtaan, sosiaalisuuteen, epävarmuuteen, tavoitteisiin ja aikaan. Kyseiset ulottuvuudet näyttäytyvät organisaatioissa usein konkreettisesti. Ne suhteutuvat esimerkiksi vallan hajauttamiseen, toimijoiden autonomiaan ja kuulemiseen päätöksentekoprosesseissa. Ulottuvuuksien kautta heijastuu usein myös paradoksaalisia johtajuusodotuksia.

Valta on keskeinen elementti useissa kulttuurityypejä jäsentävissä malleissa. Handyn kulttuuriluokitus (ks. Handy 1976: 177–185) pohjautuu Harrisonin organisaatioiden ideologisen suuntautumisen teoriaan (ks. Harrison 1972: 120–123). Handy nimeää kulttuuriluokat valta-, rooli-, tehtävä- ja persoonakulttuuriksi. Valtakulttuurissa valta on keskittynyt johdolle, josta se leviää säikeittäin eri puolelle organisaatiota. Koska kontrollointi tapahtuu vallan keskiöstä käsin paljolti avainhenkilöiden valintojen kautta, organisaatiossa syntyy poliittista peliä, jossa valtaa käyttävät ennen kaikkea valtaorientoituneet, riskejä ottavat ja poliittisesti taitavat henkilöt (Varis 2012: 64). Valtakulttuurissa toiminta on yksilölähtöistä. Hyvät yksilötulokset oikeuttavat riskinoton – usein keinoja ja sääntöjen rikkomista kaihtamatta. Valtakulttuurin vastakohtana voidaan lähtökohtaisesti nähdä persoonakulttuuri, jossa yksilö on kulttuurin keskipisteenä. Persoonakulttuurissa rakenteet eivät juuri ohjaa toimintaa ja organisaation tehtävänä on palvella yksilöä. Vallan katsotaan olevan yksilöillä, jolloin organisaation yhteiset tavoitteet eivät sellaisinaan juuri ohjaa yksilöä. Persoonakulttuuria esiintyy harvoin ja tuskin koskaan suuremmissa organisaatioissa, joissa tavoitteet ja jonkinasteinen kontrolli ovat toiminnan edellytyksiä. Mielenkiintoista on, että osa ihmisistä asettaa persoonakulttuurin henkilökohtaisissa arvostuksissaan etusijalle, mutta he työskentelevät silti organisaatioissa, joita he voivat hyödyntää henkilökohtaisten intressiensä toteuttamisessa. (Handy 1976: 183–185.)

Roolikulttuurissa toimintaa ohjaavat loogisuus ja rationaalisuus. Toimintojen ja toimijoiden tehtäväroolit ovat vahvoja, ja niitä kontrolloidaan menettelytapojen ja sääntöjen avulla. Toimenkuvaus on henkilön ominaisuuksia tärkeämpi, ja valta perustuu määritettyyn asemaan. Rooliorganisaatio saattaa menestyä vakaassa ympäristössä, mutta se toimii kankeasti tilanteissa, jotka edellyttävät ketterää reagointia. Neljäs kulttuurityyppi, tehtäväkulttuuri, menestyy sen sijaan työ- ja projektisuuntautuneisuutensa takia hyvin nimenomaan ketteryyttä vaativassa ympäristössä. Tehtäväkulttuuria voidaan kutsua myös matriisikulttuuriksi, sillä sen rakennetta kuvaa parhaiten verkko tai matriisi. Tehtävien suorittamiseen haetaan jatkuvasti sopivia voimavaroja sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Vaikuttaminen ja valta perustuvat enemmänkin asiantuntemukseen kuin asemaan, ja ne jakaantuvat laajemmin kuin edellä mainituissa kulttuureissa. (Handy 1976: 181–183.) Tehtäväkulttuuri vastaa pitkälti muutosjohtamisen nykymallien mukaista ihannetta, mutta siinäkin on omat riskinsä: Matriisimaisesti toimivassa organisaatiossa ihmiset saattavat turhautua sen kompleksiseen, jatkuvasti muuttuvaan rakenteeseen. Matriisiorganisaation johtaminen on myös haastavaa, sillä kontrollointi tapahtuu erilaisten projektien ja ohjausryhmien asettamisen kautta (Varis 2012: 68). Valta on keskittynyt verkoston solmukohtiin, jotka tulee tunnistaa. Jotta yksilö voi menestyä, hänellä tulee olla kyky nähdä kokonaisuuksia, priorisoida, johtaa työtään ja huolehtia voimavaroistaan.

Tehtäväkulttuurissa on havaittavissa monia yhtymäkohtia edellä kuvattuun mosaiikkimaiseen kulttuuriin sekä kompleksiseen johtajuuskontekstiin. Psykoanalyttista objektiteoriaa hyödyntävän näkökulman edellä kuvattuun kulttuuri- luokitteluun ovat tuoneet Mäkipeska ja Niemelä (ks. 2005: 87–107), jotka ovat soveltaneet Hyrcin (1995) suhteessaolon perusmielikuvat -teoriaa organisaatiokulttuurien tarkasteluun. Myös tämä kulttuurijäsennys perustuu paljolti vallan tarkasteluun sekä toisaalta kulttuurin kehittämisen mahdollisuuksiin.

Organisaation valtasuhteiden taustalla vaikuttaa laaja kirjo erilaisia tekijöitä. Valta voi perustua muun muassa muodolliseen auktoriteettiin, sukupuoleen, ikään, ulkoiseen olemukseen, henkilökohtaisiin verkostoihin, merkitysten hallintaan, kykyyn sietää epävarmuutta, mahdollisuuden kontrolloida keskeisiä tuotantotekijöitä tai kontrolloida tietoa (Morgan 1997: 170–199). Se, mitkä tekijät kunkin organisaation valtasuhteissa painottuvat, on sidoksissa yhteisön kulttuuriin ja arvostuksiin. Joka tapauksessa vallankäyttö on organisaatioissa aina läsnä tavalla tai toisella. Vallankäyttöön liittyvissä konflikteissa ovat osapuolina joko henkilöt tai ryhmät, jolloin konfliktit saattavat liittyä esimerkiksi rooleihin, asemiin tai asenteisiin. Toisilla – yleensä henkilöillä, joilla on myös muodollinen valta-asema – on kuitenkin enemmän valtaa vaikuttaa yhteisönsä merkitysten muodostumiseen sekä siihen, millaisena yhteisön jäsenet näkevät yhteisönsä suhteessa muihin (Alvesson 2002: 120). Johtajat ja muut organisaation vallankäyttäjät muokkaavat näin organisaatioon liitettyjä merkityksiä sekä yhteisön sisällä että siitä ulospäin.

Johtajuuskulttuurin näkökulmasta on tarpeen tarkastella myös vallankäytön eri muotoja. Vallankäytön muodot ovat Morganin (1997: 160) mukaan autoritaarisia (”Näin teemme”), byrokraattisia (”Näin meidän tulee toimia”), teknokraattisia (”Näin tämä kannattaa tehdä”) tai demokraattisia (”Miten teemme tämän?”). Vallankäyttö kytkeytyy kiinteästi kulttuurissa vallitseviin, eri rooleihin kohdistuviin subjekti–objekti-odotuksiin – esimerkiksi siihen, nähdäänkö hyvän johtamisen tunnusmerkkeinä vastausten antaminen ja puhuminen vai kysyminen ja kuuntelu. Niin sanotulla kuuntelevalla johtajuuskulttuurilla on Koivusen (2007: 41) mukaan monia yhtymäkohtia jaettuun johtajuuteen sekä toisaalta asioiden tilapäisyyteen. Aito kuuntelu edellyttää valmiutta spontaaniin toimintaan sekä avoimuutta yllättäviä tilanteita kohtaan. Esimerkiksi vastaanottava, kuunteleva johtaja saattaa vaikuttaa passiiviselta organisaatiossa, jossa johtajan prototyyppinä nähdään ohjeita ja käskyjä antava, dynaaminen hahmo. Vallankäytön muodot, johtajuusodotukset sekä niihin liittyvät diskurssit näyttävät päivittäisissä kohtaamisissa. Ne kertovat omaa tarinaansa myös organisaation johtajuuskulttuurista ja toimijoiden osallisuudesta.

3.4 Kulttuurin muutos ja kehittäminen

Kun organisaatiokulttuuria tarkastellaan johtajuuden näkökulmasta, keskeinen kysymys on, voiko kulttuuria tarkoituksellisesti muuttaa ja kehittää. Kulttuuria voidaan organisaatiotutkimuksessa tarkastella joko muuttujana tai metaforana (Smircich 1983). Organisaatiokulttuuria muuttujana tarkastelevat näkevät kulttuurin organisaation ominaisuutena, jota on tietyn reunaehdoin myös mahdollista kehittää tietoisesti. Metaforanäkökulma puolestaan lähtee ajatuksesta, että organisaatiot ovat kulttuurinsa tuotteita – eivät siis kulttuuria tuottavia kokonaisuuksia (Strati 1998: 1381). Muuttujia painottavan lähestymistavan mukaan organisaatiokulttuuria voidaan myös mitata ja tuloksia hyödyntää organisatoristen ilmiöiden selittämisessä. Muuttujana organisaatiokulttuuri on nähty etenkin käytännöllisesti suuntautuneessa kirjallisuudessa (Seeck 2013: 216).

Muuttujanäkökulmaa on kritisoitu muun muassa sen huomiotta jättämisestä, että kaikki organisaatiossa tapahtuvat muutokset muuttavat myös kulttuuria (Gilmore, Shea & Useem 1997: 174–189). Kritiikkiä on saanut osakseen myös ajatus, jonka mukaan organisaatiokulttuurin perustana toimivia arvoja ja jaettuja merkityksiä olisi mahdollista muokata johtamisen keinoin esimerkiksi kilpailuetujen ja innovatiivisuuden saavuttamiseksi (Scheeres & Rhodes 2006: 225–226). Kysymys kulttuurin muuttamisesta on johtajuuskulttuurin kannalta kriittinen. Kun organisaatio itsessään nähdään kulttuurina, kulttuuristen tekijöiden katsotaan kehittyvän ajan myötä monien tekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena. Siten kulttuurin kehittymistä ei juuri voida johtamisen näkökulmasta tarkoituksellisesti ohjata. Mikäli taas organisaation johdon ja toimijoiden oletetaan olevan subjektin roolissa kulttuurin kehittämisessä, organisaation on mahdollista luoda itselleen kulttuuri, joka on harvinainen ja vaikeasti kopioitavissa ja joka toimii menestymisen perustana.

Kulttuuria voidaan lähestyä myös antropologisista tai sosiologisista lähtökohdista. Antropologinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään kulttuuria sen sisältä käsin, ja se sisältää oletuksen, että organisaatiot itsessään ovat kulttuureja. Sosiologis-funktionaalinen lähestymistapa puolestaan näkee organisaatioilla olevan tietynlaisia kulttuureja. (ks. Cameron & Quinn 2006: 146; Varis 2012: 53–54.) Tutkimukseni perustuu toisaalta sosiologis-funktionaaliseen lähestymistapaan, jossa organisaatiolla nähdään olevan tietynlainen johtajuuskulttuuri tai -kulttuureja. Kulttuureja tutkimalla on mahdollista myös ennakoida tulevaa suuntaa ja mahdollisia kehittämistoimia. Käytännössä lähestymistavassa tarkastellaan ilmiötä sekä siihen liittyviä käsityksiä ja arjen tilanteita eri perspektiiveistä käsin. Toisaalta oletukseni on, ettei organisaatio- tai johtajuuskulttuuria ole mahdollista johtaa ja ohjata mekanistisesti, jolloin kulttuurin näkeminen metaforana on

ortodoksista muuttujanäkökulmaa luontevampi lähtökohta. Tällöin on perusteltua puhua organisaatiokulttuurin kehittamisestä (*organizational culture development*) organisaatiokulttuurin johtamisen (*organizational culture management*) sijasta. Jälkimmäinen termi ohjaa helposti yksinkertaistuksiin ja käsitykseen, että kulttuuria olisi sellaisenaan mahdollista säädellä ja mitata (ks. Sääntti & Koivunen 2014: 177–179).

Alvesson (1990: 39–40) jakaa kulttuuritutkijat puritaaneihin, pragmaatikkoihin ja akateemisiin pragmaatikkoihin. Puritaanien, joihin myös Alvesson itse lukeutuu, mukaan kulttuuria ei voi – eikä saa kontrolloida ja hallita. Pragmaatikot, mm. Peters, Ouchi, Waterman ja Pascale, sen sijaan uskovat, että kulttuuria on mahdollista, joskin usein vaikeaa ja hidasta, tietoisesti muuttaa ja kehittää (ks. Seeck 2013: 237–240). Perustana on näkemys, että organisaatiokulttuurinsa tunnistamisen kautta yhteisö kykenee organisoimaan paremmin tavoitteiden mukaista toimintaa sekä luomaan toimintamalleja, joilla reagoida ulkoisiin vaatimuksiin (Mäki 2012: 16). Varis (2014: 50) toteaa, että kulttuurinmuutoksen tärkeimmäksi edellytykseksi riittää johtajuus: sen avulla on mahdollista johdattaa organisaatio ja ihmiset tuntemattomalle alueelle, jossa osaamiset rakennetaan ja määritetään uudelleen. Schein (2004: 107–130) puolestaan tarkastelee kulttuurin muutosprosessiin vaikuttavia tekijöitä organisaation kehitysvaiheiden kautta. Hän toteaa kulttuurimuutoksen luonteen ja muutosmekanismien riippuvan keskeisesti siitä, onko organisaatio perustamis- ja kasvuvaiheessa, keski-ikäisen menestyvässä vaiheessa, kypsässä ja taantuvassa vaiheessa vai esimerkiksi fuusioitumassa toisen organisaation kanssa. Schein (1987: 1999) kuvaa kulttuurin muodostumisen organisaation yhteisenä, dynaamisena oppimisprosessina.

Organisaation muutos- ja syntyprosessi etenee Gagliardin (1986: 132) mukaan asteittaisena jatkumona. Prosessi etenee onnistumisten kautta kollektiiviseen menestyksen kokemukseen ja sitä kautta arvojen ja symbolien vakiintumiseen. Alkuvaiheessa arvot ja kulttuuri perustuvat perustajansa käsityksiin, valtaan ja kontrolliin. Jos vallassa olevien toimintatavoilla saavutetaan haluttuja tuloksia, muut organisaation jäsenet alkavat uskoa, että valittu suunta ja tavat ovat oikeat. Seuraavassa vaiheessa kiinnitetään tulosten ja vaikutusten sijasta enemmän huomiota siihen, miten asioita tehdään. Menestyksen jatkuessa vallitsevia tekemisen tapoja ei juuri enää kritisoida. Viimeisessä vaiheessa vallitsevista arvoista ja toimintatavoista on tullut itsestäänselvyyksiä, joita organisaation jäsenet eivät tiedosta. Menestymisten idealisaatio selittää osaltaan sen, miksi organisaatioiden on vaikea oppia pois vanhasta, vaikka uudet tilanteet ja ulkoisen toimintaympäristön muutos vaatisivat sitä. Kun kulttuurisen identiteetin säilyttämisestä tulee organisaation perusstrategia, puolustavat organisaation jäsenet vakautta ja yhteisen jaetun todellisuuden säilyttämistä (Varis 2014: 50). Tämä puolestaan asettaa

haasteita muutosjohtajuudelle, organisaation valmiudelle vastata muutostarpeisiin – sekä riittävän ketteryuden mahdollistavalle johtajuuskulttuurille.

Hatch (1993) tarjoaa kulttuurimuutoksen jäsentämiseksi astetta dynaamisempaa mallia, jossa kulttuurin eri elementit – arvot, artefaktit, symbolit ja oletukset – muuttuvat vuorovaikutuksessa keskenään siten, että kehitys voi suuntautua eteenpäin, taaksepäin tai syklisesti eri suuntiin. Hän toivoo mallin ohjaavan organisaatiokulttuurin tarkastelua aikaperspektiivin suhteen dynaamisempaan suuntaan. Esimerkiksi taaksepäin suuntautuva prosessi voi tuottaa tarkasteluun historiallista kontekstia, josta yksilöt puolestaan tuottavat tulkintojen kautta merkityksiä työnsä ja organisaation tarkoituksesta. Merkitykset vaikuttavat henkilöiden oman identiteetin lisäksi myös organisaatioidentiteetin muodostumiseen (Hatch 1993: 686). Menneisyys on nykyisyyden ohella johtajuuskulttuurissa aina läsnä, joten jäsenitys sopii hyvin myös tämän tutkimuksen yhdeksi peilipinnaksi. Tutkimukseni informantit tuottavat merkityksiä tarinoiden ja puheen muodossa. Tarinat liittyvät toisaalta koettuihin tilanteisiin ja toisaalta arvostukseen ja tavoiteltavaan suuntaan, joten niissä yhdistyvät luontevasti nykyisyys, mennyt ja tuleva. Yhteistä tulevaisuutta on vaikea nähdä, ellei sitä kyetä sitomaan tulkintoihin nykyisyydestä ja menneestä – sekä yksilö- että yhteisötasolla.

Tarinat auttavat organisaatiota ja ihmisiä jäsentämään kulttuuriaan. LaGuardia (2008: 56) suhtautuu optimistisesti kulttuurin muuttamisen mahdollisuuksiin ja kehottaa käyttämään tarinoita sekä kulttuurin kuvaamisen että sen kehittämisen välineinä. Varsinkin onnistumistarinat ohjaavat hänen mukaansa kulttuurimuutosta ja rakentavat osaltaan yhteistä menestystä. Organisaatiot oppivat positiivista kokemuksista ja onnistumisista, jolloin johdon ja esimiesten keskeisenä tehtävänä on luoda olosuhteet sellaisiksi, että onnistumiset tulevat näkyviksi (Gagliardi 1986: 132). Kulttuuria tietoisesti kehittämään pyrkivien johtajien tulee lisäksi olla riittävän sivullisia omassa kulttuurissaan. Silloin he kykenevät tunnistamaan, mitkä asiat ja oletukset ovat säilyttämisen arvoisia ja mitkä puolestaan sopivat tilanteeseen huonosti ja vaativat muutosta. (Schein 2004: 130.) Johtajuuskulttuurin tarkoituksellinen kehittäminen näyttäisi siis edellyttävän kykyä tunnistaa johtajuuden ilmenemisen tilanteita ja tunnusmerkkejä organisaatiossa.

Johtajuutta tarkastellaan organisaatiokontekstissa usein joko rakenteiden tai vastaavasti toimijoiden tulkintojen ja sosiaalisen dynamiikan näkökulmasta. Jarzabkowski (2008: 621–625) tarjoaa strategisen ohjaamisen peilipinnaksi strukturaatiomallia (structuration theory), jossa nämä kaksi näkökulmaa ja vaikuttamismetodia yhdistyvät. Hän toteaa onnistumismahdollisuuden olevan parempi, kun organisaation muutosta kyetään suuntaamaan vaikuttamalla samanaikaisesti sekä strukturiin (institutional realm) että toimijoiden arjen työhön ja tulkintoi-

hin (action realm). Jos organisaatiokonteksti ja ihmisten käyttäytyminen nähdään toisistaan erillisinä elementteinä, strategiset kehityshankkeet jäävät usein vaille tuloksia ja arjen tilanteissa ilmenee monia ristiriitoja.

Pyrkimys johtajuuskontekstin ja yksilöiden tekemien tulkintojen yhtäaikaiseen ymmärtämiseen tarjoaa perustan myös johtajuuskulttuurin kehittämiseksi. Organisaatioiden johto pyrkii usein ohjaamaan kulttuuria julkilausuttujen arvojen avulla. Johtajuuskulttuurin rakentumisen näkökulmasta keskeistä on, miten hyvin julkilausutut arvot vastaavat ihmisten käsitystä todellisuudesta ja arjen teoisista. Jotta organisaation arvot rakentuvat kestäväälle pohjalle ja ohjaavat kulttuuria aidosti, tulee eettisyyden kannalta keskeisiä paradokseja pyrkiä tunnistamaan ja ratkomaan (Juuti 2013: 364). Arvojohtamisen paradokseina voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavia usein arvoristiriitoja aiheuttavia kysymyksiä: yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys, rehellisyys vs. uskollisuus, lyhyt- vs. pitkäjänteinen toiminta, oikeudenmukaisuus vs. armeliaisuus, ohjeiden noudattaminen vs. tilannekohtainen harkinta (Mackavey 2006: 245–246).

Mikäli viestityt arvot ja strategia eivät välity tekojen kautta, yritykset ohjata organisaation kulttuuria saavat todennäköisesti osakseen vastustusta. Riskinä on, että julkilausutut arvot ja sloganit nähdään vallankäyttönä, jonka avulla johto pyrkii tuottamaan etujensa mukaisen, intressiristiriidat kätkevän kuvan todellisuudesta (Koivumäki 2008: 144). Alvesson toteaa, että suurin osa kulttuurisesta vallankäytöstä tapahtuu jokapäiväisessä johtamisessa: tekemisissä, tekemättä jättämisissä, sanoissa ja eleissä, ei niinkään eksplisiittisen arvojen julistamisen kautta (Alvesson 2002: 124–125). Arvoihin, kulttuuriin ja arjen johtamistilanteisiin liittyvät paradoksit ja ristiriidat ovat mielenkiinnon kohteina myös tässä tutkimuksessa.

3.5 Johtajien ja johdettavien merkitys kulttuurin rakentajina

Johtajuuskulttuurin tunnistamisen näkökulmasta on tärkeää paikantaa ne seikat ja tahot, jotka luovat kulttuuria ja vaikuttavat sen muodostumiseen. Siksi tarkastelen tutkimuksessani johtajuuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä: ennen kaikkea ihmisiä, mutta myös toimintakontekstin muita tekijöitä, toisin sanoen ”tilaa johtajien ja johdettavien välillä”, kuten Uhl-Bien (2006: 671) asian ilmaisee. Johtajuutta voidaan kaikkineen kuvata kulttuurisesti määrittäväksi ilmiöksi (Alvesson 2011: 156). Johtajuuden ja kulttuurin vaikutus on vastavuoroinen. Ensinnäkin kulttuuri vaikuttaa johtajuuteen – ja johtajiin. Organisaatiossa jaetut uskomukset ja normit luovat raameja johtamiselle, ja samalla ne antavat

johtajalle tietoa siitä, miten toimia (Alvesson 2011: 159, 162). Kulttuuri vaikuttaa johtajiin erilaisten kohtaamisten ja kulttuurisen oppimisen kautta. Johtajilla on henkilökohtaiset kokemuksensa organisaatiossa tapahtuvista kohtaamisista, mutta toisaalta heillä on tiedossa muiden toimijoiden tuoma viesti kokemuksistaan (Pitkänen 2006: 11).

Vastavuoroisesti johtajat vaikuttavat kulttuuriin sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Schein (1987: 324) näkee kulttuurin syntyvän merkittävässä määrin johtajien toiminnan kautta. Hän painottaa, että johtajuuden (*leadership*) keskeisenä tehtävänä on kulttuurin luominen ja johtaminen, joka ohittaa tärkeydessään asioiden johtamisen (*management*). Scheinin mukaan johtajat vaikuttavat kulttuurin vakiinnuttamiseen ja muuttamiseen sekä primääristen että sekundaaristen keinojen avulla. Primääriset keinot liittyvät johtajan viestintään, kaikkeen siihen, mitä johtaja viestii tai on viestimättä. Sekundaariset, rakenteisiin ja menettelytapoihin liittyvät keinot toimivat puolestaan vain, mikäli ne ovat yhdenmukaisia primääristen keinojen kanssa. Jos ne tukevat primäärisiä keinoja, niistä alkaa rakentua organisaatiossa ideologioita, jotka virallistavat viestin. Jos sekundaariset keinot taas ovat ristiriidassa primäärien kanssa, ne muodostavat sisäistä ristiriitaa tai ne jätetään huomiotta. Oleellista on tällöin, miten tilanteisiin reagoidaan, mitä mitataan ja mistä palkitaan. (Schein 1987: 234–252.)

Johtajuus kytkeytyy organisaatiokulttuuriin myös lähiesimiesten toiminnan kautta. Block näkee juuri lähiesimiehillä olevan muita johtajuustasoja keskeisempi vaikutus työntekijöiden käsityksiin organisaatiokulttuurista. Lähiesimiehen käyttäytymismallien vaikutus organisaatiokulttuuriin näkyy erityisen vahvasti varsinkin roolimallien rakentumisessa, prioriteettien asettamisessa sekä siinä, millaisia kommunikointi- ja ongelmanratkaisutapoja käytetään. (Block 2003: 318–334.) Johdon ja esimiesten merkitys kulttuurin rakentajina kytkeytyy myös eettisen johtamisen käytäntöihin. Huhtala, Kangas, Lämsä ja Feldt (2013: 267) ohjaavat organisaatioita ja johtajia kehittämään vallitsevaa kulttuuria esimerkiksi vahvistamalla eettisiä sääntöjä, tarjoamalla valmennusta eettisten kysymysten tunnistamiseksi sekä viestimällä selkeästi, millainen käyttäytyminen nähdään organisaatiossa hyväksyttävänä. Myös Ogbonna ja Harris (2000: 771–783) näkevät johtamiskäyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin välillä selkeän yhteyden. He painottavat, että organisaatiokulttuurin muuttamisessa tulisikin keskittyä nimenomaan organisaatiossa vallitsevan johtamistyylin arviointiin.

Entä mikä sitten on muiden organisaatiotoimijoiden vaikutus johtajuuden ja kulttuurin rakentumiseen? Tutkimukseni lähtökohtana on käsitys ihmisestä aktiivisena toimijana suhteessa omaan työkontekstiinsa. Luontevaa perustaa tarkastelulle luovat tällöin ammatillisen toimijuuden käsite ja subjektikeskeinen

sosiaalikultuurinen lähestymistapa. Subjektius on sidoksissa toimintakontekstiinsa, ja keskeistä niin työn kuin oppimisen näkökulmasta (ks. Billett 2006). Se tuotetaan jatkuvasti uudelleen ajassa ja paikassa, jolloin se on alisteinen erilaisille käytännöille ja kulttuurisille diskursseille (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007: 119). Organisaatiotoimijoiden, niin johdettavien kuin johtajienkin, identiteetin rakentuminen on osallisuuden ja kokemusten kautta rakentuva sosiokulttuurinen prosessi. Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa kohdistaa huomion erityisesti siihen, miten yksilöt rakentavat ammatillisia identiteettejään, neuvotellen toimijuutta rakentaessaan jatkuvasti työkontekstinsa resurssien ja rajoitteiden luomissa puitteissa (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto 2014: 209–210). Tällöin tarkastelun keskiössä eivät ole vain toimijat itsessään vaan sosio-kulttuurinen konteksti, joka sisältää muun muassa työn kohteen ja työvälineet.

Sosiaalista konstruktionismia on viime aikoina alettu hyödyntää enenevässä määrin myös organisaatiotutkimuksen perustana (Seeck 2013: 240; Juuti 2001: 22). Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta. Ihminen tuottaa itsensä aina ja väistämättä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ihmiset yhdessä tuottavat inhimillisen maailman kaikkine sosiokulttuurisine ja psykologisine muodostumineen (Berger & Luckman 1994 [1966]: 63). Ihmisen identiteetti rakentuu kollektiivisesti erilaisissa sosiaalisissa ja kognitiivisissa organisoitumisprosesseissa, jotka puolestaan ovat keinoja luoda, muuttaa ja ylläpitää organisaatioita ja niissä vallitsevaa sosiaalista järjestystä (Hosking & Morley 1991: 74–81). Toimijoilla on ryhmään liittyvä sosiaalinen identiteetti, joka tekee kyseiseen tilanteeseen ja kontekstiin sisältyvistä sosiaalisista odotuksista ja vuorovaikutuksesta ymmärrettävämpää. Nykyorganisaatiot tarjoavat kuitenkin suuren joukon vaihtoehtoja sosiaalisen identiteetin rakentumiseen. Kysymys ei siten ole vain lukuisista kasvokkaisista kohtaamisista vaan myös digitaalisen toimintaympäristön tuottamista erilaisista ryhmistä. (Ruopasa 2016: 48.) Sosiaalisen konstruktionismin käsitys organisaatiotodellisuuden rakentumisesta heijastuu myös tämän tutkimuksen lähestymistapana.

Organisaatiotoimijat vaikuttavat muiden toimijoiden käsityksiin. Organisaatiossa vallitsevien käsitysten muuttaminen riippuu kunkin toimijan vaikutusvallasta, joka on puolestaan sidoksissa kontekstiinsa (Seeck 2013: 242). Näin ollen kaikkien organisaation jäsenten voidaan katsoa luovan omalta osaltaan yhteistä todellisuutta ja siten myös johtajuutta. Koettu todellisuus määrittää suhteessa toisten kokemuksiin todellisuudesta, jolloin prosessissa muuttuvat sekä tietävä (subjekti) että tiedetty (objekti) (Gergen 1999: 60). Käsitys toimijuudesta nousee yhdeksi johtajuuskulttuurin rakentumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Toimijuutta on tarkasteltu erityisesti kasvatustieteen kentässä, esimerkiksi oppijan toimintana ja

sosiaalisena osallistumisena (ks. mm. Parker & Goicoechea 2000) sekä yksilön voimaantumisen ja keinona ammatilliseen kasvuun (ks. mm. Mezirov 1981). Viime vuosikymmenten aikana toimijuus onkin noussut keskeiseksi työelämän ja ammatillisen identiteetin tutkimuskohteeksi (ks. Eteläpelto ym. 2013; 2014; Bilet & Pavlova 2005). Tässä tutkimuksessa *toimijuudella (human agency, professional agency)* tarkoitetaan sekä toiminnan kautta rakentuvaa identiteettiä että kulttuurisiin käsityksiin perustuvaa toimintavalmiutta. Toimijuus liittyy tällöin käsitykseen aktiivisesta yksilöstä, jonka työidentiteettiä ohjaavat yhteisöllisesti rakentuneet mallit. Toimijuus näyttäytyy sekä yksilön että yhteisön tasolla.

Yhteisötasolla toimijuus kytkeytyy käsitteeseen *osallisuus (social engagement)*. Osallisuutta on tutkittu runsaasti erityisesti sosiaalitieteiden piirissä. Organisaatiotutkimuksessa se kytkeytyy käsitteisiin osallistuminen ja vaikuttaminen. Osallisuudessa on kyse johonkin kuulumisesta, jolloin se kuvaa yksilön kiinnittymistä yhteisöön. Osallisuuskokemukseen liittyy vaikuttamisen mahdollisuus sekä vastuunotto yhteisössä tavoiteltavista asioista. Vaikka käsitteen merkitys vaihtelee eri yhteyksissä, osallisuuteen katsotaan liittyvän aktiivista toimintaa, keskinäistä vuorovaikutusta sekä sosiaalista vaihtoa (*social exchange*). Osallisuuteen liittyy lisäksi ajatus vapaaehtoisuudesta, jolloin osallisuutta ei katsota syntyvän ulkopuolisen tahon ”pakottamana” (ks. Prohaska, Anderson, Binstock 2012: 249–252). Esimerkiksi termi *osallistaminen* ei vastaa tämän tutkimuksen perustana olevaa käsitystä osallisuuden rakentumisesta, sillä siihen liittyy ajatus toimijasta johtamisen passiivisina objektina. Tämän tutkimuksen oletuksena on, että kukin asiantuntijaorganisaation toimija, niin johtaja kuin johdettava, vaikuttaa johtajuuden ja kulttuurin rakentumiseen jatkuvasti, tahtoen tai tahtomattaan.

Organisaatiotoimijoiden osallisuus tarjoaa mielenkiintoisen ikkunan kulttuurin tarkasteluun. Kulttuuriparadigmasta on löydettävissä yhtymäkohtia myös systeemiseen ajatteluun ja kompleksisuusajatteluun. Ennakoimattomuutta korostaessaan voi systeeminen ajattelu auttaa johtajia korvaamaan kertakaikkiset yleisratkaisut ainutkertaisten tilanteiden kuuntelulla ja keskusteluilla (Peat 2008: 19; Puutio 2008: 159). Sosiaalisen konstruktionismin taholta on kuitenkin esitetty kritiikkiä näkemyksiin, joissa organisaatioita kuvataan kuin ne itsessään olisivat fyysisiä todellisuuksia. Tutkijat muistuttavat, että organisaatioissa muutoksia, tavoitteita ja suunnitelmia luovat ihmiset, eivät rakenteet ja systeemit. Ihmiset muodostavat organisaation, joka vaikuttaa ihmisiin, mutta samalla organisaatio rakentuu kunkin toimijan osallisuudesta (Gergen 1999: 217). Kompleksisuusajattelussa korostetaan kompleksisuuden olevan vuorovaikutuksen seurausta, erotuksena systeemitheorioille, joissa se nähdään organisaation perusominaisuutena. Kompleksisuusajattelu tarjoaa siten osallisuuden näkökulmasta luontevan perustan kulttuurin tarkasteluun.

Kulttuuri ilmenee muuttuvana prosessina, jossa organisaation olemuksesta ja toiminnan organisoimisesta neuvotellaan jatkuvasti sekä tietoisesti että tiedostamatta, ja sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti (Seeck 2013: 241). Tilannekohtaisesti etenevissä neuvottelu- ja tulkintafoorumeissa rakennetaan osallisuutta, haetaan yhteistä ymmärrystä, luodaan toimintatapoja sekä kehitetään sellaista uutta, jota ei yksikään toimija olisi yksin saanut aikaiseksi (ks. Mäki & Saranpää 2012: 60). Näissä foorumeissa rakennetaan myös organisaation johtajuuskulttuuria.

4 ORGANISAATION JOHTAJUUSKULTTUURIN RAKENNUSAINEITA

Edellisissä pääluvuissa olen tarkastellut johtajuuskulttuurin olemusta toisaalta johtajuuden kontekstuaalisuuden, toisaalta organisaatiokulttuurin valossa. Tässä luvussa tuon esille muutaman tarkastelua täydentävän näkökulman. Käsittelen omissa alaluvuissaan kompleksiselle johtajuuskontekstille tunnusomaisia piirteitä, johtoryhmiä kulttuuriin vaikuttavina toimijoina sekä johtajuuden kehittämiseen liittyviä näkökulmia. Koska tutkimukseni empiria sijoittuu asiantuntijaorganisaatioihin, tarkastelen niiden erityispiirteitä ja päämääriä luvussa 4.4. Lopuksi, luvussa 4.5, vedän yhteen viitekehysten keskeiset elementit, jotka toimivat myös aineiston analyysin peilipintana.

4.1 Johtajuuskontekstin kompleksisuus

Kontekstiperustaisella johtajuuskäsityksellä, kompleksisuusajattelulla ja kulttuuriparadigmalla on monia yhteisiä perusolettamuksia: Johtajuuden katsotaan olevan sidoksissa toimintaympäristöönsä ja sen tarpeisiin, jolloin asiat ovat organisaatiokontekstissa kytköksissä toisiinsa. Organisaation kulttuuri ja konteksti luovat johtajuudelle keskeistä perustaa määrittäen puitteet ja odotukset arjen toiminnalle. Kulttuuri ohjaa myös organisaation jäsenten tulkintoja sekä tuottaa yhteistä ymmärrystä ja merkitysrakenteita (McGarth & Tobia 2008: 43). Tutkimukseni oletuksena on, ettei organisaatioita voida tarkastella vain mekanistisina systeemeinä, joissa yksiselitteiset syy-seuraussuhteet määrittävät tulevaisuuden, päätöksenteon kriteerit sekä johtajuuden perustan. Ennustettavuuden ja mekanistisen johtajuuskäsityksen haastavat organisaatioissa työskentelevät ihmiset, joiden käyttäytymistä, tulkintoja, intressejä ja arvostuksia on mahdoton johtaa vahvojen yksinkertaistusten kautta. Nykyorganisaatioiden ongelmat ovat yksinkertaisesti liian kompleksisia, jotta niitä olisi mahdollista tehokkaasti koordinoi- da perinteisellä ylhäältä alas -johtamisella (Uhl-Bien & Marion 2008: XIII).

Paljon kritisoidun mutta arjen organisaatiotodellisuudessa yhä näyttäväntyvän mekanistisen johtajuusajattelun keskeisiä käsitteitä ovat *reduktionismi* sekä *determinismi*. Reduktionismin perustana on uskomus, että organisaation ongelmat on mahdollista ratkoa pilkkomalla kukin ongelma osiin ja ratkaisemalla ne erillisinä paloina. Determinismin lähtökohtana on puolestaan ajatus, että organisaatiot toimivat ympäristöstään erillisinä systeemeinä, jolloin kaikki tulevat tapahtumat ovat seurausta organisaation tekemistä tai tekemättä jätetyistä toimista. Kompleksisuusjohtajuus käsittelee johtamisoppeja eräänlaisina metaforina ja sitä kaut-

ta tekee näkyväksi mekanististen mallien rajoitukset kompleksisten ongelmien ratkomisessa. Lähtökohdiana on ymmärrys siitä, että jokainen teoria tai metafora on joltakin osin vaillinainen. Arjen johtajuudessa ei ole olemassa absoluuttisen oikeita tai väriä teorioita, vaan jokainen teoria toisaalta valaisee ja toisaalta varjostaa organisaatiossa esiintyviä ilmiöitä. (Vartiainen ym. 2013: 55.) Käsitys organisaatiokontekstiin vaikuttamisesta näyttää kuitenkin olevan vähitellen muuttumassa yhdensuuntaisesta viestinnästä ja mekaanisesta kontrollista ajatukseen, jonka mukaan systeemiin voidaan aidosti vaikuttaa vain osallistumalla sisältäpäin (Stacey & Griffin 2005: 2; Snowden 2002: 100–111).

Kompleksisuusjohtajuuden terminologiassa kuvataan toimijaverkostoa yleisesti käsitteellä *kompleksinen adaptiivinen systeemi* (*complex adaptive system, CAS*). Sillä tarkoitetaan verkostoa tai organisaatiota, joka koostuu erilaisista itsenäisistä toimijoista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan. Systeemin keskeinen ominaisuus on kyky jatkuvasti oppia, kehittyä ja mukautua toimintaympäristön tarjoamien haasteiden ja keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. (Vartiainen ym. 2013: 59; Schwandt 2008: 102–103.) Kompleksiset adaptiiviset systeemit ovat kompleksisuustieteen perusyksiköitä. Ne ovat rakenteeltaan muuttuvia, ja niillä on useita päällekkäisiä verkostoja (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007: 299). Käytännössä hierarkioiden päällekkäisyys tarkoittaa sitä, että toimija on samanaikaisesti jäsenenä monessa eri systeemissä (Lundström 2015: 27). Kompleksisesta adaptiivisesta systeemistä käytetään merkityssisällöltään osin poikkeavia nimityksiä. Suomenkielisessä kompleksisuusjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on käytetty myös mm. termejä *eloperäinen organisaatio* (Vartiainen ym. 2013: 53, 59) ja *johtajuusverkosto* (Virtaharju, Kostamo & Liiri 2012: 266–267). Koska tutkimukseni fokuksessa on johtajuuskulttuuri, käytän jatkossa nimitystä *kompleksinen johtajuusverkosto*.

Kompleksisuusajattelun lähtökohdiksi voidaan kiteyttää ainakin seuraavat piirteet: 1) kytköksellisyys, 2) emergenssi, 3) epälineaarisuus, 4) yhteisevoluutio sekä 5) toisiaan vahvistavat syklit (Lundström 2015: 28–32; Vartiainen ym. 2013: 51–86; Virtaharju, Kostamo & Liiri 2012: 264–269; Marion 2008: 5–13; Schwandt 2008: 113–116; Luoma 2006: 105–110). Jäsenen kompleksisuutta määrittäviä piirteitä kuviossa 4 sekä seuraavassa:

1. **Kytköksellisyys** (*connectivity*) on kompleksisuuden perusominaisuus. Se ilmenee organisaation eri osien, ihmisten ja toiminnan yhteytenä toisiinsa. Keskinäisriippuvuudessa (*interdependence*) yhden toimijan päätökset ja teot vaikuttavat muihin toimijoihin ja heidän tekoihinsa (Vartiainen ym. 2013: 70). Toiminnot ja valinnat vaikuttavat toinen toisiinsa muodostaen kompleksisen toimintoverkoston. Myös kahdenväliset suhteet ovat organisaatiokon-

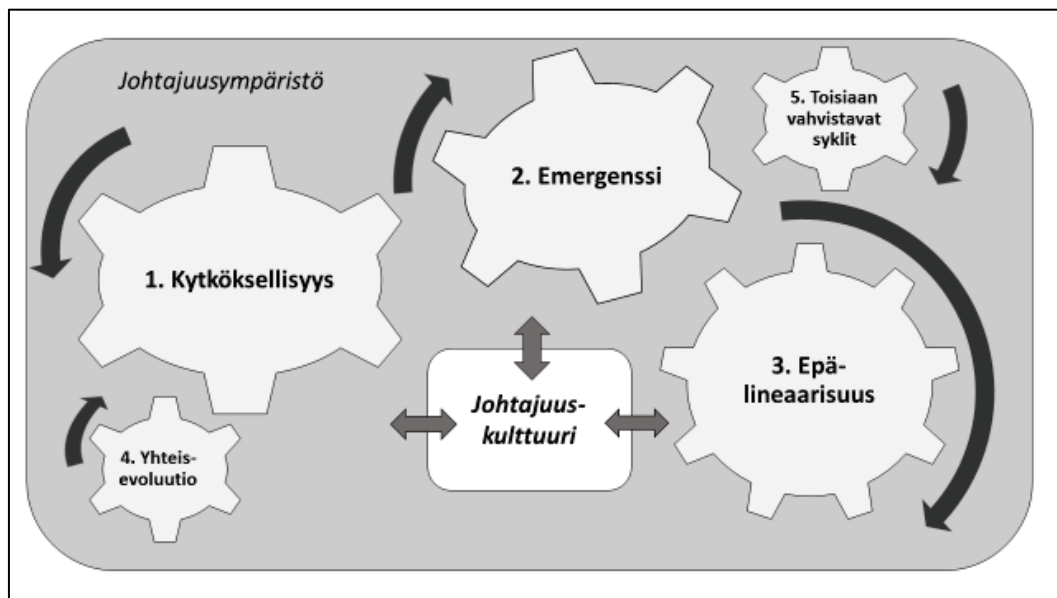
tekstissa aina jollakin tavalla kytköksissä koko suhdeverkostoon (Marion 2008: 4). Kompleksisessa johtajuusverkostossa toiminnot ja toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään aiheuttaen reaktioita, joita on suhteiden moninaisuuden takia mahdoton ennakoida ja varmuudella jäljittää (Juuti & Luoma 2009: 116). Johtajuutta ei voida ymmärtää tarkastelemalla vain yksittäisiä ilmiöitä, esimerkiksi yhden johtajan toimintaa tai yksittäistä johtaja–johdettava-suhdetta (Virtaharju, Kostamo & Liiri 2012: 268), sillä ilmiön irrottaminen kontekstistaan katkaisee kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tärkeät vaikutussuhteet. Johtajan tulee ymmärtää, että hänen teollaan ja tekemillään ratkaisuilla on vaikutuksia, joita hän voi hahmottaa vain rajallisesti (Juuti & Luoma 2009: 117).

2. **Emergenssi** (*emergency*) ja itseorganisoituminen (*self-organization*) ilmenevät kompleksisessa johtajuusverkostossa siten, että uudet asiat ja toimintamallit syntyvät vuorovaikutuksen ja arjen toiminnan seurauksina. Eri toimijoista koostuva verkosto organisoituu ja muuttaa muotoaan itseohjautuvasti, ilman yksityiskohtaista ulkoista ohjausta. Emergenssissä ominaisuudet ja asiat syntyvät itseorganisoitumisen tuotteena ikään kuin tyhjästä. Emergentit ilmiöt nousevat mikrotason prosesseista mutta tapahtuvat laajemmalla makrotasolla (Goldstein 1999: 49). Lähtökohtana on uskomus siitä, että asioilla ja ihmisillä on taipumus löytää itse tehokkain toimintatapa määritettyjen raamien sisällä. Verkoston osaset muokkautuvat keskinäisen vuorovaikutuksen pohjalta muuttaen verkoston toimintaa ja generoiden muutosta (Marion 2008: 9). Emergenssin käsite kytkeytyy keskeisesti sen tarkasteluun, millaisia vapautta ja kontrollia koskevia odotuksia johtajuuden taustalla vaikuttaa. Johdon on tärkeää tiedostaa organisaation sisäiset voimat ja kunnioittaa niitä, vaikka tämä näennäisesti vähentäisikin johdon mahdollisuutta ohjata organisaation toimintaa (Juuti & Luoma 2009: 131). Emergenssi ja itseorganisoituminen ovat toimivan työyhteisön luonnollisia piirteitä. Eritoten asiantuntijaorganisaatiossa itseorganisoituminen on tärkeä resurssi, jolle johdon kannattaa luoda mielekkäät raamit ja kannustimet.
3. **Epälineaarisuus** (*non-linearity*) näyttäytyy johtajuuskontekstissa itsestään selvien syy-seuraussuhteiden puuttumisena. Keskenään täysin samanlaisia tilanteita ja olosuhteita ei ole olemassa, joten kaikkeen toimintaan sisältyy aina yllätyksen mahdollisuus. Yllättävät tapahtumat eivät kuitenkaan ole aina seurausta huonosta johtamisesta, organisaatiossa tehdyistä päätöksistä tai tekemättä jättämisistä, vaan pikemminkin ne kuuluvat luonnollisena osana kompleksisuuteen mukautuvien organisaatioiden toimintaan (Vartiainen ym. 2013: 75). Yhteisön käyttäytyminen ei ole jäsentensä käyttäytymisen summa vaan paljon kompleksisempi ja vähemmän ennakoitavissa oleva ilmiö

(Schwandt 2008: 114–115). Epälineaarisuus vie perustaa ennakkoon tarkasti suunnitelluilta muutosprosesseilta ja pilottihankkeilta, kun pienikin muutos olosuhteissa voi vaikuttaa ratkaisevasti lopputulemaan (Juuti & Luoma 2009: 127). Organisaatiot eivät voi koskaan täysin eliminoida yllättäviä ja ennalta-arvaamattomia tilanteita, jolloin kontekstissa tapahtuvat muutokset on pyrittävä hyödyntämään mahdollisuuksina. Tämä kaikki edellyttää niin hiljaisten signaalien tunnistamista, reflektiokykyä kuin toiminnan ketteryttäkin.

4. **Yhteisevoluutiolla** (*co-evolution*), ts. yhteiskehittymisellä, tarkoitetaan eri systeemien taipumusta edetä keskinäisessä riippuvuussuhteessa kohti uusia olotiloja. Yhteisevoluutiossa organisaation kehitys perustuu vuorovaikutukseen, jolloin se ei ainoastaan mukaudu kontekstiinsa vaan myös muokkaa sitä. (Schwandt 2008: 114–115). Yhteisevoluutio on symbioosia, joka johtaa ajan myötä osapuolten muodostaman kokonaisuuden, niiden välisen suhteen ja usein myös niiden itsensä muuttumiseen (Juuti & Luoma 2009: 119). Nämä symbioosin osapuolet voivat olla ihmisiä, ryhmiä, yrityksiä tai muita verkosto- ja yhteistyötahoja. Kumppanit pyrkivät sopeutumaan toisiinsa, jonka seurauksena kumpikin muuttuu ja muovautuu (Lundström 2015: 31). Vastavuoroisuuden katsotaankin olevan keskeinen yhteisevoluution osa (Gerrits 2010: 24). Yhteisevoluution perustana on oletamus, että vastavuoroiset yhteistyösuhteet voittavat lähtökohtaisesti ne suhteet, joissa toimijat kilpailevat keskenään sen sijaan että he hyödyntäisivät toinen toistensa kokemuksia ja osaamista. Koska asiat ovat organisaatiokontekstissa riippuvuussuhteessa toisiinsa, myös kehittyminen tapahtuu vuorovaikutteisena jatkumona. Organisaation konteksti pitää sisällään lukemattoman määrän potentiaalisia evoluutiokumppaneita, jolloin olennaista on, mille yhteistyösuhteille itsensä altistaa ja mitä on itse valmis tekemään yhteistyön rikastuttamiseksi (Juuti & Luoma 2009: 121). Organisaatiomuutoksia suunniteltaessa onkin tärkeää etsiä ja löytää eri toimintojen väliset yhteydet ja hyödyntää tätä ymmärrystä muutosten johtamisessa (Vartiainen ym. 2013: 70). Yksittäisillä johtamistilanteilla on aina myös laajempia, yhteisöön ja kulttuuriin kohdistuvia seurauksia. Yhteisevoluutio on osaltaan seurausta toiminnan kytköksellisyydestä, minkä vuoksi tarkastelen sitä jatkossa yhtenä kytköksellisyyden ilmenemismuotona.
5. **Toisiaan vahvistavien syklien** (*reinforcing cycles*) lähtökohtana on havainto, että eri tekijät ja tapahtumat johtajuuskontekstissa vahvistavat toinen toistaan tuottaen jatkumona joko parempaa tai huonompaa. Positiivisessa kiertteessä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että parempi laatu tuottaa parempaa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä ja sitä kautta tuottavuutta. Sykliin ”totuuden paikkoina” nähdään toiminnan erilaiset risteyskohdat (*bifurca-*

tion points), tilanteet, joissa organisaatiolla on mahdollisuus muuttaa toimintaansa ja uudistua. Erilaisia tulevaisuuden polkuja tarkastelemalla ja kokeilemalla saattaa avautua mahdollisuus aivan uusille poluille. Nykyisyys, tuleva ja mennyt kytkeytyvät toisiinsa. Polkuriippuvuuden (*path dependency*) logiikan mukaisesti aiemmat päätökset avaavat polkuja tuleville, jolloin organisaatiossa juurtuneet oletukset, arvostukset ja toimintatavat joko estävät tai edistävät uusien omaksumista. (Vartiainen ym. 2013: 82–83.) Olennaista on tunnistaa mahdollisuudet vahvistuvien syklien syntymiselle ja niiden hyödyntämiselle. Muutaman toisiaan vahvistavan syklin kautta saavutettava etu voi olla merkittävästi suurempi kuin hyöty, joka saadaan kontrollista ja useiden väärin valintojen eliminoimisesta. (Juuti & Luoma 2009: 126.) Kysymys ei kuitenkaan liity vain valintoihin vaan myös viestintään, palautteenantoon ja onnistumisten noteeraamiseen. Ilmiö linkittyy osaksi muita kompleksisuuspiirteitä ja erityisesti emergenssiä, minkä vuoksi käsittelen toisiaan vahvistavia syklejä emergenssin alailmiönä aineistoa analysoidessani.

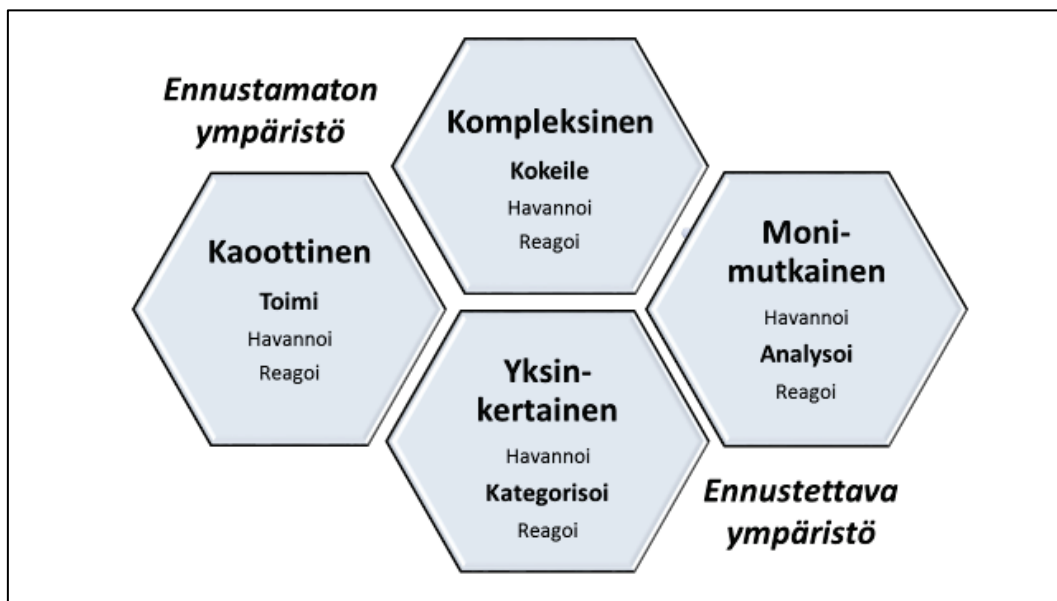


Kuvio 4. Kompleksisuuspiirteet johtajuusympäristössä

Kontekstin kompleksisuus ja ennakoitavuus luovat perustaa johtajuudelle. Snowden korostaa kullekin kontekstille parhaiten soveltuvan johtamistavan tärkeyttä ja erottaa toisistaan neljä johtajuuden ja päätöksenteon näkökulmasta erilaista kontekstia: 1) yksinkertainen johtajuuskonteksti, 2) monimutkainen konteksti, 3) kompleksinen konteksti ja 4) kaoottinen konteksti.

Yksinkertainen konteksti (*simple context*) mahdollistaa rutinoituneen toiminnan etukäteen tunnetussa kontekstissa. Johtamisessa on tällöin perusteltua noudat-

taa kaavaa ”havannoi – kategorisoi – reagoi”. Eteen tulevat haasteet on mahdollista sijoittaa johonkin etukäteen tunnetuista kategorioista, joille on luotu omat toimivat käytäntönsä. Monimutkaisessa kontekstissa (*complicated context*) toiminta on ennustettavissa samoin kuin yksinkertaisessa johtajuuskontekstissa. Ennustettavuus edellyttää kuitenkin monenlaisen, korkeatasoisen tietotaidon yhdistämistä, usein verkostoja hyödyntäen. Tällöin on luontevaa hyödyntää kaavaa ”havainnoi – analysoi – reagoi”. Kompleksinen konteksti (*complex context*) on toiminta-alue, josta ei ole olemassa varmaa tietoa, jolloin myöskään päätöksentekoa ei voida perustaa tietoon. Johtamisen tulee tällöin perustua löyhiin, jatkuvasti tarkistettaviin ja muuttuviin toimintamalleihin sekä toisaalta avoimelle neuvottelulle ja uusien mallien kehittelylle. Johtaminen noudattaa tällöin kaavaa ”kokeile – havannoi – reagoi”. Jäsennyksen neljännessä, kaoottisessa kontekstissa (*chaotic context*) normaali toiminta ei ole mahdollista jonkin erityisen yllättävän muutoksen vuoksi. Kyseisessä tilanteessa Snowden suosittelee käyttämään kriisijohtamisen välineitä, toisin sanoen kaavaa ”toimi – havannoi – reagoi”. (Snowden & Boone 2007: 68–74.)



Kuvio 5. Johtajuuskontekstin ennustettavuus (Snowden 2007)

Edellä kuvatun perusteella pääosaa nykypäivän asiantuntijaorganisaatioista voidaan pitää käsitykseni mukaan kompleksisena johtajuuskontekstina: näiden organisaatioiden tehtävänä on luoda ja soveltaa tietoa uudella tavalla yhdistämällä toimijoiden osaamista. Määrittelyä ohjaa myös kysymys siitä, yhdistääkö kompleksista johtajuusverkostoa jokin taho, jolla on direktio-oikeus ja ainakin periaatteessa mahdollisuus sanoa ”viimeinen sana”. Taustaoletukseni kuitenkin on, että

verkostomaisesti ja projektilähtöisesti toimivissa asiantuntijaorganisaatioissa täyttyvät useat kompleksisen kontekstin ja johtajuusverkoston kriteerit.

4.2 Johtoryhmät kulttuurisina toimijoina

Myös johtoryhmiä voidaan tarkastella eräänlaisena johtajuusverkostona. Johtoryhmän onnistuminen riippuu paljolti siitä, miten se kykenee toimimaan kompleksisessa, ristiriitaisia odotuksia ja signaaleja sisältävässä johtajuusympäristössä. Johtajuus nähdäänkin yhä enenevässä määrin kollektiivisena ilmiönä, jolloin ryhmän vaikutusmahdollisuus voi olla yksittäistä toimijaa suurempi. Nykyorganisaatioissa johtajuus on ainakin jossakin määrin jaettua. Se rakentuu toisaalta virallisessa johtamisvastuussa toimivien henkilöiden yhteistyönä ja toisaalta kunkin toimijan roolin ja verkostojen kautta tapahtuvana vaikuttamisena.

Johtoryhmätyöskentely on organisaatioissa yksi näkyvä ja vahvasti kontekstiinsa kiinnittyvä jaetun johtajuuden muoto. Johtoryhmien tarkastelu ei sellaisenaan ole tämän tutkimuksen keskiössä. Olettamukseni on kuitenkin, että johtoryhmän keskinäinen vuorovaikutus kytkeytyy monin sitein organisaation johtajuuskulttuuriin ryhmän rakentaessa jaettua todellisuutta keskinäisen vuorovaikutuksen avulla (ks. Heritage 1984: 290). Lisäksi osa tämän tutkimuksen aineistonkeruusta tapahtuu johtoryhmäkontekstissa, kun johtoryhmät tulkitsevat ryhmähaastatteluisia organisaationsa johtajuuskulttuuria. Johtoryhmän jäsenten tulkinnot kietoutuvat tällöin toisiinsa ja rakentavat sosiaalisesti konstruoitua kuvaa organisaation johtajuuskulttuurista. Johtoryhmän jäsenet tulkitsevat toistensa ja muiden toimijoiden käsityksiä, ja toisaalta myös muut organisaatiotoimijat esittävät aineistossa käsityksiään johtoryhmien yhteistyöstä. Johtoryhmien vuorovaikutus ja dynamiikka vaikuttavat siten tutkimuksen taustalla osana koettua johtajuuskulttuuria.

Johtoryhmien tutkimus on johtajuustutkimuksen kentässä suhteellisen uusi ilmiö: se ajoittuu 1980-luvulta tähän päivään (Finkelstein & Hambrick 1996: 8; Erkkilä 2012: 66). Valtaosa tutkimuksista on kuitenkin tehty 2000-luvulla (Menz 2012: 49). Huomio on kiinnittynyt paljolti johtoryhmän kokoonpanoon ja diversiteettiin, ja eritoten ryhmän jäsenten ominaisuuksiin sekä siihen, miten ne vaikuttavat organisaation menestymiseen (ks. mm. Sobol & Klein 2009; Geiger & North 2006; Carpenter & Fredrickson 2001; Finkelstein & Hambrick 1996; Hambrick & Mason 1984). 2000-luvulla fokukseen ovat nousseet myös johtoryhmän jäsenten väliset suhteet, keskinäinen dynamiikka sekä jaetun ymmärryksen rakentuminen johtoryhmässä (ks. mm. Erkkilä 2012; Liang ym. 2010; Mc-

Clelland 2008; Barrick ym. 2007; Vatanen & Åhman 2007; Ensley & Pearce 2001).

Suomalaisissa yritys- ja julkishallinnon organisaatioissa toimii kymmeniä tuhansia organisaatio- tai yksikkötasoisia johtoryhmiä. Lisäksi johtoryhmätyöskentely sitoo muun henkilöstön kapasiteettia, jolloin siihen osallistuu myös välillisesti suuri määrä ihmisiä. Johtoryhmät suuntaavat, organisoivat ja resursoivat organisaation toimintaa. Ne tekevät päätöksiä strategisista tavoitteista sekä organisaatiossa käytettävistä ohjausjärjestelmistä ja -menetelmistä. Johtoryhmässä saavutettavalla jaetulla ymmärryksellä on keskeinen rooli muun muassa toiminnan ennakkoinnissa (Ensley & Pearce 2001: 145). Mikäli johto ei ryhmänä jaa merkityksiä ja käsityksiä, ei vahvakaan strateginen tietämys useinkaan johda toivotuun lopputulokseen. Johtajien vuorovaikutusta on tärkeää tarkastella yksilönäkökulman lisäksi myös yhteisötasolla. Esimerkiksi Gergen, Gergen ja Barret (2004: 39) varoittavat rajoittumasta pelkästään yksilötason tarkasteluun, sillä tuolloin saattaa kommunikaation tärkein piirre, toiminta ihmissuhteissa, jäädä huomiotta. Johtoryhmien ja niiden jäsenten johtamiskäyttäytyminen luo myös perustaa ja toimii esimerkkinä organisaation muille toimijoille. Samalla se toimii peilipintana niille tulkinnoille, joita ihmiset tekevät organisaationsa johtajuuskulttuurista.

Johtajuuden sosiaalista konstruoitumista voidaan tarkastella myös ryhmän yhteisten ja eriävien kognitioiden näkökulmasta, mikä konkretisoi osaltaan johtajuuden relationaalista että emergenttiä luonnetta. Organisaation jäsenet tekevät samoista tilanteista erilaisia havaintoja ja ratkaisuja sen mukaan, minkälaisia intressejä ja odotuksia heillä on ja mikä on heidän tapansa havaita ja prosessoida informaatiota. Johtoryhmän jäsenillä on luonnollisesti toisistaan eriäviä kognitioita, toisin sanoen prosesseja, joissa he hankkivat, käsittelevät sekä käyttävät tietoa ja kokemuksiaan (Bougon, Weick & Binkhorst 1977: 606). Kognitiot toimivat eräänlaisina suodattimina reaali maailman ja yksilön havaintojen välillä. Ne selittävät suurelta osin sitä, miksi johtoryhmän jäsenet tekevät erilaisia päätöksiä saman informaation pohjalta. (Erkkilä 2012: 87.) Kognitiot auttavat johtajia tekemään päätöksiä kompleksisessä toimintaympäristössä, mutta usein myös estävät syvälle juurtuneina muuttamasta ajattelua, vaikka olosuhteet organisaation toimintaympäristössä muuttuisivat (Ndofor ym. 2009: 802).

Johtoryhmätyöskentelyssä tulkintojen ja kognitioiden merkitys on vähintään kaksitahoinen: toisaalta johtoryhmän erilaiset tulkinnat rikastuttavat työskentelyä ja sen tuotoksia, ja toisaalta jotkin asiat edellyttävät johtoryhmän kollektiivisiä kognitioita (Viitala 2005: 171). Kun johtoryhmällä on yhteisesti jaettuja kognitioita organisaation päämääristä, arvoista ja muista keskeisistä toimintaan, asi-

akkaisiin ja suoriutumiseen liittyvistä asioista, ryhmän työskentely on tehokkaampaa ja organisaation onnistuminen todennäköisempää (ks. Ward, Amason, Sonnenfeld & Agle 2007; Michie, Dooley & Fryxell 2006; Jenkins & Johnson 1997). Johtoryhmän kollektiivisten kognitioiden ja tulkintojen on havaittu edistävän myös ongelmanratkaisua (Turner & Makhija 2012: 674) sekä päätöksenteon tehokkuutta (Clarke & Mackaness 2001: 149).

Johtoryhmä tarvitsee myös erilaisia kognitioita, sillä organisaatiot kohtaavat nykypäivänä jatkuvasti uudenlaisia ongelmia, joiden ratkaiseminen edellyttää uusia ajattelu- ja toimintatapoja (Erkkilä 2012: 88). Johtoryhmien kokoukset ovatkin osallistujilleen parhaimmillaan merkittäviä oppimisen mahdollistajia (Lainema 2013: 23). Johtoryhmän jäsenten altistuminen erilaisille tiedoille, kokemuksille ja tuntemuksille on tärkeää kollektiivisen oppimisen näkökulmasta (Tihula 2008: 46). Se mahdollistaa osaltaan ideoiden yhdistelyn ja innovoinnin. Johtoryhmäkontekstissa keskeistä on kuitenkin ryhmän jäsenten yhteinen tavoite, johon pyritään merkitysten jakamisen ja yhteisen ymmärryksen rakentamisen kautta. Erilaisuudesta ei ole hyötyä, mikäli ryhmä ei kykene yhdessä prosessoimaan tulkintojaan ja kokemuksiaan (Yukl 2006: 367). Merkitysten jakaminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen näyttäytyvät sekä päätöksiä tehtäessä että niitä implementoitaessa (Erkkilä 2012: 90).

Tulkintojen jakaminen ja yhteisen ymmärryksen tavoittelu johtoryhmässä säteilee myös muualle organisaatioon vaikuttaen johtajuuskulttuuriin monella tapaa. Johtoryhmän jäsenten keskinäiset suhteet näyttäytyvät organisaation muille toimijoille sekä välittöminä havaintoina että välillisesti, päätösten ja niiden toimeenpanon kautta. Jotta johtoryhmätyöskentelyllä saavutetaan haluttuja päämääriä, on johtoryhmän tärkeää pyrkiä tunnistamaan organisaatiossa vallitsevan kulttuurin oleelliset piirteet sekä käydä keskustelua tavoiteltavasta johtajuus- ja organisaatiokulttuurista. Olennaista on myös, mikä merkitys johtoryhmälle organisaatiossa annetaan. Tarkoitetaanko johtoryhmällä esimerkiksi vain organisaation virallista, täsmällisesti määriteltyä ylintä johtoa vai laajemmin kollektiivia, joka kattaa organisaation kaikki johtajat ja esimiehet? (Ks. Finkelstein ym. 2009: 127.) Tässä tutkimuksessa näkökulma johtoryhmätyöskentelyyn on lähempänä jälkimmäistä. Organisaation eritasoisten johtoryhmien ja niissä toimivien yksilöiden voidaan katsoa rakentavan kulttuuria vuorovaikutuksessa toisiinsa mutta myös monien kytkösten kautta suhteessa johdettaviinsa, toisiin ryhmiin ja ympäristöön. Kyseisten ryhmien jäsenet nähdään tällöin kulttuurisina toimijoina muiden organisaatiotoimijoiden joukossa. Tällöin huomio kiinnittyy johtoryhmien toimintaan yhtenä johtajuuskulttuurin tulkitsemisen ja siihen vaikuttamisen foorumina.

4.3 Johtajuuden kehittäminen organisaatiossa

Johtajuuden kehittäminen (leadership development) esiintyy kirjallisuudessa monien eri käsitteiden jäsentymättömänä kenttänä. Se kytkeytyy sekä organisaation toiminnan kehittämiseen (*organizational development*), että johtamisen ja johtajien kehittämiseen (*management development, leader development*). Johtajuuden kehittämistä lähestytään tutkimuksessani toimintana, joka koskettaa jokaista organisaatiotoimijaa. Tarkastelen kehittämistä asiantuntijaorganisaation toimintaympäristössä, jossa johtajuus ja myös sen kehittäminen rakentuvat toimijoiden ja kontekstin keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuus nähdään tällöin vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen prosessina, johon kulttuurisessa kontekstissään osallistuvat niin johtajat kuin johdettavat (Ladkin 2010: 27–28). Käytän tutkimuksessani termiä *tarkoituksellinen kehittäminen*, joka sisältää oletuksen siitä, että kehittämiselle on olemassa jokin tavoiteltava suunta. Johtajuus muuttuu ja kehittyy jo sinällään ajan kuluessa, jolloin ilmiö ikään kuin korjaa itse itsensä. Toisaalta johtajuutta voidaan pyrkiä tarkoituksellisesti kehittämään tavoiteltavaan suuntaan. Tarkastelen kehittämistä dynaamisena ilmiönä, jossa kehittämisen päämäärä, keinot ja organisaation kulttuuri kytkeytyvät toisiinsa monitasoiseksi kokonaisuudeksi.

Johtajuuden kehittäminen on perinteisesti keskittynyt johdon ja esimiesten taitojen arviointiin ja kehittämiseen, joskin suunta on ollut kohti kollektiivisen ja organisaatiotasaisen kyvykkyyden kehittämistä (Edwards & Turnbull 2013: 4–5; Juuti 2011: 157; Day 2011: 38). Jalansijaa yksilökeskeiseltä lähestymistavalta ovat vallanneet muun muassa kokemuksellista oppimista korostava (mm. Stead & Elliot 2009; McCall 2004; Lowe & Gardner 2000) sekä johtajuuden relationaalista olemusta painottava lähestymistapa (mm. Cunliffe & Eriksen 2011; Kempster & Steward 2010; Uhl-Bien 2006), jotka huomioivat kontekstin merkityksen johtajuuden kehittämisessä. Johtajuuden kehittämistä on tarkasteltu myös johtajuusympäristön kompleksisuuden näkökulmasta (mm. Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Marion & Uhl-Bien 2001). Organisaatiotoimijoiden puheissa johtajuuden ja johtajien kehittäminen näyttävät usein toistensa synonyymeinä. Niiden välinen ero on hyvä tiedostaa. Johtajien kehittämisessä on kyse yksilöiden kehittämisestä. Johtajuuden kehittämisessä näkökulma on laajempi: se sisältää johtajuuden koko sosiaalis-kulttuurisen ympäristön toimintoiheen (Ardichvili & Manderscheid 2008: 621; Day 2001: 581). Olivares, Peterson ja Hess (2007: 79) painottavatkin, että vaikka johtajien yksilöllisen kehittymisen tarkastelu on tarpeen, näkökulmana se ei ole riittävä. Johtajuuden kehittäminen edellyttää heidän mukaansa yksilöllisen lähestymistavan integrointia ja sen ymmärtämistä osana sosiaalista systeemiä sekä organisaation strategioita, missioita ja päämääriä. Kyseinen määritelmä sopii luontevasti myös johtajuuskulttuurin

kehittämisen tarkasteluun ja vastaa sitä, miten tässä tutkimuksessa lähestytään organisaatioiden johtajuuden kehittämistä.

Johtajuuden kehittämistä (*leadership development, LD*) käsittelevässä kirjallisuudessa on erotettavissa pääsääntöisesti kaksi tarkastelukulmaa. Kehittämistä lähestytään toisaalta johtajien yksilöllisten valmiuksien kehittämisen näkökulmasta, toisaalta organisaation johtamiseen liittyvien käytäntöjen ja periaatteiden kehittämisen näkökulmasta. Yksilökeskeisen kehittämisen keskiössä ovat johtajien kompetenssit, kokemukset, aikomukset, arvot ja asenteet, jolloin oletuksena on, että johtamistyössä tarvittavilla valmiuksilla on geneerinen luonne (Connelly ym. 2000: 66–67). Johtajien kehittämisessä tärkeitä painopistealueita ovat muun muassa itsetuntemuksen vahvistaminen sekä oman ajattelun sisäistäminen. Näiden valmiuksien kehittäminen edellyttää arviointia ja palautetta. Organisaatioiden tehtävänä on auttaa johtajia ymmärtämään ja suhteuttamaan saamaansa palautetta organisaation, johdettavien ja kontekstin asettamiin odotuksiin ja vaateisiin. (Hanson 2013: 108.) Organisaatiotason kehittämiseen kohdentuvassa kirjallisuudessa johtajuus nähdään puolestaan kontekstiinsa ja resursseihin sidoksissa olevana toimintana. Tässäkin on erotettavissa kaksi näkökulmaa: ensinnäkin organisaatorakenteisiin, järjestelmiin ja positioihin kohdentuva kehittäminen, toisaalta näkökulma, jossa kehittämisen keskiössä on johtajuuden sosiaalinen ja kontekstuaalinen luonne. Tämän tutkimuksen peilipintana on eritoten viimeksi mainittu näkökulma. Johtajuuden kehittämisen lähtökohtana ei tällöin ole yksilöiden vaan organisaation johtajuuskyvykkyyden ja -käytäntöjen kokonaisvaltainen kehittäminen.

Vaikka tutkimukseni fokus on organisaatiotasoisessa johtajuuden kehittämisessä, kytkös myös johtajien yksilölliseen kehittymiseen on olemassa. Vaikka johtajana kehittyminen on ilmiönä henkilökohtainen, se on myös yhteinen, sillä se näyttäytyy organisaation muille toimijoille puheina, tekoina ja valintoina (Sutinen 2012: 161). Johtajien ja johtajuuden kehittäminen ovat organisaatiokontekstissa sidoksissa toisiinsa, sillä johtajuus on samanaikaisesti sekä yksilöllinen prosessi että yhteistä toimintaa, joka liittyy vaikuttamiseen, ohjaamiseen ja organisaation rakentamiseen (Hanson 2013: 108). Kiteytän taulukossa 1 kahden lähtökohtaisen näkökulman, johtajien (*leader development*) ja johtajuuden kehittämisen (*leadership development*) välisiä eroja tutkimusasetelmani ja kirjallisuuden valossa (ks. Edwards ym. 2013; Hanson 2013; Ardichvili & Manderscheid 2008; Olivares, Peterson & Hess 2007; Connelly ym. 2000; Day 2001).

Taulukko 1. Näkökulmatarkastelua: johtajien ja johtajuuden kehittäminen

	Johtajien kehittäminen (<i>Leader development</i>)	Johtajuuden kehittäminen (<i>Leadership development</i>)
Tarkastelu-näkökulma	Johtajien kompetenssit, ajattelu, asenteet, arvot ja taidot suhteessa organisaation päämääriin	Johtajuus organisaationaalisena ilmiönä: johtajuusvalmiudet ja -kyvykkyys, kulttuuri, strategiat, johtajuuden periaatteet ja käytännöt suhteessa organisaation päämääriin ja kontekstiin
Kehittämisen kohderyhmä	Organisaation johto ja esimiehet	Kaikki organisaatiotoimijat, jotka ovat rakentamassa johtajuutta
Kehittämisen tarkoitus	Kehittää yksilöiden kyvykkyyttä siten, että organisaatio menestyy, kun yksilöiden kehittämistarpeet ja organisaation tavoitteet kohtaavat.	Kehittää organisaation johtajuutta, yhteistyötä, kulttuuria ja käytäntöjä siten, että organisaation päämäärät saavutetaan.
Kehittämisen lähtökohdat	Johtoa ja esimiehiä kehitetään yksilöinä huomioiden sekä yksilön että organisaation tavoitteet. Kehittäminen on tulevaisuus-orientoitunutta. Fokus on yksilöiden kyvykkyuden kehittämisessä.	Johtajuutta kehitetään kokonaisvaltaisten interventioiden kautta. Kehittäminen on kontekstilähtöistä ja tulevaisuusorientoitunutta. Fokus on toiminnan ja kulttuurin kehittämisessä. Johtajat ja johdettavat nähdään aktiivisina toimijoina.
Kehittämisen menetelmät	Monimuotoinen keinovalikko: arviointi, formaalit ja informaalit interventiot, johtajien ja esimiesten yksilölliset kehittämisohjelmat	Monimuotoinen keinovalikko: analyysit, formaalit ja informaalit interventiot, kokonaisvaltaiset kehittämisohjelmat. Interventioita arvioidaan kokonaisuuden lähtökohdista.
Kehittämisen avainroolissa	Johtajat, esimiehet ja HR-funktio	Kaikki organisaatiotoimijat

Johtajuuden kehittäminen kytkeytyy myös organisaation kehittämistä (*organizational development, OD*) sekä johtamisen kehittämistä (*management development, MD*) käsittelevään kirjallisuuteen. Varhainen määritelmä kuvaa OD:ta suunnitelmalliseksi, organisaationlaajuiseksi ja johdetuksi kehittämiseksi, jossa tehdään suorituskykyä ja hyvinvointia parantavia interventioita käyttäytymisteellistä ymmärrystä hyödyntäen (Beckhard 1969: 9). Monissa myöhemmissä määritelmässä korostuu organisaatiokulttuurin merkittävä rooli (mm. Burke 1994: 12; Burke & Holstein 1972: IX). Kulttuurin ja prosessien kehittäminen ovatkin keskeisiä tavoitteita useimmissa OD-ohjelmissa (French & Bell 1999: 24–27). Organisaation kehittämisen keskiössä ovat toiminnan diagnosointi, interventiot sekä niiden kytkeminen systemaattisiksi ohjelmiksi. OD:ta voidaan kuvata organisaation kokonaisvaltaisen parantamisen strategiaksi, jolloin kyse on sekä siitä, miten ihmiset ja organisaatiot toimivat, että siitä, miten ne saadaan toimimaan paremmin (French & Bell 1999: 1). OD:ta voidaan pitää eräänlaisena humanin kehittämistoiminnan kattokäsitteenä (Luoma 2011: 33), johon myös johtajuuskulttuurin kehittäminen kiinnittyy vahvoin sitein. OD:n tarkaste-

lunäkökulma on monilta osiltaan lähellä edellä kuvattua johtajuuden kehittämisen laajempaa lähestymistapaa muun muassa siksi, että OD:ssa ihmistä lähestytään kokonaisena, organisaatiotodellisuuteen kiinnittyvänä toimijana, ei niinkään segmenttinsä edustajana (ks. French & Bell 1999: 147).

Johtamisen kehittämisessä (*management development, MD*) kehittämisen kohde rajoittuu puolestaan organisaation johtoon ja johtopotentiaaliin. MD:ta voidaan kuvata pyrkimykseksi parantaa johtamisen tehokkuutta oppimisprosessien kautta sekä ihmisten kykyä johtaa kyseisessä organisaatioympäristössä (Mumford & Gold 2004: 14). MD:n voidaan katsoa sijoittuvan lähelle edellä kuvattua johtajien kehittämistä. Se paneutuu johtamisen ja johtajien kehittämiseen liittyviin kysymyksiin ja etsii vaikutteita myös organisaation ja toimialan ulkopuolelta (Luoma 2011: 40–41). Tällöin tarkastelunäkökulma suhteessa toimintaympäristöön on laaja mutta suhteessa organisaation sisäiseen toimintaan suppeampi kuin johtajuuden ja organisaation kehittämisessä. Mitään edellä mainituista näkökulmista ei kuitenkaan tule väheksyä. Myös johtajien kehittämistä on hyödyllistä tarkastella omana kokonaisuutenaan mutta kuitenkin suhteessa kontekstiinsa ja osana organisaation johtajuuden kehittämistä. Johtajuuskulttuurin tarkastelussa on johtajuuden kehittäminen (LD) kuitenkin luontaisin lähtökohta. Tällöin kyse on organisaation johtajuuden tavoitteellisesta kehittämisestä, jossa on huomioitu sekä kokonaisuuden että osien kompleksinen olemus.

Johtajuuden kehittämisellä on luontainen sidos myös henkilöstön kehittämiseen (*human resource development, HRD*) sekä henkilöstöjohtamiseen (*human resource management, HRM*). HRD:n päämääränä voidaan pitää organisaation toiminnassa tapahtuvaa muutosta, jonka saa aikaan organisaatiotoimijoiden osaamisen lisääntyminen. HRD:n tavoitteet linkittyvät organisaation kehittämisen laajempiin tavoitteisiin, joten sitä on luontevaa tarkastella osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta (Luoma 2011: 29) ja sitä kautta osana johtajuuden kehittämisen kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamisen eli HRM:n katsotaan klassisen jaottelun mukaan sisältävän henkilövalinnat, henkilöstön kehittämisen, suorituksen arvioinnin sekä palkitsemisen (ks. Fombrun, Tichy & Devanna 1984). Sen avulla luodaan tavoiteltavaa organisaatiokulttuuria ja sen myötä kontekstia muulle johtamiselle (Salojärvi 2013: 26). Tästä huolimatta henkilöstöjohtaminen nähdään yhä monissa organisaatioissa liiketoiminnan johtamisesta erillisenä funktiona. Johtamisen taustalla olevien ajatusmallien kehitys on hidasta, minkä vuoksi henkilöstöjohtamisen kysymykset saatetaan johtoryhmäkokouksissa edelleen ohittaa välttämättöminä hallintoasioina (Viitala 2013: 382). Johtajuuden kehittämisen painopisteen tulisi olla arjen johtamistilanteissa ja käytännöissä, jolloin johtajuuden kehittäminen nähdään kokonaisvaltaisena, ei vain henkilöstöyksikön hallinnoimana toimintana (Luoma 2013: 49–51).

Johtajuuden kehittämistä tulisi organisaatioissa ohjata strateginen, jaettu käsitys siitä, miten johtajuudella luodaan aidosti kilpailukykyä. Haasteena on kuitenkin se, että johtajuutta kehitetään usein palastensa kautta, tarkastellen ja osittamalla johtajuus erillisiksi kompetensseiksi, käyttäytymispiirteiksi ja kehittämisinterventioiksi (Hanson 2013: 109). Tämä lähestymistapa ei sovi yhteen kompleksisen johtajuusajattelun kanssa. Näkemykseni mukaan johtajuuden kehittämisen keskeisenä tavoitteena on löytää tulkintojen jakamisen kautta kokonaiskuva, suunta ja keinot, jotka auttavat organisaatiota menestymään kompleksisessa toimintaympäristössä. Nähtävillä onkin viitteitä siitä, että johtajuuden kehittämisessä vallalla ollut avainkysymys siitä, ”miten johtajuutta kehitetään tehokkaasti”, on pikkuhiljaa vaihtumassa muotoon ”miten toimijat voivat osallistua tuottavasti johtajuuden prosesseihin” (Day 2001: 605).

4.4 Asiantuntijaorganisaatio johtajuusympäristönä

Tutkimukseni empiria sijoittuu asiantuntijaorganisaatioihin, joissa tavoitteena on tuottaa ja soveltaa uutta osaamista. Lähtökohtaisena oletukseni on, että asiantuntijaorganisaatiot ovat suhteellisen kompleksisia toimintaympäristöjä, joissa niin johtajuus kuin asiantuntijuuskin rakentuvat arjen työssä ja kohtaamisissa, keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena. Tästä lähtökohdasta asiantuntijaorganisaatiota voidaan tarkastella johtajuus- ja oppimisympäristönä, jossa autenttisuus ja autenttiset tilanteet haastavat niin johtajat kuin johdettavatkin jatkuvaan muutokseen ja kokeiluihin (Billett & Choy 2013: 269–270).

Asiantuntijuuden ja asiantuntijaorganisaation määrittely ei ole yksiselitteistä, ja ilmiöitä onkin tutkittu ja määritetty ahkerasti. Asiantuntijan valmiuksia voidaan katsoa olevan vahva teoreettinen osaaminen sekä kyky soveltaa osaamista käytäntöön. Nämä valmiudet mahdollistavat asiantuntijan osallisuuden työnsä, yhteisönsä ja alansa kehittämiseen. (Helakorpi 2006: 21–22.) Keskeisinä asiantuntijan kvalifikaatioina pidetään myös itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta, luovuutta, joustavuutta sekä monipuolisia yhteistyö- ja viestintätaitoja (Kotila 2002: 69; Eteläpelto 2001: 12–13). 2000-luvun asiantuntijuuden määritelmässä korostuvat erityisesti ongelmaratkaisu-, soveltamis- ja verkostotaidot. Työhönsä, työnsä tuloksiin ja kehittymiseensä sitoutunut asiantuntija kykenee muodostamaan psykologiset siteet itsensä ja työnsä välille. Hänellä on riittävä vaikuttavuuden ja kontrollin tunne työnsä suhteen, ja hän kokee toimintaympäristönsä ”kodiksi”, jossa hän kykenee toimimaan itseohjautuvasti. (O’Driscoll, Pierce & Coghlan 2006: 394.) Asiantuntijuuden nähdäänkin kytkeytyvän vahvasti kontekstiinsa ja käytäntöihin. Laakkonen (2004: 23–24) toteaa asiantuntijuuden perustuvan suurelta osin käytäntöperustaisesti hankittuun osaamiseen. Käytännön kautta syntynyt

osaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan korkeatasoinen asiantuntijatyö edellyttää myös työhön yhteydessä olevan teoreettisen ja symbolisen tiedon kehittymistä (Billett & Choy 2013: 265). Scardamalia ja Bereiter (2006: 1–3) määrittelevät asiantuntijuuden progressiiviseksi ongelmanratkaisuprosessiksi, jossa asiantuntija ylittää oman asiantuntijuutensa rajoja määrittäen tehtäviään yhä uudelleen ja jäsentäen niitä yhä haasteellisemmän ongelmanratkaisun kautta. Tällöin omien tehtävien uudelleenmäärittely on väline syvällisempään oman alan ymmärtämiseen.

Asiantuntijaorganisaation menestymisen edellytyksiksi voidaan kiteyttää toimijoiden korkea autonomisuuden aste ja itseohjautuvuus, viestinnän avoimuus, jaettu asiantuntijuus, innovatiivisuus sekä keskinäinen tuki ja luottamus (Paasovaara 2014: 43). Asiantuntijuuden tarkastelu osana kompleksista johtajuusverkostoa ohjaa pohtimaan asiantuntijaorganisaation jäsenten yhteistyö- ja verkostotaitoja. Keskustelussa on yleistynyt käsite *verkostoasiantuntijuus*, jossa korostuu edellä mainittujen yksilövalmiuksien ohella yhteisöllisen tiedon luominen (Palonen, Lehtinen & Gruber 2007: 287–304). Verkostoasiantuntijuuteen katsotaan sisältyvän sekä yksilöiden hallussa olevat että yhteistyössä kehittyvät tiedot, taidot ja osaaminen. Yhteisöllisen verkostoasiantuntijuuden kehittyminen edellyttää kuitenkin oppimisen sosiaalisen luonteen hyväksymistä, vastavuoroisuutta, keskinäistä luottamusta sekä asiantuntijoiden osallisuutta. Olennaiseksi muodostuu tällöin kunkin asiantuntijan jaettavaksi tarjoama osaaminen sekä kyky suhteuttaa oma osaaminen yhteisön osaamiseen ja käytännön kehittämistyöhön. (Paasovaara, 2014: 66–67.) Myös Fuller ja Unwin (2011: 51) painottavat oppimiskontekstin tärkeyttä. He jäsentävät oppimiseen vaikuttavat työolosuhteet toisaalta organisaatiokontekstiin ja -kulttuuriin, toisaalta osallistumiseen ja sen muotoihin.

Asiantuntijaorganisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, jolloin autoritäärisen, ylhäältä alas -johdetun ja kaiken hallitsemiseen pyrkivän johtajuuden ei enää nähdä olevan mahdollinen (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 87). Kompleksisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiossa työskentelevälle asiantuntijalle jää usein hämäräksi hänen oman työnsä kytkeytyminen strategioihin ja yhteisiin toimintatapoihin. Syyt saattavat löytyä johdon riittämättömästä tai yksisuuntaisesta viestinnästä, joka aiheuttaa asiantuntijoiden keskuudessa passivoitumista ja turhautumista johdon ylhäältä alas suuntautuviin strategiapuheisiin. (Laff 2009: 16–17.) Strategiat ja missiot jäävät tällöin irrallisiksi yhteisön arjen työstä ja tavoitteista. Mikäli johtamisella ei vahvisteta ihmisten kykyä hahmottaa kokonaisuutta ja oma rooliaan siinä, työskentely ohjautuu herkästi kapeisiin toimintosiiloihin.

Johtajuusympäristön kompleksisuus edellyttää sekä johtajilta että johdettavilta avoimuutta, ennakkoluulottomuutta ja tilanteiden jatkuvaa tulkintaa (Mäki 2010: 288; Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004: 135). Kompleksisen johtajuusympäristön toiminta perustuu kokeiluihin, tulosten havainnointiin ja sitä kautta löydetyn uuden tiedon pohjalta reagointiin (Kokkonen 2013: 32). Asiantuntijatyön arjessa kehitetään, kommunikoidaan ja tehdään päätöksiä monissa erilaisissa foorumeissa, päällekkäisissä hankkeissa sekä yksikkö- ja organisaatorajat ylittävissä projektiryhmissä. Hetkellisten ja päällekkäisten työtilanteiden perustaksi on tärkeää saada aikaan vuorovaikutteinen, itseohjautuvuutta tukeva toimintaympäristö sekä luottamusta toimintatapoihin (Mäki & Saranpää 2008: 191). Yksittäisen henkilön työpanosta johdetaan usein eri toimijoiden yhteistyönä, jolloin johtajuus näyttäytyy projekti- ja tilannekohtaisena. Projektityön osittaminen lyhyihin sykleihin saattaa moniprojektiympäristössä vähentää päällekkäisyydestä johtuvaa skismaa, mutta samalla työhön tulisi jättää riittävästi väljyyttä ja tilaa reagoinnille (Janhonen ym. 2015: 79). Asiantuntijaorganisaation johtamishaaste näyttäytyykin usein paradoksaalisena. Johtajan tulisi ohjata ihmisiä tekemään itsenäisesti valintoja ja toisaalta edistää hallittavuuden ja turvallisuuden tunnetta selkeän tavoitemäärittelyn avulla.

Kyky oppia ja kehittyä on asiantuntijaorganisaation menestymisen edellytys. Toisaalta kompleksinen toimintaympäristö edellyttää keskinäistä luottamusta niin johdolta kuin muilta toimijoilta (Snowden & Boone 2007: 72). Yhteisön oppiminen on sidoksissa organisaation kulttuuriin sekä yhteisössä jaettuun käsitykseen johtajuudesta (Mäki 2008: 20). Hughes, Ginnett & Curphy (2006: 6) korostavat johtajuuden (*leadership*) ja seuraajuuden (*followership*) erottamattomuutta: he määrittelevät johtajuuden johtajan, seuraajien ja tilanteen väliseksi kompleksiseksi ilmiöksi. Mikäli johtajuus nähdään organisaation kollektiivisena ominaisuutena, myös oppiminen on luontevaa nähdä yhteisöllisenä, vastavuoroisena prosessina, johon liittyy yhteisiä tavoitteita ja toimenpiteitä (Mäki 2008: 20). Asiantuntijaorganisaation oppiminen kytkeytyy myös kykyyn havaita, muuttua ja luoda uutta. Argyris (2005: 262–263) toteaa ihmisten olevan usein tietämättömiä siitä, että he ovat luoneet työlle olosuhteet, jotka tuottavat jatkuvasti virheitä ja tyytymättömyyttä. Tietämättömyys on hänen mukaansa luonnollinen osa inhimillisen yhteisön toimintaa, ja sitä tulisi hyödyntää osana organisaation kehittämistä. Organisaatioissa tulisi tavoitella yksikehäisen oppimisen (*single-loop learning*) sijaan kaksikehäistä oppimista (*double-loop learning*), jolloin kehittämistä ei tehdä vain olemassa olevien rakenteiden ja normien sisällä. Oppimisen avainkysymys liittyy tällöin valmiuteen kyseenalaistaa olemassa olevat käytännöt ja rakenteet.

Organisaatiotasoiseen osaamisen johtamiseen on havahduttu jollakin tavoin lähes kaikissa suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla organisaation toiminnan kannalta tärkeää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala & Uotila 2014: 98; Viitala 2005: 14). Oppimista on näin ollen tarkoituksenmukaista tarkastella ja edistää niin yksilön, ryhmän kuin organisaation tasolla (Mäki 2008: 21). Asiantuntijaorganisaation yhteisöllisyys tulee nähdä ja sitä tulee hyödyntää asiantuntijan henkilökohtaista identiteettiä ja osaamista rakentavana voimana (Parviainen 2006: 9), ei tasapäistävänä ja ajattelua kapeuttavana tekijänä. Asiantuntijaorganisaatiossa oppimista kannattelee uuden oppimisen ja jo opitun hyödyntämisen välinen jännite (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000: 111). Myös organisaation olosuhteet ja kulttuuri vaikuttavat keskeisesti siihen, miten ihmiset jäsentävät ongelmia ja oppivat (Manka 2003: 10) – sekä siihen, miten rohkeasti organisaation jäsenet kokeilevat ja tuottavat uusia käytäntöjä. Uusien ideoiden kehittäminen onkin tärkeä signaali, joka kertoo, että uusia innovaatioita on syntymässä. Jotta innovaatioita voi syntyä, on kuitenkin tärkeää, että ryhmät ja yksilöt saavat ideoistaan palautetta. (Mäki 2008: 21.)

Valmius luoda ja jalostaa innovaatioita korostuu tänä päivänä asiantuntijaorganisaation onnistumisen mittarina. Näin ollen sitä voidaan pitää myös yhtenä johtajuuskulttuurin kehittämisen päämääränä. Muun muassa Camagni (1991: 2–3) toteaa oppimista ja innovatiivisuutta tukevan toimintaympäristön olevan kompleksinen, usein epävirallisten sosiaalisten suhteiden verkosto, jolle tyypillistä on ulospäin näkyvä erityinen imago sekä tunne yhteenkuuluvuudesta. Juuti ja Luoma (2013: 47) puolestaan kuvaavat innovaatioita ilmiöiksi, jotka ovat monimutkaisia, epäselviä ja organisaatiokontekstissa vaikeasti hahmotettavia. Innovaatioiden syntyminen ja jalostuminen ei heidän mukaansa etene lineaarisesti, eikä sitä voi tämän vuoksi hallita yksinomaan rationaalisin johtamisopein. Innovaatioiksi mielletään tyypillisesti uudet tuotteet, palvelut, toimintamallit, strategiset lähestymistavat sekä uudenlaiset tavat organisoida toimintoja. Kielenkäyttöön on vakiintunut myös käsite sosiaalinen innovaatio, jolla tarkoitetaan yhteisöllisiin ongelmiin tuotettuja uudenlaisia ratkaisuja. Uudistusta voidaan kuitenkin kutsua innovaatioksi vasta, kun sillä on arvoa kilpailutilanteessa. Jotta tämä kriteeri täyttyy, tulee innovaatioon sisältyä aina käytännön toimintaa. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004: 11.) Innovaatio voidaan nähdä myös prosessina, johon vaiheina sisältyvät uusien ideoiden kehittäminen ja niiden toteuttaminen. Nämä kaksi vaihetta edellyttävät organisaatioilta erilaisia kyvykkyyksiä, jotka ovat usein jopa ristiriidassa keskenään. Uusien ideoiden kehittäminen edellyttää kykyä luovaan ajatteluun ja vallitsevien olosuhteiden kyseenalaistamiseen. Ideoiden eteenpäin vieminen ja toteuttaminen edellyttävät puolestaan kykyä toimia

järjestelmän puitteissa sen rakenteita ja resursseja hyödyntäen (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004: 12). Johtajuuskulttuurin näkökulmasta yhtälö on haastava ja mielenkiintoinen.

Organisaatiotason innovaatiokykyä näyttävät edistävän konkreettinen visio siitä, miten organisaatio aikoo kehittyä, sekä ymmärrys kilpailija- ja yhteistyökentästä ja sen hyödyntämisestä (Parzefall, Seeck & Leppänen 2008: 182). Toisaalta strategia voi toimia myös innovatiivisuuden rajoitteena, jolloin organisaatiossa koetaan, että uusia avauksia voi edistää ainoastaan olemassa olevan strategian ulkopuolella (Ormalu, Tukiainen & Mattila 2014: 21). Suuri byrokratian määrä, muodollisuus ja tiukka kontrolli näyttäisivät vähentävän riskien ottamista ja niistä oppimista sekä kokeilemistä (Seeck 2013: 265). Innovatiivisuudelle on löydetty korrelaatiota myös organisaation koosta ja iästä. Mitä vanhempi ja suurempi organisaatio, sitä vaikeampi sen näyttää olevan ylläpitää innovaatioita edistävää orgaanista rakennetta (Seeck 2013: 266; Salaman & Storrey 2002). Havainto tukee Scheinin (2004: 107–130) näkemyksiä organisaatiokulttuurin muutosvaiheisiin liittyvistä piirteistä ja riskeistä.

Organisaatiokulttuurilla on todettu olevan ratkaiseva vaikutus innovaatioiden syntyymiseen. Innovatiivisuutta edistävän kulttuurin tunnusmerkkeinä nähdään muun muassa psykologinen turva, riskien ottaminen, monipuolisuus, oppiminen onnistumisista ja epäonnistumisista sekä mahdollisuus autonomiseen työhön. (Seeck 2013: 266; McLean 2005: 228–246). Organisaatiokulttuurin eettisyyden ja innovatiivisuuden väliltä on löydetty positiivinen yhteys. Merkittävänä tekijöinä näyttävät tällöin muun muassa johtamiskäyttäytymisen johdonmukaisuus, selkeys ja keskustelevuus sekä erityisesti ylimmän johdon viestien ja käyttäytymisen yhdenmukaisuus (ks. Riivari & Lämsä 2014; Pucêtaite, Novelskaite, Lämsä & Riivari 2016). Organisaatiokulttuuri näyttää toimivan väliin tulevana tekijänä henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden välillä (ks. Wei, Liu & Herndon 2011: 24–29). Myös yksiköiden välisen yhteistyön laadulla ja määrällä on merkitystä innovaatiomyönteisen kulttuurin rakentumisessa (Huhtala & Laakso 2006: 4). Yksilötasolla innovatiivisuutta lisäävien tekijöiden lista on pitkä. Niitä voidaan katsoa olevan muun muassa itseluottamus, avoimuus, joustavuus, riskinotto, oma-aloitteisuus, luovuus, itsenäisyys, sosiaaliset taidot, rohkeus etsiä uusia vaihtoehtoja sekä kyky reflektoida (Parzefall, Seeck & Leppänen 2008: 165–182). Tässä yhteydessä en kuitenkaan tarkastele ilmiötä niinkään yksilöiden kautta. Oleellisempaa johtajuuskulttuurin näkökulmasta on pohtia, mitkä olosuhteet organisaatiokontekstissa vaikuttavat edellä mainittujen ominaisuuksien vahvistumiseen ja hyödyntämiseen.

Johtajuuden ja uuden tiedon tuottamisen välillä on nähtävissä paradoksaalisia piirteitä. Toisaalta innovaatioiden syntyminen edellyttää toiminnan vapautta, verkostomaista toimintatapaa ja riittävän avoimia prosesseja. Epäselvyys ja tietämättömyys mahdollistavat tällöin osaltaan uusien asioiden tutkiskelun ja oppimisen, jotka taas toimivat innovaatioiden lähteinä. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004: 18.) Toisaalta uuden tiedon tuottaminen edellyttää organisaatioilta riittävän selkeitä rakenteita ja tietoista kehittämistoimintaa, joiden avulla uusia ajatuksia on mahdollista viedä eteenpäin ja jalostaa. Vaikka kokeilut ja ketteryyset ovat tämän ajan johtajuuskeskustelun vakiotermejä, ei läheskään kaikissa suomalaisissa organisaatioissa kannusteta aktiiviseen vaikuttamiseen ja kokeiluihin. (Alasoini ym. 2014: 34.)

Matka rationaalisesta johtajuusajattelusta ja kontrollista kohti kokeiluihin kannustavaa kulttuuria tapahtunee parhaiten pienin askelin. Vaikka työn autonomia ja moniulotteisuus tuovat asiantuntijatyöhön merkitystä ja palkitsevuutta, ne myös lisäävät usein työn pirstaleisuutta ja kuormittumista, vähentävät hallinnan tunnetta ja tyrehdyttävät sitä kautta innovatiivisuutta (Huhtala & Parzefall 2006: 152–154). Myös jatkuva aikataulupaine vähentää innovatiivisuutta, jos asiantuntijoilla ei ole mahdollisuutta keskittyä merkityksellisiin työkokonaisuuksiin (Seeck 2013: 276–277; Friedman & Lobel 2003). Asiantuntijoille onkin annettava riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia toteuttaa tärkeiksi kokemiaan tavoitteita (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004: 19). Samalla johtajan on kyettävä asettamaan rajoja ja huolehdittava, että johdettavat voivat keskittyä hallittaviin, mielekkäisiin kokonaisuuksiin. Johtajien on ohjattava ihmisiä tavoitteiden ja palautteen avulla ja huolehdittava vastuualueiden selkeydestä. On tärkeää, että tavoitteet ja palaute kannustavat ihmisiä kokeiluihin ja luoviin ratkaisuihin. Esimiesten vastuullisuus johdettaviensa jaksamisen suhteen edistää myös luottamuksen syntymistä, mikä on yksi kokeiluihin kannustavan kulttuurin edellytys. (Seeck 2013: 279–281.)

Organisaation oppimista, innovatiivisuutta ja sitä kautta menestymistä näyttävät parantavan joustavat yhteistyörakenteet, sujuva tiedonvälitys, vastuualueiden selkeys ja jatkuvuus sekä olemassa olevat raamit kommunikaatiolle ja yhteistyölle (Parzefall, Seeck & Leppänen 2008: 165–182). Organisaation jäsenten kykyä innovoida edistävät tällöin johdon ja esimiesten sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, luotettavuus, rehellisyys sekä esimerkkinä toimiminen (Riivari 2016: 74). Luottamus, ja erityisesti johdon ja esimiesten eettinen toiminta, luo siten osaltaan perustaa onnistumiselle. Luottamus liittyy laajemminkin asiantuntijaorganisaation johtajuuteen ja kulttuuriin vaikuttaen niin johtaja–johdettava- kuin muidenkin suhteiden taustalla. Luottamusta voidaan luonnehtia organisaatioiden kulttuuriseksi ja sosiaaliseksi voimavaraksi ja vaikutusvoimaksi, joka mah-

dollistaa uuden tiedon luomisen, jakamisen ja hyödyntämisen. (ks. Savolainen 2013: 9–10). Luottamus heijastuu organisaation yhteistyötavoissa, yhteisöllisyydessä ja kulttuurissa. Kompleksisessa ja osaamiseen perustuvassa taloudessa asiantuntijaorganisaation toimijoilta, niin johtajilta kuin johdettavilta, vaaditaan ennen kaikkea valmiutta yhteistyöhön. Kun johtajuus ja osaaminen rakentuvat eri toimintojen ja intressien yhteisvaikutuksena, yksittäisellä ihmisellä tai organisaatiolla on harvoin kaikkea monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa tarvittavaa kyvykkyyttä.

4.5 Yhteenvedo tutkimuksen viitekehuksesta

Tutkimukseni teoreettisen tarkastelun valossa johtajuuskulttuuri rakentuu johtajuuden kontekstuaalisuuden, organisaatiokulttuurin sekä johtajuusympäristön kompleksisuuden luomalle perustalle. Johtajuuskulttuuria rakentavat organisaatiossa toimivat ihmiset, johtajat ja johdettavat. Se rakentuu ja näyttäytyy erilaisissa tilanteissa, joissa toimijat tekevät tulkintoja yksilöllisten ja yhteisöllisten merkitysten, käsitysten ja kokemusten ohjaamana. Johtajuuskulttuuriin pyritään vaikuttamaan strategioiden ja tavoitteiden sekä usein myös julkilausuttujen johtajuus- ja toimintaperiaatteiden avulla. Johtajuuskulttuuri konkretisoituu tulkintoissa, ja se näkyy organisaation rakenteissa sekä käytännöissä. Huomioitavaa on, että johtajuuskulttuuria ei voida muuttaa suoraviivaisesti, vaan tarkoituksellinen kehittäminen tapahtuu vaikuttamalla edellä mainittuihin johtajuuskontekstin elementteihin. Seuraavaksi kiteytän tutkimukseni viitekehysten muutaman keskeiseen näkökulmaan, jotka ohjaavat aineistonkeruun, analyysin ja synteysin etenemistä.

Lähtökohtana johtajuuden kontekstuaalisuus ja kompleksisuus

Määrittelen johtajuuden seuraavana tutkimuksen viitekehystarkastelun myötä rakentuneena synteysinä: *Johtajuus on kontekstiinsa sidottu kompleksinen ilmiö, jossa toimijoiden tehtävänä on luoda jaettujen tulkintojen avulla toiminnalle selkeyttä ja suuntaa.* Johtajuus kiinnittyy lujin sitein organisaatioon ja sitä ympäröivään kontekstiin. Se on sosiaalisesti konstruoitu ilmiö, joka rakentuu kollektiivisen merkityksenannon ja kompleksisen vuorovaikutuksen tuotteena. Organisaatioita ei siten voida tarkastella mekanistisina systeemeinä, jossa yksiselitteiset syy-seuraussuhteet määrittävät tulevaisuuden, päätöksenteon ja perustan johtajuudelle. Kompleksisuus tarjoaa johtajuuskulttuurin tarkasteluun luontevan näkökulman, sillä niin johtajuudessa, organisaatiokulttuurissa kuin kompleksisessa johtajuusverkostossa on kyse ihmisistä ja heidän välisistään suhteista, sekä päämääristä ja käytännöistä, joita yhdistää yhteinen konteksti. Johtajuuden

kompleksisuus näyttäytyy toiminnan kytköksellisyytenä, epälineaarisuutena ja emergenssinä. Kontekstuaalinen ja kompleksinen näkökulma nostaa toiminnasta esiin myös paradoksaalisia piirteitä ja sisäisiä jännitteitä.

Lähtökohtana organisaatiokulttuuri

Määrittelen organisaatiokulttuurin teoriatarkasteluni pohjalta seuraavasti: *Organisaatiokulttuuri on yhteisen todellisuuden rakentamisen tapa, jonka avulla organisaation toimijat tekevät tulkintoja tilanteista, sanoista, normeista, päämääristä ja niiden saavuttamisen keinoista.* Organisaatio- ja toimijaryhmien rajat ovat läpäiseviä ja niiden toiminta kytköksellistä, joten oletukseni on, että kompleksisessa ja verkottuneessa asiantuntijakontekstissa organisaatio- ja johtajuuskulttuurin on mahdollista olla jaettu vain rajatusti. Organisaatiokulttuuri ei ole staattinen tila, vaan se elää jatkuvassa muutoksessa. Kukin yksilö on erillinen toimija omine kulttuuritaustoineen, ja toimijat muodostavat organisaation sisällä ja ulkopuolella sekä formaaleja että informaaleja ryhmittymiä. Tästä johtuen organisaatiokulttuurissa näyttäytyy samanaikaisesti sekä integraatiokulttuurille tyypillisiä yhdentäviä tekijöitä että fragmentaatiokulttuurille ominaisia erottavia tekijöitä. Asiantuntijaorganisaation kulttuuria voidaan näin ollen luonnehtia mosaiikkimaiseksi (ks. Chao & Moon 2005; Hargreaves 1999). Monikerroksinen organisaatiokulttuuri on nähtävä yhtä aikaa sekä kokonaisena että erillisiä osia sisältävänä todellisuutena.

Johtajuuskontekstin elementit

Johtajuuskulttuuri on sidoksissa kontekstiinsa, jonka perustana ovat erilaiset tilanteet sekä niissä tehtävät tulkinnat. Tulkinnat ovat samanaikaisesti sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä. Strategiat, tavoitteet ja julkilausutut toimintaperiaatteet suuntaavat johtajuuskulttuuria retorisesti ja ideaalitasolla. Ne eivät kuitenkaan rakenna kulttuuria suoraan, vaan johdon viesti välittyy ja hioutuu erilaisissa tilanteissa tehtävien tulkintojen kautta. Johtajuuskontekstin elementit eivät synny vain johtajien toimesta, vaan niitä ovat puheillaan ja teoillaan rakentamassa organisaation kaikki toimijat, osin myös organisaation ulkopuolella. Vasta tulkintojen kautta saavutetaan johtajuuskulttuurin todellisuus, se reaali maailma, joka näyttäytyy käytäntöinä, tilanteina sekä organisaation rakenteellisina ja toimijoiden rooleihin liittyvinä elementteinä. Ihmiset ja heidän välisensä suhteet ovat oleellinen osa johtajuuskontekstia, mutta johtajuuskulttuurin tarkastelussa on tärkeä luoda katse myös ”tilaan johtajien ja johdettavien välillä” (Uhl-Bien 2006: 671). Johtajuuskonteksti luo puitteet johtamistavoille ja -käytännöille. Tällöin on tärkeää kyetä tunnistamaan kontekstin ominaispiirteet, varsinkin suhde ennustettavuuteen. Asiantuntijaorganisaation johtajuuskonteksti ja ratkottavat ongelmat ovat monelta osin kompleksista, etukäteen tuntematonta toiminta-aluetta.

Tällöin ongelmaan ei sovellu yksinkertaisessa kontekstissa toimiva kaava, vaan johtamisessa on luontevaa soveltaa ”kokeile – havainnoi – reagoi” -mallia (Snowden & Boone 2007: 68–74).

Johtajuuskulttuurin tarkoituksellinen kehittäminen

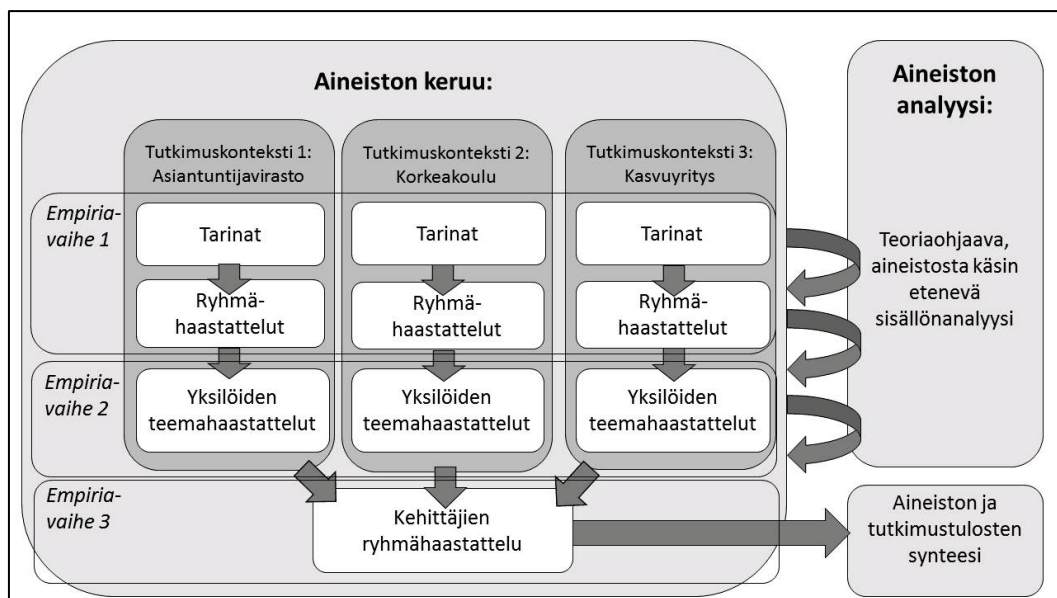
Johtajuuskulttuurin kehittämisen kannalta oleellista on kyetä tunnistamaan toisaalta yhteisössä vallitsevat jaetut merkitykset ja tulkinnat, toisaalta toiminnan päämäärät. Johtajuuskulttuurin kehittäminen ei tapahdu suoraviivaisesti vaan johtajuuskontekstin eri elementtien kautta: vaikuttamalla organisaation tilanteisiin, rakenteisiin, päämääriin, tavoitteisiin ja käytäntöihin sekä erityisesti niistä tehtäviin tulkintoihin. Tämän vuoksi on tarpeen arvioida, millaista johtajuuskulttuuria kohti nämä elementit ohjaavat toimijoita ja organisaatiota. Johtajuuden tarkoituksellinen kehittäminen tähtää organisaation kyvykkyyden, kulttuurin ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen siten, että organisaation päämäärät saavutetaan. Tällöin johtajuus nähdään organisaatiossa toimivien ihmisten kontekstilähtöisenä ohjaamisena suhteessa työhön ja sen tavoitteisiin. Johtajuuskulttuurin tunnistamista ja kehittämistä voidaan näin ollen pitää yhtenä johtajuuden kehittämisen päämääränä.

Pääluvuissa 2–4 kuvaamani viitekehys toimii tutkimuksen rakennusaineena, empiriankeruun suuntaajana ja analyysin peilipintana. Viitekehysten moniaineisuus tuo useita erilaisia, mutta tarpeellisia näkökulmia johtajuuden, organisaatiokulttuurin sekä näiden välisen risteyskohdan tarkasteluun. Esittämäni näkökulmat rakentavat osaltaan kompleksista ilmiötä ja näyttäytyvät myös aineistossa esiintyvien tulkintojen taustalla. Kuten Alvesson (2011: 51) toteaa, kulttuuri ja johtajuus eivät ole kaksi toisistaan selvästi erotettavissa olevaa ilmiötä, vaan ne muodostavat kontekstiinsa sidottuina loppumattoman joukon mahdollisia näkökulmia ja määritelmiä. Johtajuuskulttuuri-ilmiön hahmottamisen ja tuoreen käsitteen määrittelyn kannalta kukin näkökulma tuo tulkintaan oman hyödyllisen mausteensa. Viitekehysten sekä seuraavaksi kuvaamani empirian kautta hahmottuu kuva johtajuuskulttuurin olemuksesta. Näiden pohjalta jäsenytyvät myös vastaukset tutkimuskysymyksiin: Millaisia tunnusmerkkejä ja jännitteitä johtajuuskulttuuri sisältää asiantuntijaorganisaatiossa? Ketkä johtajuuskulttuuria rakentavat? Miten johtajuuskulttuuri rakentuu? Miten johtajuuskulttuuria voidaan kehittää?

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tutkimusprosessin eri elementit – tutkimuskysymykset, teorianmuodostus sekä aineistonkeruu, analyysi ja synteesi – elävät vuorovaikutuksessa keskenään tutkimuksen edetessä. Aloitan luvun kuvaamalla tutkimuksen lähestymistavan ja kokonaisuuden (luku 5.1). Luvussa 5.2 esittelen tutkimuskonteksteina toimivat kolme asiantuntijaorganisaatiota: valtion asiantuntijaviraston, monialaisen ammattikorkeakoulun sekä markkinointiviestintäalan kasvuyrityksen. Luvussa 5.3 kuvaan eri tutkimusvaiheissa käytetyt metodit sekä tutkimuksen käytännön toteutuksen.

Tutkimukseni tarkastelee johtajuuskulttuuri-ilmiötä kontekstiaan vasten, asiantuntijaorganisaatioiden eri toimijaryhmien käsityksistä ja kokemuksista käsin. Aineistonkeruu- ja analyysivaiheet toteutuivat sykleissä, joissa teorian ja aiemman aineiston pohjalta muodostuneet käsitykset ohjasivat tutkimuksen seuraavia vaiheita. Kontekstilähtöinen tarkastelu edellyttää tutkimusprosessilta ja -metodeilta riittävää monipuolisuutta ja mahdollisuutta syventää ymmärrystä eri tutkimusvaiheiden ja perspektiivien avulla. Omassa tutkimuksessa tämä toteutui kolmen eri organisaatiokontekstin, kymmenen eri toimijaryhmän, kolmen aineistonkeruumenetelmän sekä kolmen empiriavaiheen avulla. Tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysipolku on kiteytetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimuksen metodologia

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimukseni tieteenfilosofia nojaa sosiaalisen konstruktionismin periaatteisiin. Sosiaalisen konstruktionismin ydinteesinä voidaan pitää sitä, että todellisuus rakentuu ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa merkitysten kautta. Tieto on aina olemassa jotakin tarkoitusta varten, siinä on aina jokin näkökulma ja se on jossakin sosiaalisessa suhteessa merkityksellistettyä. Todellisuuden jäsentämisen eli merkityksellistämisen tavat kiinnittyvät tällöin kulttuuriin, paikkaan, tilanteeseen ja rooleihin. (Burr 1995.) Todellisuus konstruoituu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vastavuoroisissa prosesseissa, joissa ihmiset rakentavat itsensä ulkopuolelle todellisuuden. Tämä todellisuus ei ole kenenkään yksilön oma vaan yhteinen. (Ks. Shotter 1993: 1–10.)

Sosiaalinen konstruktionismi kytkeytyy tutkimukseeni toisaalta tulkinnallisen paradigmansa (ks. Puusa & Juuti 2011a: 24) ja toisaalta kontekstilähtöisyytensä näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä on organisaation toimijoiden yhteinen konteksti, jonka jokainen informantti kokee ja käsittää omalla tavallaan (ks. Järvinen & Järvinen 2004: 83–84). Konstruktionistit näkevät tiedon rakentuvan paikallisesti ja joka päivä sekä sidoksissa kontekstiinsa ja perspektiiviin. Ensimmäinen tavoite ei tällöin tyypillisesti ole johtajuuden vertailu erilaisissa konteksteissa. Olennaisempaa on sukeltaa sisälle tiettyyn kontekstiin, jotta toimijoiden dynaamista vuorovaikutusta voi ymmärtää paremmin. (Virtaharju 2016: 27.) Tämän tutkimuksen pääpaino ei ole kolmen eri tutkimuskontekstin vertailussa, vaan tavoitteena on tuottaa kolmen tutkimuskontekstin avulla erilaisia, ymmärrystä syventäviä perspektiivejä asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuurin tarkasteluun.

Tutkijana määrittelen positioni toisaalta subjektiiviseksi, toisaalta praktiseksi, jolloin paradigmaa voidaan kuvata myös tulkinnallis-eksperientalistiseksi. Subjektiivisessa lähestymistavassa ulkoista todellisuutta pidetään osin ihmisten tietoisuuden tuottamana, minkä vuoksi todellisuutta voidaan ymmärtää ainoastaan ihmisten näkemysten kautta. Ihminen nähdään aktiivisena toimijana, joka ei vain reagoi ympäristöönsä vaan kykenee myös muokkaamaan sitä (ks. Burrell & Morgan 1979). Tulkinnallisessa lähestymistavassa tutkijalla on jokin esikäsitys siitä, mitä kokonaisuuden palanen merkitsee. Ihmistieteissä, myös kulttuuritutkimuksessa, tutkimuksen kohteena korostuu ”mielen konstruoima maailma”, joka rakentuu ja välittyy merkitysisältöinä (Tuomi & Sarajärvi 2012: 31–32; Oesch 1996: 15). Niin tulkinnalliselle lähestymistavalle kuin sosiaaliselle konstruktionismille on ominaista kriittinen reflektio. Tutkijan roolin näkökulmasta tämä merkitsee itsestään selvänä pidetyn tiedon kyseenalaistamista ja toisaalta

erilaisissa perspektiiveissä tapahtuvien todellisuuskuvien kuuntelemista (ks. Gergen 1999).

Tutkimuksen tulkinnallisissa lähtökohdissa on yhtymäkohtia fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jossa ihminen nähdään samanaikaisesti sekä tutkimuskohteena että tutkijana. Tulkintojen lisäksi keskiöön nousevat tällöin käsitteet *kokemus*, *merkitys*, *ymmärrys*, *esiymmärrys* ja *hermeneuttinen kehä* (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 34; Heidegger 2000: 191–197; Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998: 153–155). Hermeneuttisessa kehässä tulkitseminen perustuu ennakkonäkymään ja esikäsitteeseen, joiden kautta ilmiötä tulkitaan. Tällöin myös menneet ymmärretään suhteessa nykyiseen (Kakkori & Huttunen 2010: 7). Organisaatiokehittäjänä ja esimiehenä minulle on luonnollisesti syntynyt tutkittavasta ilmiöstä esiymmärrys ja käsityksiä. Tutkijana olin toisaalta ennakkokäsitysteni vanki, mutta toisaalta ennakkokäsitykset auttoivat hahmottamaan kyseessä olevaa laajaa ja monisyistä tutkimusilmiötä. Hermeneuttisessa selittämässä tulkitaan merkityksiä, jolloin tulkinta ymmärretään tekstin tai puheen merkityksen selvittämiseksi tai selittämiseksi (Sajama 2015: 276–279). Teksti tai puhe tulkitaan ja sen osat ymmärretään tällöin suhteessa kokonaisuuteen ja kokonaisuus puolestaan osiensa avulla. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006: 214.) Hermeneuttinen kehämalli auttaa tutkijaa etenemään esiymmärryksestä syvempään ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä (Töttö 1982: 174–175).

Tutkimukseni lähestymistavassa on nähtävissä yhtymäkohtia myös pragmatismiin periaatteisiin, joissa todellisuuden oletetaan ilmenevän tapahtumissa ja kiinnostuksen kohteena on jaettu todellisuus. Pragmaattinen näkökulma liittyy toisaalta tutkimukseni kontekstilähtöiseen perustaan. Toisaalta se liittyy tutkimustavoitteisiin, sillä tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tuottaa välineitä johtajuuskulttuurin kehittämiseen. Pragmatismiin ontologista olemusta voidaan kuvata argumentilla ”totta on se mikä toimii”. Lähtökohtana on saavuttaa hyötyä, jolloin tieto nähdään instrumentaalisenä. Hyödyn osoittamisen nähdään perustuvan kokemukseen, jolloin keskiöön nousevat merkitykset, joita ihmiset antavat asioille. (Uusitalo & Kohtamäki 2011: 283; Valkokari 2009: 19.) Koska konteksti toimii ymmärryksen peilipintana, se tulee myös kuvata.

Kvalitatiivisella monimenetelmällisellä lähestymistavalla tavoittelen laadukasta tutkimusprosessia, jossa erilaiset metodit edistävät ilmiön monipuolista tarkastelua ja vahvistavat sitä kautta sen validiteettia (ks. Pitkäniemi 2015: 268). Usean aineiston ja menetelmän hyödyntäminen kytkeytyy tutkimuksessani sekä sosiaaliseen konstruktionismiin että pragmaattiseen tutkimusorientaatioon. Toisaalta se liittyy johtajuuskulttuuri-ilmiön kompleksisuuteen, sillä kulttuurin ymmärtämisen ja kuvaamisen voidaan katsoa edellyttävän laaja-alaista aineistonkeruuta

(Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 189). Triangulaation perusteena onkin usein se, että yhdellä menetelmällä on vaikea saada moniulotteisesta ilmiöstä kattavaa kuvaa – tarjoaahan yksi menetelmä ilmiöstä vain yhden näkökulman (Kylmä & Juvakka 2007: 128–129; Eskola & Suoranta 2005: 68–69). Lähestymistavasta käytetään usein rinnakkaistermejä *mixed methods* tai *monimetodinen tutkimus (multimethod)*. Mixed methods viittaa tyypillisesti kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistämiseen. Multimethod puolestaan viittaa tutkimuksiin, joissa saman paradigman tai orientaation sisällä sovelletaan useampaa kuin yhtä metodia (Pitkäniemi 2015: 262–263), kuten tässä tutkimuksessa tehdään.

Olen hyödyntänyt tutkimuksessa sekä aineisto- että metodologista triangulaatiota (ks. Janhonen & Nikkonen 2003: 12–13). Metodologinen triangulaatio toteutui käyttämällä aineistonkeruussa useampaa laadullista tutkimusmenetelmää, jotka tuottivat ilmiöstä vaiheiden myötä syvenevää ymmärrystä. Menetelmiä yhdistämällä mahdollistui myös kahdella tavalla tuotettujen johtajuuskulttuurikäsitteiden tavoittaminen: tarinat ja yksilöteemahaastattelut tuottivat yksilöllisiä ja fokusryhmähaastattelut yhteisiä käsityksiä. Aineistotriangulaation avulla puolestaan tavoittelin moniäänistä, eri organisaatiokonteksteista ja eri toimijaryhmien käsityksistä kumpuavaa kuvaa ilmiöstä. Aineistotriangulaation lähtökohtana on ajatus siitä, että riittävän kompleksisena ja interaktiivisena kokonaisuutena metodien miksaus pystyy ottamaan moniulotteisen ilmiön haltuun paremmin kuin ns. monometodit (ks. Pitkäniemi 2015: 263). Aineistonkeruumetodit rikastuttivat toinen toistaan, sillä vaikka tutkimuksen keskeiset löydökset kiteytyivät yksilöteemahaastattelujen tuloksissa, niiden tuottamaa ymmärrystä ei olisi saavutettu ilman edeltäviä ja seuraavia, ilmiötä hahmottavia ja osin myös validoivia menetelmiä (tarinat ja ryhmähaastattelut). Tässä tutkimuksessa triangulaation käytön ensisijaisena perusteena onkin aineiston rikastuttaminen ja tulosten todellisuuteen sitominen, mikä on tunnusomaista varsinkin yhdysvaltalaiselle laadulliselle tutkimustraditiolle (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 146–148).

Tutkimukseni lähestymistavassa ja tutkittavassa ilmiössä korostuvat kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaiset piirteet. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on oletamus johtajuuskulttuurin kontekstuaalisesta luonteesta. Mielenkiinnon kohteena on monimutkainen, kompleksinen ilmiö, johon liittyviä muuttujia ei ole tunnistettu ennalta. Koska toimijat eivät toimi koneen lailla, ei kompleksista, sosiaalista todellisuutta ole mahdollista tutkia kausaalisuhteiden valossa. Organisaatiotodellisuudessa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin he toisaalta vaikuttavat toisiinsa ja kontekstiin ja toisaalta muuttuvat itse. (Nonaka 2005: 378.) Aineiston tehtävänä ei ole siten määritetyn hypoteesin vahvistaminen vaan ilmiön moniulotteinen tarkastelu. Tutkittavien käsitykset ovat

keskeisessä roolissa, ja pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä toimijoiden näkökulmasta. Osallistuinkin tutkijana ainestonkeruuprosessiin aktiivisesti ja tein tulkintoja informanttien puheesta. Myös tutkimusaineisto on kerätty prosessinomaisena jatkumona ja analysoitu kontekstilähtöisesti. (Ks. mm. Tuomi & Sarajärvi 2012: 17–22, 47–56; Hirsjärvi & Hurme 2008: 21–26; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 30–33.)

5.2 Tutkimuskontekstit: organisaatiot ja informantit

Tutkimusympäristöinä on kolme erilaista asiantuntijaorganisaatiota, ja informantit ovat näiden organisaatioiden eri toimijaryhmiä edustavia henkilöitä: johtajia, keskijohtoa, asiantuntijoita sekä johtamisen kehittämisen avainhenkilöitä. Kunkin organisaation, niin korkeakoulun, asiantuntijaviraston kuin kasvuyrityksen tehtävänä on tuottaa korkeatasoisia asiantuntijapalveluita asiakkailleen ja/tai yhteiskunnalle. Organisaatiot kuitenkin poikkeavat toisistaan niin perustehtävänsä, omistuspohjansa, ydinsubstanssiensa kuin muutosvaiheensa osalta. Organisaatioita valitessani yhtenä kriteerinä painottui juuri organisaatioiden riittävä erilaisuus. Oletukseni oli, että organisaatioiden erilaisuus tuo moniulotteisuutta ja syvyyttä johtajuuskulttuurin tarkasteluun. Toisena valintakriteerinä painottui se, että johtajuuskulttuurin reflektointi ja kehittäminen nähtiin organisaatioissa ajankohtaisena ja hyödyllisenä. Organisaatioiden johto ja muut toimijat olivat näin ollen myös valmiita panostamaan tutkimukseen aikaansa sekä hyödyntämään empiriankeruutilanteita ja organisaatiokohtaisia löydöksiä kulttuurinsa kehittämisessä.

Tarkoitukseni on tuoda esille organisaatiokohtaisia käsityksiä eri toimijoiden näkökulmasta käsin, ei kaikkiin konteksteihin sellaisenaan yleistettävää tietoa. Kolmesta erilaisesta asiantuntijaorganisaatiosta kerätyn empirian kautta oli ensi vaiheessa mahdollista tuottaa kolme erilaista organisaatiokontekstiinsa vasten rakentuvaa kuvaa – ja lopulta peilata näitä kuvia toisiinsa. Organisaatiot esiintyvät tutkimuksessa nimettöminä, sillä tavoitteena on mahdollisimman luotettavan informaation ja toimijoiden aitojen käsitysten esille saaminen.

5.2.1 Organisaatio 1: Valtionhallinnon asiantuntijavirasto

Ensimmäisenä tutkimuskontekstina toimiva asiantuntijavirasto kehittää ja valvoo oman substanssialansa toimintaa Suomessa. Viraston toimintakenttä on laaja ja nopeasti kehittyvä, mikä edellyttää organisaation toimijoilta moninaista, spesifiäkin asiantuntijuutta. Laajan toimintakentän ansiosta virastolla on edellytykset toimia ja hyödyntää laajaa yhteistyöverkostoa niin kotimaassa kuin kan-

sainvälisesti. Virasto toimii tiiviissä yhteistyössä myös hallinnonalansa ministeriön kanssa toteuttaessaan yhteiskunnallista tehtäväänsä. Kyseessä on valtion talousarviossa nettobudjetoitu virasto, ja se kattaa pääosan toimintansa kustannuksista keräämillään maksuilla.

Asiantuntijavirastossa työskenteli aineistonkeruun aikaan noin 240 henkilöä seitsemällä toimialalla. Virastolla oli takana monia virstanpylväitä lähes sen 30-vuotisen historian aikana, ja hallinnonalan tehtäviä oli organisoitu eri lähtökohdista. Virasto oli käynyt läpi myös 2000-luvulla joitakin organisatorisia muutoksia: yksiköitä ja toimialoja oli perustettu, yhdistetty sekä siirretty toisen organisaation ohjaukseen. Mennyt vuosikymmen oli ollut myös toiminnan tehostamisen aikaa toisaalta valtionhallinnon tuottavuusohjelman ja toisaalta viraston alan nopean uudistumisen takia.

Viraston johtamista oli kehitetty viimeisten vuosien aikana. Viraston pääjohtaja oli vaihtunut muutamaa vuotta ennen empirian keruuta. Vuosina 2013–2014 oli muun muassa uudistettu organisaatiota, päivitetty strategiaa, työstetty henkilöstöstrategia sekä uudistettu tulospalkitsemisjärjestelmää. Tällöin oli pääosin lanseerattu käytössä oleva organisaatorakenne sekä johtamisroolit. Johtamista ja strategian toteutusta ohjaamaan oli määritetty viraston kriittiset menestystekijät sekä toimintaa ohjaavat periaatteet. Näiltä osin vuosi 2015, jonka aikana empiria on pääosin kerätty, oli pitkälti muutosten arkeen viemisen aikaa. Kriittisissä menestystekijöissä painottuivat toisaalta henkilöstön vaikutusmahdollisuus ja aktiivisuus, toisaalta johtamisen rohkeus ja innostavuus. Toimintaperiaatteissa korostuivat sisäinen ja verkostoissa tapahtuva yhteistyö sekä organisaation valmiudet ennakointiin ja kehittämiseen. Organisaatiossa oli kehitetty erilaisia yhteistyöfoorumeita ja käytäntöjä tukemaan yksikkörajoja ylittävää yhteistyötä ja osallistumista. Johtajuuteen liittyvät odotukset olivat asiantuntijavirastossa monin tavoin murroksessa, mikä näkyi myös aineistossa.

Asiantuntijaviraston informantit muodostivat neljä eri toimijaryhmää: johtajisto, keskijohto, asiantuntijat sekä johtamisen kehittämisen avainhenkilöt, yhteensä 22 henkilöä. **Toimijaryhmänä 1** oli viraston ylin johto, 8 henkilöä: pääjohtaja, toimialajohtajat, hallintojohtaja, viestintäjohtaja ja tietohallintojohtaja. Henkilöt muodostivat viraston johtajiston. Johtajisto oli organisaatiovuosiensa suhteen heterogeeninen: 0–15 kokemusvuotta. Pääosa oli toiminut organisaatiossa 2–4 vuotta. Toisaalta yksi henkilö oli juuri aloittanut organisaatiossa. **Toimijaryhmän 2** informantteina oli 5 keskijohdon edustajaa. Henkilöt oli valittu organisaation henkilöstöyksikön kanssa sovittujen kriteerien mukaan satunnaisesti eri toimialoilta. Henkilöt työskentelivät päällikkö- tai apulaisjohtaja-

tehtävänimikkeillä ja toimivat myös työsuhde-esimiehinä. Kaikilla oli kertynyt vuosien kokemus organisaatiosta, 8–14 vuotta.

Toimijaryhmän 3 muodosti 5 viraston asiantuntijaa. Henkilöt oli valittu satunnaisesti eri toimialoilta, kuten edellinenkin ryhmä. Valintakriteerinä oli myös, että kullakin arvioitiin olevan kertynyt organisaatiotasosten hankkeiden kautta kokemusta myös organisaatiotason yhteistyöstä. Positioltaan henkilöt edustivat pääosin erityisasiantuntijoita. Kokemusta heille oli kertynyt virastosta 4–21 vuotta, suurimmalla osalla yli 10 vuotta. **Toimijaryhmä 4** koostui neljästä henkilöstä, jotka toimivat avainasemassa johtamisen kehittämisen suuntaamisen ja toteutuksen suhteen. Kyseisessä organisaatiossa henkilöiden positiot olivat pääjohtaja, hallintojohtaja, toimialajohtaja ja HR-erityisasiantuntija.

Toimijaryhmien 1–3 kaikki 18 henkilöä toimivat informanteina vaiheessa 1 (tarinat ja ryhmähaastattelut). Kustakin kolmesta toimijaryhmästä valikoitui yksi informantti vaiheeseen 2 (yksilöteemahaastattelut). Toimijaryhmän 4 neljä henkilöä toimivat puolestaan informanteina vaiheessa 3 (kehittäjien ryhmähaastattelu). Kuvaan asiantuntijaviraston organisaatiokohtaiset tulokset pääluvussa kuusi.

5.2.2 Organisaatio 2: Monialainen ammattikorkeakoulu

Toisena tutkimuskontekstina on monialainen, Suomen suurimpiin lukeutuva ammattikorkeakoulu, jonka tavoitteina painottuu toisaalta palveluinnovaatioiden tuottaminen ja toisaalta työelämälähtöisen koulutuksen toteuttaminen. Aineistonkeruun aikaan ammattikorkeakoulu oli toiminut suurin piirtein nykyisessä laajuudessaan noin 15 vuotta. AMK-historiaa oli kuitenkin kertynyt eri muodoissaan yhteensä noin 25 vuotta, jonka aikana korkeakoulu oli läpikäynyt erilaisia rakenteellisia muutoksia laajentuessaan sekä maantieteellisesti että koulutusalojensa suhteen. Nykytoiminta perustui laajaan verkostoyhteistyöhön niin alueellisten työelämätoimijoiden, viranomaisten kuin kansainvälisten verkostojen kanssa. Toiminnan lähtökohtana oli integroida se tukemaan Suomen ammattikorkeakouluille laissa määritettyä kolmea tehtävää: opetus-, aluekehitys- sekä tutkimus- ja kehitystehtävää. Kolmen tehtävän integraatiota ohjasi organisaatiossa kehitetty ja jatkojalostettu pedagoginen toimintamalli. Korkeakoulu oli myös menestynyt kansallisissa vertailuissa viimeisenä vuosikymmenenä.

Ammattikorkeakoulussa työskenteli aineistonkeruun aikana noin 500 henkilöä erilaisissa opetus-, kehitys- ja palvelutehtävissä. Henkilöstö työskenteli seitsemällä kampuksella sekä hallinnossa. Koulutustarjonta oli monialaista, ja se koostui suomen- ja englanninkielisistä AMK-tutkintoon johtavista koulutusohjelmis-

ta, ylemmistä AMK-ohjelmista sekä avoimista ja täydentävistä opinnoista. Ammattikorkeakoulu toimi osakeyhtiönä. Johtamisen rakenteet ja toimintatavat olivat kokeneet muutoksia, erityisesti viimeisen vuoden aikana, kun aiemmasta yksikköihin hajautetusta mallista oltiin siirtymässä vahvemmin keskusjohtoiseen, prosessiohjattuun malliin. Myös organisaatiota oli uudistettu vuoden 2015 alussa, joten johtoryhmän kokoonpanoa, johtosääntöä ja johtamisrooleja oli muutettu juuri ennen aineistonkeruun aloittamista. Nykyinen rehtori oli toiminut tällöin tehtävässään noin vuoden. Johtamista ja asiantuntijatyötä organisaatiossa ohjasivat muun muassa eettinen toimintaohjeisto, arvot, brändi- ja palvelulupaus sekä strategia, jonka työstäminen oli käynnissä aineiston keräämisen aikana. Toimintaa ohjaavissa dokumenteissa korostui palveluinnovaatioiden tavoittelu sekä henkilöstön, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden aktiivinen kehittäjän rooli. Korkeakoulu eli aineistonkeruun aikaan johtajuuden ja toimintakulttuurin osalta vahvaa muutosvaihetta, mikä näyttäytyi aineistossa monella tavoin.

Organisaation informantit muodostivat neljä eri toimijaryhmää: johto, keskijohto, asiantuntijat sekä johtamisen kehittämisen avainhenkilöt, yhteensä 24 henkilöä.

Toimijaryhmän 1 muodosti korkeakoulun johtoryhmä, pois lukien henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat, yhteensä 9 johtajaa: rehtori, vararehtorit, yksiköiden johtajat, viestintäjohtaja ja henkilöstöjohtaja. Organisaatiokokemusvuosiensa suhteen ryhmä oli suhteellisen heterogeeninen: kokemusta oli 0,5–23 vuotta. Pääosa oli toiminut organisaatiossa 3–8 vuotta, toisaalta muutama yli 20 vuotta. Johtoryhmä oli aineistonkeruun alkaessa toiminut kokoonpanossaan noin puoli vuotta. Uusi organisaatio oli astunut virallisesti voimaan kuukautta ennen ensimmäistä tutkimuspajaa. **Toimijaryhmän 2** informantteina toimi 5 keskijohdon edustajaa. Henkilöt oli valittu organisaation henkilöstöyksikön kanssa sovitujen kriteerien mukaan siten, että he toimivat työsuhde-esimiehen roolissa edustaen muutamaa eri kampusta ja useaa koulutusala. Henkilöt työskentelivät pääosin kehittämispäällikkö-tehtävänimikkeillä opetushenkilöstön ja TKI-henkilöstön esimiehinä. Informantit muodostivat samalla organisaation erään yksikön johtotiimin. He olivat työskennelleet organisaatiossa 2–6 vuotta, lukuun ottamatta yhtä henkilöä, joka oli aloittanut organisaatiossa puoli vuotta aiemmin.

Toimijaryhmän 3 muodosti korkeakoulun 8 asiantuntijaa. Henkilöt oli valittu kyseisen yksikön johtajan kanssa sovitujen kriteerien mukaisesti: toisaalta satunnaisesti ja toisaalta siten, että he edustivat eri tiimejä, neljää eri koulutusala ja kahta eri kampusta. Henkilöt toimivat lehtoreina ja yliopettajina. He työskentelivät opetus- ja ohjaustyössä sekä hankkeissa, osallistuen yksikkö-, tiimi- ja

organisaatorajat ylittäviin projekteihin osin myös projektipäällikön roolissa. Organisaatiokokemuksensa suhteen ryhmä oli heterogeeninen siten, että kokemusvuosia oli kertynyt 0,5–20 vuotta. Puolella henkilöistä kokemusvuosia oli 15–20, toisaalta usealla alle kaksi vuotta. **Toimijaryhmän 4** muodosti puolestaan 2 henkilöä, jotka toimivat keskeisessä roolissa johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Henkilöiden positiot olivat henkilöstöjohtaja sekä korkeakouluyksikön johtaja.

Toimijaryhmien 1–3 kaikki 22 henkilöä toimivat informanteina vaiheessa 1 (tarinat ja ryhmähaastattelut). Kustakin kolmesta toimijaryhmästä valikoitui yksi informantti vaiheeseen 2 (yksilöteemahaastattelut). Toimijaryhmän 4 informantit, kaksi henkilöä, toimivat informanteina vaiheessa 3 (kehittäjien fokusryhmähaastattelu). Korkeakoulun tulokset on esitelty pääluvussa seitsemän.

5.2.3 Organisaatio 3: Markkinointiviestintäalan kasvuyritys

Kolmantena tutkimuskontekstina on markkinointiviestintäalalla toimiva, kasvua tavoitteleva asiantuntijayritys. Yrityksen toimintaideana on tuottaa asiakkailleen monipuolinen markkinointiviestinnän palvelukokonaisuus, lähtien mainos- ja mediatoimistopalveluista aina markkinoinnin konsultointi- ja valmentamispalveluihin.

Aineistonkeruun aikaan yritys oli noin 15 vuotta vanha. Taipaleensa aikana se oli käynyt läpi monia vaiheita ja muutoksia, kun eri liiketoimintoja oli toisaalta ostettu ja fuusioitu ja toisaalta niistä oli luovuttu. Toiminta oli aiemmin perustunut yksittäisten yhtiöiden ohjaamiseen. Viimeisten vuosien aikana johdon pyrkimyksenä oli kuitenkin ollut luoda organisaatiolle yhtenäinen brändi, palvelukokonaisuus, toimintatavat ja yrityskulttuuri. Yritys oli kohdannut lähimenneisyydessä myös taloudellisen ahdingon, mutta aineiston hankintaa edeltävänä vuonna kannattavuutta oli kyetty parantamaan. Aineistonkeruuhetkellä yhtiö oli kasvussa ja taloudeltaan kannattava. Viimeisin mittava yritysfuusio oli toteutunut juuri ennen aineistonkeruun aloitusta.

Yrityksessä työskenteli aineistonkeruun käynnistämisen aikaan noin 110 henkilöä. Toimitilat sijaitsivat kahdessa kaupungissa, mutta suurin osa henkilöstöstä työskenteli päätoimipisteen yhteisissä avokonttoritiloissa. Yhtiö oli pörssinotterattu. Sen liiketoimintastrategiana painottui vahva kasvu, jonka johto näki saavutettavan ketterän reagoinnin mahdollistavilla johtamis- ja toimintatavoilla. Organisaatio kasvoi myös aineistonkeruuprosessin aikana muutaman yritysoston myötä. Myynnin johtamiselle oli viime vuosien aikana luotu systemaattinen malli. Johtoryhmän kesken käytiin paljon Lean-ajatteluun liittyvää keskustelua, ja

sitä kautta haettiin työkaluja asiakastyytyväisyyden ja joustavuuden parantamiseen sekä toiminnan tehostamiseen (ks. Womack & Jones 2003; Womack, Jones & Roos 1991). Nykyinen toimitusjohtaja oli toiminut tehtävässään kolme vuotta, jona aikana johtamista ja organisaatorakennetta oli kehitetty myös erilaisten kokeilujen avulla. Organisaatorakennetta voidaan kuvata matalaksi, sillä hallinnollinen työsuhde-esimiehen rooli oli vain johtoryhmän jäsenillä. Johtamisjärjestelmä perustui osin matriisiohjaukseen siten, että senioriasiantuntijoilla ja tiiminvetäjillä oli kohtalaisen merkittävä rooli toiminnan operatiivisessa johtamisessa.

Organisaation informantit muodostivat neljä eri toimijaryhmää: johto, keskijohto, asiantuntijat sekä johtamisen kehittämisen avainhenkilöt. Ryhmissä oli yhteensä 13 henkilöä. Organisaation rakenne ja koko poikkesivat kahdesta muusta tutkimusorganisaatiosta siten, että johtajuus oli organisoitu pitkälti matriisiroolien kautta. Organisatorista keskijohtoa ei ollut perinteisestä työsuhde-esimiestyön näkökulmasta katsottuna, mutta toimintojen, asiakkuuksien ja projektien johtamisen suhteen kyllä. Kyseisessä organisaatiossa keskijohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöitä, joiden työhön kuuluu oleellisena osana kollegojen johtamista. Organisaation muista poikkeavan rakenteen vuoksi päädyin toteuttamaan ryhmähaastattelut kahdessa eri työpajassa: 1) johtoryhmä sekä 2) asiantuntijat ja keskijohto. Pajan 2 informanteista oli erotettavissa keskijohtoa ja asiantuntijoita edustavat ryhmät, sillä osa informanteista johti kollegojaan asiakkuuksien ja palvelualueiden näkökulmasta. He kuuluivat osin myös yrityksen laajennettuun johtoryhmään.

Toimijaryhmän 1 muodostivat yrityksen johtoryhmän jäsenet, yhteensä 4 henkilöä. Johtoryhmän kokoonpano oli 6 henkilöä, mutta kahdella jäsenellä oli työeste ryhmähaastattelun ajankohtana. Informanttien tehtävänimikkeet olivat: toimitusjohtaja (CEO), talousjohtaja (CFO), sekä eri liiketoiminta-alueista vastaavat johtajat (VP). Kokemus yrityksessä vaihteli 1,5 ja 8 vuoden välillä. Johtoryhmä oli toiminut suurin piirtein nykyisessä kokoonpanossaan vuodesta 2013. Tällöin johtoryhmän kokoonpanoa oli pienennetty ja muodostettu sen rinnalle harvemmin kokoontuva laajennettu johtoryhmä. **Toimijaryhmä 2** muodostui 3 henkilöstä, jotka johtivat kollegojaan matriisiroolista käsin ja kuuluivat osin myös yrityksen laajennettuun johtoryhmään. Henkilöt oli valittu siten, että heille oli hankkeiden ja toimintojen johtamisen myötä syntynyt omakohtaisia käsityksiä myös yritystason johtajuuskulttuurista. Henkilöt toimivat asiakkuusjohtajan sekä palvelualueen vetäjän rooleissa. Kokemusta organisaatiosta oli kertynyt 3–5 vuotta lukuun ottamatta yhtä henkilöä, joka oli tullut organisaatioon kuukausi sitten tehdyn yrityskaupan mukana.

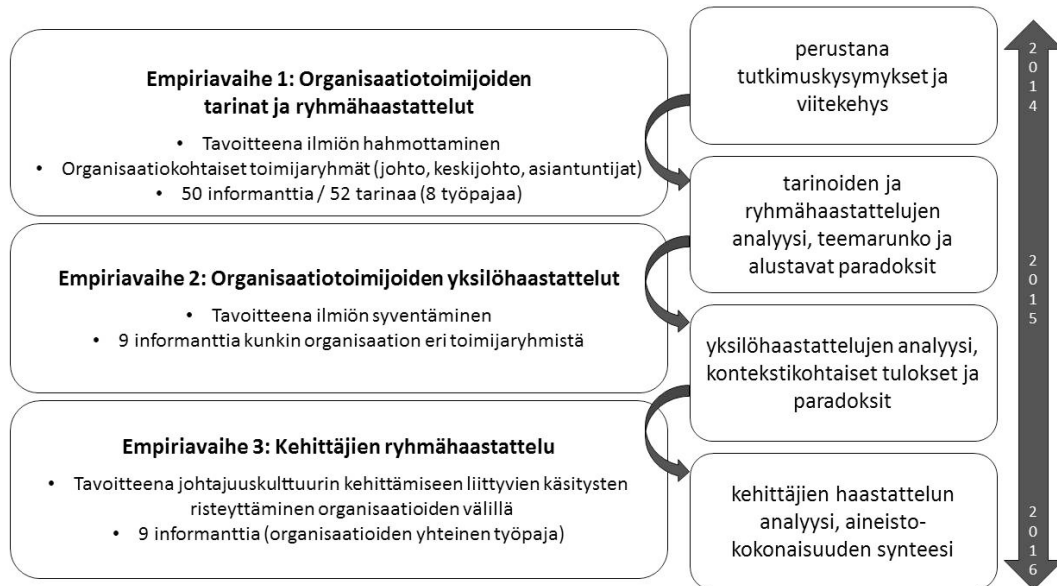
Toimijaryhmän 3 muodosti yrityksen 3 asiantuntijaa. Henkilöt toimivat itsenäisessä asiantuntijaroolissa ja osin myös projektien vetovastuussa. Valitsin henkilöt yhteistyössä toimitus- ja hallintojohtajan kanssa siten, että heillä oli hankkeiden ja senioriroolinsa kautta kertynyt kokemusta myös yritystason johtajuuskulttuurista. Henkilöt toimivat suunnittelijan ja projektipäällikön tehtävissä, ja kokemusta organisaatiosta heillä oli 3–5 vuotta. Toimijaryhmien 2 ja 3 ryhmähaastattelu toteutettiin yhteisessä pajassa. Sen sijaan yksilöhaastatteluiden ja tarinoiden suhteen erottelin rooliensa perusteella edellä mainitut keskijohtoa ja asiantuntijoita edustavat informantit. **Toimijaryhmä 4** muodostui kolmesta henkilöstä, jotka toimivat avainroolissa organisaation johtamisen kehittämisen suhteen. Henkilöiden positiot olivat toimitusjohtaja sekä kaksi eri toiminnoista vastaavaa johtajaa, joista toisen vastuualueeseen kuului myös organisaation HR-asioita.

Toimijaryhmien 1–3 yhteensä 10 henkilöä toimivat informantteina vaiheessa 1 (tarinat ja ryhmähaastattelut). Fokusryhmähaastattelut järjestettiin kahdessa ryhmässä, mutta tarinoiden analyysissä ja yksilöhaastatteluissa erotin toimijaryhmästä 2 ne henkilöt, jotka edustivat roolinsa puolesta keskijohtoa ja asiantuntijoita. Kultakin kolmelta toimijatasolta valikoitui yksi informantti vaiheeseen 2 (yksilöteemahaastattelu). Toimijaryhmän 4 kolme henkilöä toimivat informantteina vaiheessa 3 (kehittäjien ryhmähaastattelu). Esittelen kasvuyrityksen tulokset pääluvussa kahdeksan.

5.3 Tutkimuksen eteneminen: aineistonkeruu ja analyysi

Aineistonkeruu ja analyysi eteni kuviossa 7 esitetyn prosessin mukaisesti. Seuraavissa alaluvuissa kuvaan kunkin empiriavaiheen käytännön toteutuksen sekä käyttämäni metodit. Aineistonkeruu ja analyysi toteutuivat kaikissa organisaatioissa saman prosessin mukaisesti.

Kolmivaiheisen tutkimusprosessin jokainen menetelmä ja aineisto rikasti osaltaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön hahmottamista. Oletukseni oli, että johtajuuskulttuuri näyttäytyy erilaisena riippuen siitä, kenen näkökulmasta ja millä metodein sitä tarkastelee. Keräsin aineiston kolmessa erilaisessa asiantuntijaorganisaatiossa joulukuun 2014 ja joulukuun 2015 välisenä aikana. Aineiston laajuus oli ensimmäisessä empiriavaiheessa 50 informanttia ja 52 tarinaa, toisessa vaiheessa 9 informanttia ja kolmannessa vaiheessa 9 informanttia.



Kuvio 7. Aineistonkeruu- ja analyysiprosessin vaiheet

Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli hahmottaa ilmiöstä kokonaiskuvaa yksilöiden kirjoittamien tarinoiden sekä eri toimijaryhmissä toteutettujen ryhmähaastattelujen avulla. Toisen vaiheen tarkoituksena oli syventää yksilöhaastattelujen avulla kontekstilähtöistä kuvaa kunkin organisaation johtajuuskulttuurista ja siihen kytkeytyvistä tekijöistä. Samalla mahdollistui myös ensimmäisen vaiheen pohjalta tehtyjen tulkintojen koettelu ja tarkentaminen. Ensimmäisen ja toisen vaiheen aineisto on analysoitu organisaatiokontekstikohtaisesti. Kolmannen vaiheen fokuksena oli puolestaan tuottaa johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä käsityksiä ja ratkaisuja. Tämä tapahtui siten, että kunkin kolmen organisaation johtamisen kehittämisen avainhenkilöt kokoontuivat yhteiseen ryhmähaastatteluun. Tässä vaiheessa tarkastelin johtajuuskulttuuria kontekstirajoja ylittävänä ilmiönä ja tein edellisten tutkimusvaiheiden pohjalta synteesiä organisaatioiden välillä.

5.3.1 Empiriavaihe 1: Organisaatiotoimijoiden tarinat

Kussakin organisaatiossa toteutettiin toimijaryhmäkohtaiset työpajat, joiden yhteydessä kukin haastateltava kirjoitti tarinan organisaationsa johtajuuskulttuurista. Työpajoja oli yhteensä kahdeksan. Kukin informanttiryhmä edusti tiettyä toimijatasoa: johtoa, keskijohtoa tai asiantuntijoita. Eri rooleissa toimivien informanttien määrä oli tässä vaiheessa yhteensä 50. Määrä jakautui organisaatiokohtaisesti siten, että asiantuntijavirastossa informantteja oli yhteensä 18, korkeakoulussa 22 ja kasvuyrityksessä 10. Tarinoiden kirjoittajina ja fokusryhmähaastatteluiden osallistujina toimivat samat henkilöt. Tarinoita syntyi 52, sillä

muutama henkilö toivoi mahdollisuutta kirjoittaa kaksi eri tarinaa. Taulukosta 2 ilmenee informanttien organisaatio- ja toimijaryhmäkohtainen määrä.

Taulukko 2. Informantit organisaatioittain ja toimijaryhmittäin, vaihe 1

Organisaatio	Johto	Keskijohto	Asiantuntijat	Yhteensä / organisaatio
1: Asiantuntijavirasto	8	5	5	18
2: Korkeakoulu	9	5	8	22
3: Kasvuyritys	4	3	3	10
Yhteensä / toimijaryhmä	21	13	16	50

Tarinat toimivat tutkimuksessani ilmiön hahmottamisen välineenä. Kirjoittaminen orientoi informantteja pohtimaan organisaationsa johtajuuskulttuuria arjen tilanteiden ja omien kokemustensa kautta. Yksilöt myös tulkitsivat kirjoittamiaan tarinoita ryhmähaastatteluissa, mikä mahdollisti tarkastelun sekä yksilöllisten että yhteisöllisten tulkintojen näkökulmasta. Tarinalla tarkoitan tässä yhteydessä yksilön tuottamaa kuvausta jostakin tilanteesta tai tapahtumasarjasta. Tarinan eräänä tunnuspiirteenä voidaan pitää struktuuria, johon sisältyy alku, keskikohta ja loppu (Makkonen, Aarikka-Stenroos & Olkkonen 2012: 288). Tarina tarjoaa myös skeeman, jonka avulla on mahdollista ymmärtää tapahtumien, ilmiöiden ja toimijoiden välisiä suhteita (Holstein & Gubrium 1997). Tässä tutkimuksessa tarinat toimivat yhtenä aineistonkeruutapana, jonka avulla tarkastelin sitä, millaisia kulttuurisia elementtejä tarinoissa näyttäytyy (ks. Heikkinen 2000: 47). Kyseessä oli ns. narratiivien analyysi, jossa luokittelin tarinoita toisaalta tapaus-tyyppien, toisaalta niissä esiintyvien piirteiden avulla (ks. Polkinghorne 1995: 6–8). Johtajuuskulttuurin kannalta oli tarpeena analysoida myös sitä, miksi tarina kirjoitettiin kyseisestä aiheesta ja kyseisellä tavalla (ks. Riessman 1993: 2).

Tarinoiden tuottaminen omasta työkontekstista edellyttää reflektointia, joten tarinat ovat usein käyttökelpoisia menetelmiä johtajuus- ja organisaatiotutkimuksissa (Kohonen 2011: 204). Tarinallisten tarkastelutapojen katsotaan soveltuvan erityisesti tutkimuksiin, joissa konteksti on tapahtumien kannalta keskeisessä roolissa (Vuokila-Olkkonen, Janhonen & Nikkonen 2003: 84–85). Tällöin tarinat edistävät kontekstuaalisen ymmärryksen rakentumista (Makkonen, Aarikka-Stenroos & Olkkonen 2012: 288). LaGuardia (2008: 56) korostaa tarinoiden käyttöarvoa erityisesti organisaatiokulttuurin ymmärtämisessä ja kuvaamisessa. Tarinallisen lähestymistavan voidaan myös katsoa sopivan hyvin fragmentoituneeseen aikaamme, joka korostaa tiedon moniäänisyyttä ja sosiaalista rakentumista (Kohonen 2011: 196). Tarinat tarjosivatkin luontevan tulokulman

tutkittavaan ilmiöön toimiessaan kontekstilähtöisen ja monimenetelmällisen tutkimusproessin ensimmäisenä aineistonkeruumenetelmänä.

Aineistonkeruun valmistelu ja toteutus

Valitsin informantit harkinnanvaraisesti. Lähtökohtanani oli valita joukko henkilöitä, jotka kykenevät kuvaamaan ilmiötä monipuolisesti ja rikastuttavasti, omien käsitystensä ja kokemustensa kautta. Aineistonkeruutilanteiden oli tarkoitus kirvoittaa kertomuksia ja kokemuksia, jolloin haastateltavien kyky ja halu relevantin tiedon tuottamiseen oli tärkeämpi kriteeri kuin edustavuus (ks. mm. Hirsjärvi & Hurme 2008: 60; Holstein & Gubrium 1995). Jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolinen, informantit valittiin siten, että heitä oli kustakin organisaatiosta kolmesta eri toimijaryhmästä.

Ensimmäisen tutkimusvaiheen osalta valitsin informantit yhteistyössä kunkin organisaation henkilöstöjohtoon kanssa. Informanttien määrään vaikutti kyseisten organisaatioiden ja johtoryhmien koko. Osin siihen vaikutti myös käytetty metodi: tavoitteena oli, että toimijaryhmien kokoonpano on ideaali ryhmähaastattelun tiedonhankinnan näkökulmasta. Johtoon osalta totesimme organisaatioiden kanssa hyväksi periaatteeksi sen, että kaikki johtoryhmän jäsenet pääsivät halutessaan keskustelemaan ja luomaan yhteistä ymmärrystä organisaationsa johtajuuskulttuurista. Keskijohdon valintaa ohjasi puolestaan se, että informantit edustivat eri toimintoja tai yksiköitä. Toisaalta ryhmätilanteiden luontevuuden ja keskustelun avoimuuden näkökulmasta katsoin eduksi, että he tunsivat toisiaan jonkin verran ennakkoon. Myös asiantuntijat edustivat eri toimintoja, yksiköitä tai tiimejä, mikä toi aineistoon monipuolisuutta. Asiantuntijoiden suhteen yhtenä valintakriteerinä oli lisäksi se, että heillä oli työnsä ja rooliensa puolesta kerätty kokemusta ja verkostoja lähiyhteisönsä lisäksi organisaatiotason johtajuuskulttuurista. Osallistujien vapaaehtoisuus oli yksi informanttien valintaa ohjaava kriteeri.

Suunnittelin aineistonkeruun tutkimuskysymysten ja metodikirjallisuuden ohjaamana. Ensimmäistä empiriavaihetta edelsi harjoitusempiriankeruu kesäkuussa 2014, jolloin testasin tarina- ja ryhmähaastattelumetodien yhdistämistä ja toteutusta joukolla erään konsultointiyrityksen johtoa ja esimiehiä (11 henkilöä/tarinaa). Harjoitusempirian oppina varsinaisen aineistonkeruun kannalta oli se, että tarinoiden tuottamiseen oli syytä varata harjoitustoteutusta pidempi aika, vähintään 30 minuuttia. Toinen harjoitusempiriasta saatu havainto oli, että tarinoiden kohdentaminen varsinaisessa aineistonkeruussa suoraan johtajuuskulttuuriin kirkastaa ilmiön hahmottamista. Kohdentaminen kannattaa tehdä siitä huolimatta ja osin juuri sen vuoksi, että johtajuuskulttuuri ei terminä ole vakiintunut vaan kukin informantti käsitti sen omalla tavallaan. Ennen aineistonke-

ruun aloitusta tapasin kunkin organisaation ylintä johtoa ja henkilöstöjohtoa. Kävimme keskusteluissa läpi organisaation tilannetta ja johtajuuden kehittämisen suuntaviivoja. Kaikissa kolmessa organisaatiossa tutkimusaihe nähtiin ajankohtaiseksi, mielenkiintoiseksi ja siten ajallisen panostuksen arvoiseksi. Teimme salassapito- ja tutkimussopimukset sekä sovimme aineistonkeruun etenemisestä, tutkimuspajojen aikataulusta ja informanttien valintakriteereistä. Tämän pohjalta organisaatioiden yhteyshenkilöt toimittivat kutsuttaville henkilöille ennakkoviestit, yhteystietoni sekä laatimani lyhyen tutkimusesittelyn.

Perehdyin ennakkoon organisaation johtamista ohjaaviin keskeisiin dokumentteihin, esimerkiksi johtamisperiaatteisiin, strategiaan, henkilöstöstrategiaan ja organisaatioarvoihin siltä osin kuin niitä organisaatioissa oli laadittu. Nämä dokumentit toimivat tutkijan kontekstiymmärrystä tukevana taustamateriaalina eli eivät varsinaisena tutkimusaineistona. Ennen jokaista työpajaa toimitin osallistujille sähköpostitse henkilökohtaisen kutsun, jotta he saivat ennakkoon käsityksen tilaisuuden luonteesta. Kutsussa oli teksti, joka orientoi työpajatyöskentelyyn, lyhyt kuvaus tutkimuksesta sekä maininta siitä, että informantit ja organisaatiot esiintyvät tutkimuksessa nimettöminä. Kehotin osallistujia ottamaan kysymysten tai esteiden suhteen yhteyttä joko minuun tai organisaation yhteyshenkilöön. Pyysin heitä myös tuomaan mukanaan kannettavan tietokoneen tarinoiden kirjoittamista varten. Esimerkki työpajan kutsusta on liitteenä 1.

Tarina-aineiston kerääminen ja fokusryhmähaastattelut toteutettiin seuraavina ajankohtina:

- Asiantuntijaviraston työpajat: johto 2.12.2014, keskijohto 3.12.2014, asiantuntijat 3.12.2014
- Korkeakoulun työpajat: johto 29.1.2015, keskijohto 10.2.2015, asiantuntijat 13.2.2015
- Kasvuyrityksen työpajat: johto 2.6.2015, keskijohto ja asiantuntijat 4.6.2015.

Kasvuyrityksessä keskijohdon ja asiantuntijoiden paja yhdistettiin ensinnäkin siksi, että keskijohdon ja asiantuntijoiden roolit eivät olleet yhtä helposti erotettavissa toisistaan kuin muissa organisaatioissa. Toisaalta pajat yhdistettiin siksi, että ryhmän koko olisi ryhmähaastattelumetodin kannalta sopiva. Jokainen paja oli kestoltaan kaksi tuntia. Ajankäyttö kohdentui kaikissa ryhmissä siten, että ensimmäinen tunti käytettiin orientoitumiseen ja tarinoiden kirjoittamiseen ja jälkimmäinen tunti ryhmähaastatteluun. Kutsuttujen osallistumisaktiivisuus oli erinomainen, sillä yhteensä vain 6 henkilöä kutsutuista 56 henkilöstä oli estynyt. Esteelliset jakautuivat tasaisesti organisaatioiden ja toimijaryhmien suhteen. Jokainen ilmoitti poissaolonsa syyksi työesteen.

Pajat alkoivat lyhyellä orientaatiolla. Kävin läpi tutkimuksen tarkoituksen, etenemisen, osallistujien anonymiteetin sekä tilaisuuden aikataulun ja luonteen. Liitteen 2 suunnitelma toimi tarina- ja ryhmähaastattelutilanteiden sapluunana. Painotin aloituksissa sitä, että tarkoituksena on tuottaa osallistujien omakohtaisia käsityksiä, ajatuksia ja kokemuksia, ei teoreettista pohdintaa. Pajojen alussa myös organisaation johdon edustaja tai tutkimusyhteyshenkilö toivotti osallistujat tervetulleeksi ja viittasi tutkimuksen hyödynnettävyyteen organisaation kehittämisessä. Keski johdon ja asiantuntijoiden pajoissa johdon edustaja poistui avauksen jälkeen, jotta hänen läsnäolonsa ei vaikuttaisi keskustelun kulkuun. Osallistujat esittelivät itsensä lyhyesti. Nauhoitin esittelyt, mikä helpotti henkilöiden äänten tunnistamista ryhmähaastatteluaineistoa litteroitaessa. Esittäytymisen jälkeen pyysin osallistujia kirjoittamaan organisaatiossaan näyttäytyvästä johtajuuskulttuurista omiin kokemuksiinsa perustuvan, vapaamuotoisen tarinan yksilötyönä. Olettamukseni oli, että riittävän vapaasti tulkittavissa oleva toimeksianto ohjaa kirjoittamaan asioista, joista henkilöt kokevat johtajuuskulttuurin muodostuvan. Aikaa kirjoittamiselle annoin 30 minuuttia, mikä pääosin riitti kirjoitustyöhön. Tarvittaessa annoin kirjoittajille lisääaikaa.

Tarinankirjoitusta ohjaavina seikkoina mainitsin seuraavat: 1) Tarinan tulee olla kirjoittajan omakohtainen kuvaus jostakin tilanteesta tai tapahtumaketjusta. 2) Tarina kuvaa kirjoittajan näkemyksen mukaan organisaation nykyistä johtajuuskulttuuria, ei siis tavoiteltavaa johtajuuskulttuuria. 3) Tilanne tai tarina nousee kirjoittajan mieleen suhteellisen vaivattomasti.

Kirjoitustyö lähti käyntiin pääosin vaivattomasti. Asiantuntijaorganisaatioiden toimijat olivat tottuneet tuottamaan tekstiä ja refleктоimaan ympäristönsä ilmiöitä. Muutamia tarkentavia kysymyksiä kuitenkin nousi: Osa toivoi kirjoittamisen avuksi määritelmää johtajuuskulttuurin käsitteelle. Kieltäydyin antamasta määritelmää vedoten tutkimuksen tarkoitukseen hahmottaa käsite informanttien käsitysten kautta. Muutama varmisti vielä kysymyksellä, että tarinoita ei toimiteta sellaisinaan muiden tahojen luettaviksi. Lisäksi kysyttiin, mitä nykyisyydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan. Täsmensin, että kertomuksen tulee kuvata nykyisin vallalla olevaa johtajuuskulttuuria, ei entistä, eikä tavoiteltavaa. Lähes kaikilla oli tietokone mukanaan. Ne, joilla ei ollut konetta, kirjoittivat tarinansa käsin. Osallistujat lähettivät tarinansa minulle sähköpostilla heti sen valmistuttua. Tarinoiden kirjoittamisen jälkeen alkoi ryhmähaastattelu, jossa osallistujat nostivat esiin havaintojaan omien tarinoidensa pohjalta ja kommentoivat toistensa näkökulmia. Ryhmähaastattelujen toteutus on kuvattu luvussa 5.3.2.

Aineiston analyysi

Työpajojen jälkeen kirjoitin käsinkirjoitetut tarinat puhtaaksi. Tarinadokumentteja syntyi kaikkiaan 55 sivua: asiantuntijavirastosta 20 sivua, korkeakoulusta 23 sivua ja kasvuyrityksestä 12 sivua. Tarinoiden pituus vaihteli puolesta sivusta kolmeen; pääosin ne olivat yhden sivun mittaisia ja ne oli kirjoitettu joko Word-dokumentiksi tai sähköpostin viestikenttään. Organisaatioiden ja toimijaryhmien välillä ei ollut nähtävissä mainittavaa eroa tarinoiden pituuden suhteen. Aloitin analyysityön kunkin organisaation osalta lukemalla kaikkien toimijaryhmien tarinat ensin muutamaan kertaan ilman tarkempaa fokusta, pyrkien tässä vaiheessa hahmottamaan ilmiön kokonaisuutta ja tarinoissa toistuvia näkökulmia. Kolmannen luennan yhteydessä tein toimija- ja toimijaryhmäkohtaisia muistiinpanoja, jolloin keskityin tarkastelemaan seuraavia kysymyksiä: Mikä on tarinan fokus? Mistä ja keiden toiminnasta tarina ensisijaisesti kertoo? Mitä muita keskeisiä havaintoja tarinasta nousee? Onko tarina kirjoitettu myönteiseen vai kriittiseen sävyyn?

Ennen analyysityön aloittamista olin laatinut tutkimuskysymysten ohjaamana neljä erilaista Word-pohjaista analyysisapluunaa, jotka hioutuivat analyysin edessä. En käyttänyt analyysissa laadullisten aineistojen analyysiohjelmistoja. Esimerkiksi QSR Nvivo koin haasteelliseksi apuvälineeksi oman työskentelyni kannalta, sillä tarkastelussa painottuivat yksittäisiä elementtejä ja virkkeitä enemmän tarinoiden kokonaisuus ja juoni. Nimitän edellä mainittuja sapluunoja jatkossa tarkastelukysymyksiksi. Tarina-aineiston tarkastelukysymykset olivat: 1) tarinoiden fokus ja kirjoittajan rooli johtajuuskulttuurin rakentajana, 2) johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet ja foorumit, 3) kompleksisuuden näyttäytyminen tarinoissa sekä 4) johtajuuskulttuurin yhteneväisyyden – hajanaisuuden näyttäytyminen tarinoissa. Kuvaan seuraavassa työn etenemistä kunkin tarkastelukysymyksen suhteen.

Tarkastelukysymys 1: tarinoiden fokus ja kirjoittajan rooli johtajuuskulttuurin rakentajana

Luin tarinat tehden yleisiä huomioita tarinoissa kuvatuista ilmiöistä. Tein myös tulkintoja kirjoittajien osallisuuskokemuksista johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Tämän jälkeen täydensin kunkin tarinan ja toimijaryhmän osalta analysisapluunaan omiin sarakkeisiinsa seuraavat asiat ja tulkinnat: 1) Taustatietoina kirjoittajan rooli ja kokemusvuodet organisaatiossa, 2) Tarinasta kuvastuva kirjoittajan rooli johtajuuskulttuurin rakentajana: kokeeko hän olevansa subjekti vai objekti? 3) Kenen toiminnasta tarina ensisijaisesti kertoo? Kuvaako tarina ensisijaisesti organisaatiotason, ylimmän johdon, vertaisryhmän, johdettavien,

lähiesimiehen vai henkilön omaa toimintaa? 4) Onko tarina virittynyt positiivisesti vai kriittisesti? 5) Mistä tarina kertoo?

Tässä yhteydessä kiteytin kullekin tarinalle lyhyen otsikon sekä nostin kustakin tarinasta johtajuuteen liittyviä keskeisiä havaintoja tai problematiikkaa (ks. liitteet 6, 8, 10). Tämän jälkeen tein havaintoja eri toimijaryhmien osallisuudesta johtajuuskulttuurin rakentamisessa (ks. taulukot 6, 11, 16).

Tarkastelukysymys 2: johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet ja foorumit

Tarkastelin tarinoissa esiintyviä tilanteita ja foorumeja, toisaalta myös niissä toistuvia organisaation johtamista ohjaavia välineitä. Lähdin liikkeelle aineistosta käsin, kirjaten taulukkoon kunkin tarinan yhteydessä esiintyviä tilanteita. Seuraavaksi luokittelin tarinoissa esiintyneet tilanteet seuraavien aineistosta hahmottuvien tekijöiden perusteella: 1) Ovatko tilanteet ennalta sovittuja vai vapaa-muotoisia kohtaamisia? 2) Ovatko tilanteet ryhmätilanteita vai kahdenvälisiä? 3) Millaisia ei-kasvokkain tapahtuvia tilanteita tarinoissa esiintyy? 4) Käsitelläänkö tarinoissa yhteistyötä organisaation eri yksikköjen ja toimintojen välillä? 5) Käsitelläänkö tarinoissa yhteistyötä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa?

Lisäsin ja luokittelin erottelevia tekijöitä analyysin edetessä siten, että erilaisia kohtaamistilanteista syntyi lopulta seuraavat kuusi pääryhmää: johdon ja esimiesten foorumit, henkilöstöpalaverit ja -tilaisuudet, hankkeisiin liittyvät ryhmätilanteet, kahdenväliset kohtaamiset, ei-kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset sekä yhteistyötilanteet verkostokumppanien kanssa. Tätä luokittelua tarkentavia alaluokkia syntyi organisaatiosta riippuen 13–15. Johtamista ohjaavista välineistä (esim. strategiasta, hankkeesta, palkitsemisjärjestelmästä) ja toiminnoista (esim. resursoinnista, viestinnästä, osaamisen kehittamisestä) muodostui organisaatiosta riippuen 10–17 luokkaa. Ne eivät olleet tarkasteluni ytimessä, mutta se, esiintyikö eri toimijaryhmien tarinoissa samoja johtamista ohjaavia välineitä, loi osin taustaymmärrystä johtajuustilanteille. Lopuksi vertailin toimijaryhmiä toisiinsa.

Tarkastelukysymys 3: kompleksisuuden näyttäytyminen tarinoissa

Tarkastelukysymys pohjautui osin tutkimuksen viitekehykseen, jonka yhtenä näkökulmana oli asiantuntija- ja johtajuuskontekstin kompleksisuus. Koska toimintaympäristön kompleksisuus näytti painottuvan myös aineistossa, näin perusteltuna tarkastella kompleksisuuspiirteiden esiintymistä jo tarina-aineistossa. Palasin tutkimuksen viitekehyksen kompleksisuustarkasteluun, jäsentäen analyysikehikkoa keskeisten kompleksisuuspiirteiden pohjalta (ks. luku 4.1, kuvio 4). Yksinkertaistin jäsenystä analyysityökaluksi soveltuvaan muotoon, piirtäen kuvion ja laatien jäsenyystaulukon. Luin tarinat tehden taulukkoon muistiinpanoja

seuraavien näkökulmien ohjaamana: 1) Tarinassa hahmottuva johtajuusajattelu jäsenyksellä ”rationaalinen – kompleksinen – edellisten yhdistelmä”, 2) Tarinassa esiintyvät kompleksisuuden piirteet jäsenyksellä ”kytköksellisyys – emergenssi – epälineaarisuus”, 3) Miten kyseinen kompleksisuuspiirre tarinassa esiintyi? Lopuksi tein havaintoja kompleksisuuspiirteiden painottumisesta toimijaryhmien kesken.

Tarkastelukysymys 4: johtajuuskulttuurin yhtenäisyyden – hajanaisuuden näyttäytyminen tarinoissa

Tämäkin tarkastelukysymys nousi vahvasti esille aineistosta, mutta se pohjautui myös tutkimuksen viitekehykseen. Jäsensin tutkimuksen viitekehyksen (ks. luku 3.2., kuvio 3) pohjalta analyysilaseiksi kyseisen teoritarkastelun keskeiset näkökulmat. Työstin analyysitaulukon ja tein taulukkoon tarinoista muistiinpanot seuraavien kysymysten ohjaamana: 1) Mikä on tarinassa vahvimpana näyttäytyvä johtajuuskulttuurin yhteneväisyyteen – hajanaisuuteen liittyvä piirre (integraatio, differentaatio, fragmentaatio, mosaiikkimaisuus)? 2) Tulkitsiko kirjoittaja kyseistä piirrettä pääosin positiivisena vai negatiivisena ilmiönä? 3) Missä yhteydessä ja millä tavalla kyseinen piirre tarinassa esiintyi?

Tein jo tässä vaiheessa kaksi tulkintaa: Ensinnäkin havaitsin, että fragmentaatio ja mosaiikkimaisuus näyttäytyivät aineistossa monelta osin samansisältöisinä. Toiseksi havaitsin, että erityisesti kulttuurin mosaiikkimaisuus on kytköksissä kolmannen tarkastelukysymyksen kompleksisuuspiirteisiin. Tämän jälkeen tein yhteenvedon pohjalta johtopäätöksiä siitä, mitkä piirteet tarinoissa painottuivat yleisesti ja toimiryhmittäin, sekä missä merkityksessä piirteet esiintyivät.

Tarina-analyysin lopuksi peilasın tarkastelukysymysten myötä syntyneitä jäsenystaulukoita ja havaintoja toisiinsa. Kirjasin keskeiset huomiot yhteenvedoksi, jota tutkimuskysymykset jäsensivät. Tarina-aineisto tuotti eniten sisältöä ensimmäiselle ja toiselle tutkimuskysymykselle, joiden suhteen pääpaino oli tarkastelukysymyksellä 1. Kolmannen tutkimuskysymyksen suhteen pääpaino oli puolestaan tarkastelukysymyksillä 2, 3 ja 4. Tarkastelukysymysten ja tutkimuskysymysten suhde ei ollut kuitenkaan suoraviivainen, vaan käytännössä kaikki tarkastelukysymykset tuottivat osaltaan hahmoa 1. ja 2. tutkimuskysymykselle. Yhteenvedo jäseni osaltaan tarina-aineiston tulosten kirjoittamista sekä loi perustaa seuraavien empiriavaiheiden analyysia ajatellen. Analysoin tarina-aineistot organisaatiokohtaisesti. Tarina-aineiston tulokset on kuvattu kunkin organisaation osalta luvuissa 6.1, 7.1 ja 8.1.

5.3.2 Empiriavaihe 1: Organisaatiotoimijoiden ryhmähaastattelut

Seuraavaksi kuvaan organisaatioiden eri toimijaryhmissä toteutettujen ryhmähaastattelujen metodin, työpajojen ryhmähaastatteluosuuden toteutuksen sekä ryhmähaastatteluaineiston analyysin. Prosessi oli sama kaikissa kolmessa organisaatiossa. Ryhmähaastattelut toteutettiin samoissa työpajoissa kuin tarinaaineistojen keruu; olen kuvannut pajojen orientaatiovaiheen sekä tarinaaineiston keräämisen edellä. Informantteina toimivat luvussa 5.2 kuvatut, asiantuntijaorganisaatioiden eri toimijatasoja edustavat 50 henkilöä. Ryhmähaastattelussa ilmaistut käsitykset auttoivat minua jäsentämään johtajuuskulttuuri-ilmiötä ja tuottivat aineksia 2. empiriavaiheen teemahaastattelurungon rakentamiseen. Toisaalta ryhmähaastattelut linkittyivät hetkeä aiemmin tuotettuihin tarinoihin: osallistujat jakoivat tarinoissa esiintyviä yksilöllisiä käsityksiään ja rikastivat niitä vertaisryhmässä käymässään keskustelussa. Ryhmähaastattelun katsotaankin soveltuvan hyvin yhdistettäväksi muihin metodeihin (Valtonen 2011: 99) tai laajemman tutkimuksen alkuvaiheeksi, jonka tavoitteena on selvittää näkemysten kirjoa ja jonka pohjalta voidaan laatia instrumentti seuraavalle empiriavaiheelle (Hirsjärvi & Hurme 2008: 61). Hyödynsin ryhmähaastattelumetodia myös kolmannessa empiriavaiheessa – tällöin johtajuuskulttuurikäsitusten jatkojalostamisessa (ks. luku 5.3.4).

Ryhmähaastattelulla viitataan tyypillisesti keskustelutilaisuuteen, johon on kutsuttu joukko vapaaehtoisia ihmisiä keskustelemaan tietystä temasta fokusoidusti mutta suhteellisen vapaamuotoisesti (ks. Valtonen 2011: 205; Fern 2001). Metodille antaa sen ominaisen luonteen usean osallistujan yhtäaikainen läsnäolo, joka tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden rakentaa käsityksen tutkittavasta ilmiöstä usean yksilön yhteisen pohdinnan perusteella (Valtonen 2011: 88). Sen sijaan, että tutkija haastattelisi kutakin vuorollaan, hän kannustaa osallistujia jakamaan kokemuksiaan ja vaihtamaan keskenään ajatuksia (Kitzinger & Barbour 1999: 4). Jakamisen kautta tulkinnat rikastuivat ja jalostuivat kontekstiinsa monien kytkösten kautta kiinnittyviksi havainnoiksi. Schein (1987: 140) korostaa ryhmähaastattelujen käytettävyyttä juuri kulttuurikäsitysten avaajana: hän toteaa, että kulttuurista voidaan tehdä havaintoja kokoamalla kulttuuria edustavia ryhmiä, joissa käsitellään ja sanoitetaan kulttuuriin liittyviä kysymyksiä.

Tutkimukseni ryhmähaastattelussa (*focus group interview*) toteutuivat seuraavat metodille tyypilliset piirteet: Haastatteluun kutsuttiin tarkoin valittu, suhteellisen homogeeninen ryhmä, 5–9 henkilöä, joilla on omakohtaista näkemystä ja asiantuntemusta käsiteltävästä aiheesta. Haastattelulla oli myös fokusoitu tavoite sekä fasilitaattori, joka selvitti tilaisuuden tarkoituksen, helpotti ajatusten vaihtoa ja ohjasi keskustelua. (Valtonen 2011: 88–91; Hirsjärvi ym. 2008: 62.) Toi-

min itse tilaisuuksien fasilitaattorina. Fasilitaattorin keskustelun virittäjän ja ohjaajan rooli osoittautui tärkeäksi niin keskustelun sisällön kuin ilmapiirinkin kannalta. Keskeiseksi nousi taito ohjata keskustelua tavoitteen kannalta oleellisen informaation tuottamiseksi, välttämällä kuitenkin keskustelun dominoimista.

Ryhmähaastattelulla on myös rajoituksensa, jotka liittyvät sen ominaispiirteeseen: ryhmän keskinäiseen vuorovaikutukseen (Valtonen 2011: 89). Riskinä voidaan pitää ryhmässä vallitsevaa keskinäistä valtahierarkiaa ja sen vaikutusta puheenvuoroihin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 63). Yksilölähtöisen tutkimusperinteen näkökulmasta katsottuna voivat muut ihmiset ikään kuin saastuttaa yksilön hallussa olevan puhtaan tiedon ja aiheuttaa sitä kautta potentiaalisen haitan tiedontuotannolle (ks. Wilkinson 1998: 119–123). Lähtökohtaisena oletukseni oli kuitenkin, että tieto konstruoituu kulttuuria tarkastellessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja on sidoksissa tilanteisiin, jolloin ryhmähaastattelu tuottaa metodina arvokasta aineistoa. Ryhmähaastattelu antoi mahdollisuuden ymmärtää ryhmää sen omista lähtökohdista ja kontekstista käsin. Ryhmätilanne poiki uusia ajatuksia sekä mahdollisti tutkimukseni mielenkiinnon kohteena olevien asioiden ja toimijoiden välisten kytkösten havaitsemisen. Ryhmähaastatteluissa esiintyi tätä kautta myös luovaa potentiaalia (ks. Valtonen 2011: 99). Ryhmän sisäinen dynamiikka oli silti tekijä, joka minun tutkijana ja tulkintojen tekijänä tuli huomioida. Pyrin minimoimaan edellä kuvattua riskiä sillä, että tarinat kirjoitettiin yksilötyönä ennen ryhmäkeskustelun aloittamista. Tällöin sain tietoa yksilöiden käsityksistä ennen niiden sosiaalista konstruoitumista.

Aineistonkeruun toteutus

Toteutin ryhmähaastattelut kahdeksassa organisaatio- ja toimijaryhmäkohtaisessa pajassa. Ryhmien koko oli 4–9 henkilöä (ks. taulukko 2). Edellä luvussa 5.3.1 olen kuvannut työpajojen toteutuksen siihen asti, kun tarinat on kirjoitettu. Tässä luvussa ulotan kuvauksen varsinaisiin ryhmähaastattelutilanteisiin. Heti tarinoiden kirjoittamisen jälkeen käynnistyvissä keskusteluissa yksilöiden kokemukset ja käsitykset nivoutuivat toisiinsa rakentaen jaettua kuvaa organisaation johtajuuskulttuurista. Ryhmähaastatteluosuudet kestivät ryhmästä riippuen 60–75 minuuttia. Ne alkoivat keskusteluun orientoivalla pohdinnalla. Pyysin kutakin osallistujaa lukemaan vielä kerran ajatuksella läpi äsken kirjoittamansa tarinan. Tehtävänä oli tulkita omaa tarinaa nostamalla siitä esille seuraavat: 1) yhdestä kahteen asiaa, jotka olivat henkilön mielestä tyypillisiä ja tunnistettavia organisaation johtajuuskulttuurissa, 2) yksi asia, jonka hän toivoi tulevaisuudessa vahvistuvan tai muuttuvan organisaationsa johtajuuskulttuurissa. Tähän käytettiin aikaa noin 5 minuuttia, jonka jälkeen alkoi varsinainen keskustelu.

Ryhmäkeskustelut alkoivat kierroksella, jossa kukin haastateltava kertoi vuorolleen johtajuuskulttuurissa tunnistamistaan piirteistä. Tässä vaiheessa esiin nostetut piirteet ja näkökulmat pohjautuivat osallistujien omiin tarinoihin. Pyysin, että keskustelu kohdentuisi johtajuuskulttuurin nykyisiin piirteisiin. Ohjattu kierros kesti 10–20 minuuttia; keston vaikutti ryhmän koko ja haastateltavien ilmaisutapa. Fasilitaattorin roolini vaihteli ryhmähaastattelun edetessä. Keskustelujen alussa jaoin osallistujille puheenvuoroja varmistaakseni sen, että jokaisen osallistujan tarinasta nousevat näkökulmat tulevat kuulluksi. Aloituskierroksen jälkeen kannustin osallistujia keskustelemaan vapaasti, jolloin fasilitointi keskittyi lähinnä teemassa pysymisen varmistamiseen ja tarkentavien kysymyksien esittämiseen (ks. Puusa 2011: 84; Boddy 2005: 251–252). Keskustelun edetessä piirsin käsitekartan esille nousevista asioista ja niiden välisistä suhteista. Tämä auttoi keskustelijoita hahmottamaan keskustelukokonaisuutta sekä helpotti aiemmin esillä olleeseen teemaan palaamista. Toisaalta kartta ohjasi keskustelijoita ja fasilitoijaa tarkastelemaan mahdollisia puuttuvia näkökulmia. Käsitekartan piirtäminen myös fokusoi keskustelua, kun osallistujat viittasivat puheenvuoroissaan toistensa avaamiin teemoihin, ja auttoi keskustelijoita pysymään yhteisen asian äärellä. Aloituskierroksen jälkeen roolini fasilitoijana keskittyi lähinnä hiljaisempien aktivointiin sekä tarkentavien kysymysten tekemiseen. Tämän lisäksi varmistin kysymyksiin, puuttuiko kartasta jotakin oleellista, organisaation johtajuuskulttuurille tyypillistä ja tunnistettavaa. Ryhmäkeskusteluissa syntyneet käsitekartat ovat liitteinä 7, 9 ja 11.

Haastattelun lopulla ohjasin keskustelun nykyisestä kulttuurista tavoiteltavan johtajuuskulttuurin tarkasteluun. Kukin osallistuja kertoi keskustelun ja orientoivan pohdinnan pohjalta vähintään yhden asian, jonka hän toivoi vahvistuvan tai muuttuvan organisaationsa johtajuuskulttuurissa tulevaisuudessa. Kirjasin mainittuja kehitystarpeita fläppitaululle, ja varmistin samalla osallistujilta, että ymmärsin ja kirjasin asiat oikein. Keskustelun myötä taululle muodostui kiteytys johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyvistä keskeisistä odotuksista. Lopuksi vedin yhteen keskustelun pääkohdat sekä kerroin tutkimuksen seuraavista vaiheista. Lupasin toimittaa osallistujille pajassa syntyneet fläpit puhtaaksikirjoitettuna jatkokehittämistä ja kommentointia varten. Lisäksi tarjosin keskijohdon ja asiantuntijoiden pajoissa mahdollisuutta sille, että toimitan puhtaaksi kirjoitetut fläpit sähköisessä muodossa myös organisaation johdolle kehittämistyössä hyödynnettäviksi. Ryhmät ottivat yhtä keskijohdon ryhmää lukuun ottamatta tarjouksen vastaan. Eräs asiantuntijaryhmä pyysi yhteenvedon toimittamista myös heidän lähiesimiehilleen. Ryhmähaastattelun etenemistä raamittanut suunnitelma on liitteenä 2.

Nauhoitin ryhmähaastattelut. Ryhmähaastattelujen toteutusta ja nauhoitetun aineiston purkua auttoivat seuraavat käytännön seikat: Osallistujat kirjasivat etunimensä tilaisuuden alussa pöytäkyltteihin, mikä helpotti puheenvuorojen jakamista. Ryhmätiloissa oli keskustelua tukeva pöytämuoto, joko neuvottelupöytä tai U-pöytä, jossa kaikki keskustelijat näkivät ja kuulivat toisensa vaivatta. Ryhmähaastattelut myös toteutettiin kunkin organisaation omissa neuvotteluhuoneissa, joissa tilanteisiin ei liittynyt ulkoisia häiriötekijöitä. Ryhmätilanteista piirtämäni istumakartat sekä tilaisuuden alussa nauhalle pyytämäni ääninäytteet helpottivat puolestaan puheenvuorojen kohdentamista litterointityössä. Tein työpajojen aikana muistiinpanoja ihmisten käyttäytymiseen liittyvistä havainnoistani sekä esitetyistä kysymyksistä ja kommentteista. Ne osoittautuivat hyödyllisiksi aineistoa analysoidessani helpottaen tilanteiden mieleen palauttamista.

Ryhmätilanteiden ilmapiiri vaihteli ryhmien välillä jonkin verran. Osassa keskusteluja sävy oli muita kriittisempi. Yleisesti keskustelut olivat kuitenkin rakentavia ja reflektiivisiä. Asioista tuotiin esille sekä myönteisiksi että kielteisiksi koettuja näkökulmia. Keskusteluissa uskallettiin näyttää myös negatiivisia tunteita ja esittää eriäviä mielipiteitä. Myös ryhmissä, joissa henkilöt eivät tunteneet toisiaan hyvin ennalta, keskustelu vapautui nopeasti alkuvarovaisuuden jälkeen. Kaikkia ryhmiä yhdisti myönteinen suhtautuminen tutkimukseen sekä suhteellisen avoin keskusteluilmapiiri. Osallistujat puhuivat paljon ja ottivat kantaa kollegoidensa esittämiin näkemyksiin. Vahvaakin argumentointia sekä toisaalta yhteiskehittelyä oli nähtävissä. Toimijaryhmittäin toteutettu ryhmäjako lienee osaltaan edistänyt tavoitetta saada keskusteluissa aikaan avoin ilmapiiri, jossa puheenvuorot ja tulkinnat rakensivat luontevasti yhteistä ymmärrystä.

Aineiston analyysi

Litteroin ryhmähaastattelunauhoitteet heti kunkin ryhmähaastattelun jälkeen. Käytin suhteellisen tarkkaa kirjaamistapaa, jotta keskustelusta jäi dokumentaatio osallistujien puhetyylistä ja heidän käyttämistään käsitteistä sekä käsitys tilaisuuden ilmapiiristä eli esimerkiksi siitä, oliko tunnelma muodollinen vai epämuodollinen ja oliko keskusteluissa huumoria. Luettavuuden helpottamiseksi en kuitenkaan kirjannut epäolennaisiksi katsomiani täytesanoja, esimerkiksi puheen prosessointi-ilmauksia. Toimijaryhmittäin värikoodattuja ryhmähaastatteludokumentteja syntyi yhteensä 58 sivua (riviväli 1, fonttikoko 11). Ryhmäkohtaiset dokumentit olivat pituudeltaan 6–9 sivua. Korkeakoulun ryhmähaastatteluista syntyi tekstiä muita organisaatioita enemmän. Toimijaryhmillä ei sen sijaan ollut pituuden suhteen nähtävissä eroja. Kohdensin puheenvuorot numeroiden ne keskustelijakohtaisesti, jolloin kykenin tarkastelemaan yksilötason puhetta ja linkittämään näkemykset tarinoihin.

Ennen varsinaista analysointityötä luin litteroidun tekstin muutaman kertaan ilman tarkastelukehystä, jotta sain hahmotettua keskustelun pääkohdat ja keskeiset teemat. Tässä vaiheessa kirjoitin puhtaaksi ryhmähaastatteluissa syntyneet käsitekartat (ks. liitteet 5, 7, 9). Työstin käsitekartat fläppien pohjalta, ja tarkistin keskustelunauhoitteista asioiden väliset yhteydet sekä sen, ettei mikään paljon puhetta herättänyt teema jäänyt huomiotta. Tein käsitekarttoihin joitakin täsmennyksiä tämän tarkastelun pohjalta. Seuraavaksi toimitin käsitekartat kullekin osallistujalle sekä edellä mainituille haastattelutilanteissa sovituille tahoille. Organisaatioiden oli siten mahdollista hyödyntää keskusteluyhteenvetoja jatkokehittämisessään. Kehotin saateviesteissä osallistujia kommentoimaan, mikäli yhteenvedoissa ilmeni virheellisiä tulkintoja. Osa osallistujista kiitti sähköpostitse mielenkiintoisesta pajasta, mutta korjaustoiveita ei esitetty.

Alustavan luennan jälkeen tein suunnitelman analyysityön etenemisestä. Analysoin ryhmähaastatteluaineiston organisaatiokohtaisesti, kuten tarina-aineistonkin. Peilasin toimijaryhmiä toisiinsa kunkin tarkastelukysymyksen osalta. Koska puheenvuorot linkittyvät ryhmähaastattelutilanteissa toisiinsa, en tarkastellut puhetta niinkään yksittäisten puheenvuorojen kautta vaan toimijaryhmien yhteisenä puheena. Noudatin tarina-analyysissä käyttämäni tarkastelukysymysjakoa, joskin erityyppisestä aineistosta johtuen tarkastelu poikkesi osin tarinoiden analyysistä. Tarkastelukysymykset olivat seuraavat: 1) keskustelujen fokus ja keskustelijoiden rooli johtajuuskulttuurin rakentajana, 2) johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet, 3) kompleksisuuden näyttäytyminen keskusteluissa, 4) johtajuuskulttuurin yhtenäisyyden – hajanaisuuden näyttäytyminen keskusteluissa. Kuvaan seuraavaksi työn etenemisen kunkin tarkastelukysymyksen osalta. Aloitin analyysityön tällä kertaa tarkastelukysymyksestä 2. Jätin muita kokonaisvaltaisemman tarkastelukysymyksen 1 viimeiseksi, mikä helpotti aineistosta nousevaa tarkastelua.

Tarkastelukysymys 2: johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet ja foorumit

Etsin aineistosta tilanteita sekä johtamista ohjaavia välineitä ja jäsensin havainnot taulukkomuotoon. Jotta sain kuvaa tilanteiden yleisyydestä, luokittelin niitä myös määrän suhteen. Erittelin ne toimijaryhmittäin seuraavan sapluunan perusteella: 1) Keskusteluissa esiintyneet tilanteet ja foorumit? 2) Olivatko tilanteet ennalta sovittuja vai vapaamuotoisia? 3) Kuinka useassa puheenvuorossa keskustelussa esiintynyt tilanne tai väline mainittiin?

Tarkastelin lisäksi, kuinka useassa puheenvuorossa puhuttiin toisaalta yksikköjen, toisaalta ulkopuolisten verkostojen kanssa tapahtuvasta yhteistyöstä. Ryhmittely noudatteli pääosin tarina-aineiston luokkia, mutta tilanteet ja välineet painoutuivat aineistoissa eri tavalla. Ensinnäkin yksittäisiä tilanteita mainittiin

ryhmähaastatteluissa selvästi vähemmän kuin tarinoissa, mihin lienee vaikuttanut se, että osallistujat tekivät tässä vaiheessa tulkintoja tarinoidensa ja toistensa puheenvuoroista, siirtyen osin abstraktimmalle tulkinnan tasolle. Johtamisen välineitä esiintyi keskusteluissa puolestaan tarina-aineistoa enemmän. Muodostin aineistosta luokkia, pitäen tilanteita kuvaavat pääluokat kuitenkin vertailun vuoksi samoina kuin tarina-aineistossa (ks. luku 5.3.1). Tilanteita tarkentavia alaluokkia syntyi tarina-aineistoa niukemmin, 10–13, johtamista ohjaavien välineiden osalta alaluokkia syntyi runsaammin, 17–21 organisaatiota kohden. Lopuksi tein taulukon pohjalta havaintoja vertaillen toimijaryhmiä toisiinsa.

Tarkastelukysymys 3: kompleksisuuden näyttäytyminen keskusteluissa

Luin kunkin toimijaryhmän haastatteluaineiston läpi etsien ja merkiten puheenvuoroja, joissa johtajuuskontekstin kompleksisuus näyttäytyi. Työstin analyysisapluunan, joka noudatteli samaa kompleksisuuspiirteiden jäsenystä kuin tarina-aineiston analyysissä (ks. kuvio 3). Seuraavalla lukukerralla analysoin merkityt kohdat tarkastellen, mistä kompleksisuuspiirteestä oli erityisesti kyse ja koodasin ne joko kytköksellisyyden, epälineaarisuuden tai emergenssin luokkaan. Keräsin taulukkoon ryhmittäin kunkin kompleksisuuspiirteen alle keskustelusitaatit, joissa kyseinen piirre näyttäytyi kontekstiaan vasten. Moni sitaateista ilmensi useampaa kompleksisuuspiirrettä, minkä huomioin teemoittelussa. Analyysin tuloksena tein taulukot jäsenykseni kolmesta pääkompleksisuuspiirteestä sekä siitä, mihin teemoihin ne kunkin toimijaryhmän keskusteluissa linkittyivät (ks. taulukot 8, 13, 18).

Tarkastelukysymys 4: johtajuuskulttuurin yhtenäisyyden – hajanaisuuden näyttäytyminen keskusteluissa

Tämän tarkastelukysymyksen työskentelyn logiikka noudatteli edellistä. Luin aineiston läpi etsien ja merkiten kysymykseen liittyviä näkökulmia. Tein analyysisapluunan, joka noudatteli samaa jäsenystä kuin tarina-aineiston analyysissä (ks. luku 5.3.1). Toisella lukukerralla koodasin merkityt kohdat sen mukaan, mistä kulttuurin yhtenäisyys–hajanaisuus-piirteestä oli kyse (integraatio, differentaatio, fragmentaatio/mosaiikkimaisuus). Keräsin sapluunaan kunkin piirteen alle keskustelusitaatit, joissa piirre näyttäytyi. Käsittelin fragmentaatio- ja mosaiikkimaisuus-näkökulmia ensin yhtenäisenä luokkana, mutta työskentelyn edetessä huomasin pystyväni erottamaan näkökulmat aineistossa toisistaan. Tein analyysin tuloksena taulukot jäsenykseni kustakin piirteestä sekä siitä, mihin teemoihin ne kunkin toimijaryhmän aineistossa linkittyivät (ks. taulukot 9, 14, 19).

Tarkastelukysymys 1: keskustelujen fokus ja keskustelijoiden rooli johtajuuskulttuurin rakentajina

Lopuksi tarkastelin kokonaisvaltaisesti sitä, mitkä teemat painottuivat keskusteluissa ja näyttäytyivät siten johtajuuskulttuuri-ilmion kannalta keskeisinä. Toisaalta tarkastelin sitä, mitä tulkintoja voidaan tehdä osallistujien kokemasta osallisuudesta johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Työstin analyysitaulukon, johon hahmotin toimijaryhmittäin seuraavat näkökulmat: 1) Keskusteluissa vahvimmin esiintyneet teemat? 2) Näyttäytyikö kukin teema pääosin positiivisessa vai negatiivisessa merkityksessä? 3) Toimijaryhmässä painottuva rooli johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen (subjekti/objekti)?

Viimeksi mainitusta tein tulkintoja kunkin toimijaryhmän osallisuuteen liittyvien sanamuotojen ja näkökulmien perusteella. Peilasin teemojen keskinäistä järjestystä myös käsitekarttoihin, millä varmistin, että analyysityön kautta syntynyt kuva johtajuuskulttuurin tunnusmerkeistä vastaa käsitekartoissa esiintyneitä teemoja (ks. synteesin tuloksina syntyneet taulukot 7, 12, 17).

Analyysin päätteeksi luin läpi tarkastelukysymyskohtaisen analyysin myötä syntyneet taulukot sekä niiden pohjalta syntyneet havainnot. Kirjasin keskeiset huomiot organisaatiokohtaisiksi, tutkimuskysymysten jäsentämiksi yhteenvedoiksi. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta pääpaino oli tarkastelukysymyksessä 1. Tutkimuskysymykseen 3 sisältöä tuottivat puolestaan tarkastelukysymykset 2, 3 ja 4. Vaikka johtajuuskulttuurin kehittämistä koskeva tutkimuskysymys 4 ei vielä tässä vaiheessa ollut tarkastelun keskiössä, käsitykset johtajuuskulttuurin toivotusta suunnasta tarjosivat näkökulmia myös siihen.

Lopuksi tein organisaatioiden sisäistä vertailua ryhmähaastattelu- ja tarina-aineistojen välillä. Aineistot osoittautuivat samansuuntaisiksi. Aineistohavainnot tukivat toisiaan, ja niiden painotuserot olivat tulkintani mukaan johdonmukaista seurausta erilaisten menetelmien tuottamasta datasta. Aineistosta nousi monia paradoksaalisia piirteitä ja ristiriitaisia odotuksia. Paradoksit ilmensivät konkreettisella tavalla asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskontekstin kompleksisuutta. Tämän vuoksi päädyin jäsentämään aineistosta tässä vaiheessa paradokseja. Ensimmäisen vaiheen aineiston analyysin kautta kunkin organisaation johtajuuskulttuurista hahmottui lopulta 4–5 paradoksia, jotka on kuvattu organisaatiokohtaisesti luvuissa 6.4, 7.4 sekä 8.4. Paradoksit toimivat seuraavan vaiheen eli yksilöhaastattelujen jäsentäjinä. Ensimmäinen vaihe tuotti kaikkineen aineksia tutkimuskysymysten 1–3 tarkasteluun. Niihin liittyviä tulkintoja oli seuraavassa vaiheessa mahdollista koetella ja syventää. Ensimmäisen vaiheen aineisto ja analyysi muodostivat edellä kuvatun prosessin kautta kehyksen, jonka pohjalta

rakentuivat yksilöhaastattelujen teemarunko sekä alustavat johtajuuskulttuuri-paradoksit.

5.3.3 Empiriavaihe 2: Organisaatiotoimijoiden yksilöhaastattelut

Aineistonkeruun toisen vaiheen eli yksilöteemahaastattelujen tavoitteena oli syventää edellisen vaiheen kautta jäsentynyttä kuvaa johtajuuskulttuurista. Tarkoituksena oli tuottaa lisäymmärrystä johtajuuskulttuurin tarina- ja ryhmähaastatteluaineistossa nousseisiin kontekstikohtaisiin havaintoihin, sekä niihin tutkimuskysymyksiin, joihin vaiheen 1 aineisto tuotti niukemmin tarkastelun aineksia. Yksilöhaastattelut mahdollistivat ensimmäisessä vaiheessa tehtyjen tulkintojen koetteluorganisaatiotoimijoilla, jolloin menetelmä toimi myös tutkimuksen validiteetin vahvistajana. Kuvaan tässä luvussa yksilöhaastattelujen metodin sekä aineistonkeruun ja analyysin käytännön toteutuksen.

Teemahaastatteluja järjestettiin yhteensä yhdeksän siten, että kukin haastateltava edusti eri organisaation eri toimijaryhmää (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Informantit organisaatioittain ja toimijaryhmittäin, vaihe 2

Organisaatio	Johto	Keskijohto	Asiantuntijat	Yhteensä / organisaatio
1: asiantuntijavirasto	1	1	1	3
2: korkeakoulu	1	1	1	3
3: kasvuyritys	1	1	1	3
Yhteensä / toimijaryhmä	3	3	3	9

Yksilölliset teemahaastattelut tuottivat syvyyttä ja selittivät ensimmäisen tutkimusvaiheen luomaa kuvaa johtajuuskulttuurista. Teemahaastattelu (*focused interview*) on laajasti käytetty, puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka seuraavat ominaispiirteet toteutuivat tutkimuksessani: Ensinnäkin oletuksena oli, että haastateltavat olivat kokeneet tietyn asian tai tilanteen. Toiseksi olin alustavasti selvitelty tarkasteltavan ilmiön, tässä tapauksessa johtajuuskulttuurin kokonaisuutta ja oletettavasti tärkeitä osa-alueita, ja rakentanut ennakko-oletusten pohjalta haastattelun teemarungon. Kolmanneksi haastattelu suunnattiin haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tarkasteltavasta ilmiöstä. (Puusa 2011: 81–82; Merton, Fiske & Kendall 1956: 3–4.) Teemahaastattelut toteutettiin tavalla, joka oli lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Avoimuutensa suhteen niiden voidaan katsoa olleen lähellä syvähaastattelua (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 75–77). Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta etenkin keskeisten

teemojen varassa. Näin kykenin ottamaan huomioon sen, että ihmisten tulkinnat ja merkitykset asioista poikkeavat toisistaan ja syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ym. 2008: 48.)

Jäsensin kokonaisuuden osa-alueisiin hyödyntäen teemoja, joiden sisältöä ja merkityksiä tarkensin kysymysten avulla. Haastatteluteemojen määrittely ennakoon mahdollisti keskustelua ohjaamisen ja tarkentavien kysymysten tekemisen kontrolloimatta keskustelua kuitenkaan liikaa (ks. Puusa 2011: 81; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 105). Teemarunko toimi instrumenttina, jolla oli kaksi funktiota: Ensinnäkin se loi haastattelulle hahmon ja varmisti, että keskustelu fokusoituu relevantilla tavalla. Toiseksi sopivan väljä ja kohdennettu runko edisti keskustelun luontevuutta. (Ks. Morrill 1995: 245–248.) Toimivassa rungossa kysymysten muoto onkin tyypillisesti avoin ja määrä niukka: runko koostuu muutamista pääteemoista ja niitä tarkentavista kysymyksistä. Haastattelu alkoi orientoivalla lämmittelykysymyksellä, eteni varsinaisiin sisältökysymyksiin ja päättyi lopettelukysymyksiin, joiden avulla varmistin, että ilmiöön olennaisesti liittyvät näkökulmat tuli käytyä läpi (Ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 110.) Esimerkki teemarungosta on liitteenä 3. Yksilöhaastattelujen täydentäjänä ja virittäjänä käytin ensimmäisessä empiriavaiheessa hahmottuneita paradokseja. Onkin tyypillistä, että haastatteluja täydennetään erilaisilla välineillä, kuten kuvilla, skenaarioilla tai psykologisilla tekniikoilla (ks. Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 2002: 95–110).

Haastattelun onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että tutkijalla on riittävä ymmärrys ilmiön kokonaisuudesta sekä siihen mahdollisesti vaikuttavista keskeisistä elementeistä (Puusa 2011: 82). Tässä tutkimuksessa ennakkoymmärrykseni rakentui toisaalta ensimmäisen empiriavaiheen, toisaalta viitekehyksen pohjalta. Ymmärrystä edesauttoi myös se, että olin perehtynyt ennakoon organisaatioiden johtamista ohjaaviin periaatteisiin, prosesseihin ja terminologiaan. Teemahaastatteluilla on monipuolisuudestaan ja tehokkuudestaan huolimatta myös rajoitteita: niiden avulla saadaan selville vasta vastaajan rekonstruoima käsitys, ei itse asiaa. Haastattelun käyttöä ainoana välineenä kannattaakin välttää, mikäli tutkimuksen kohteena ovat esimerkiksi kompleksiset prosessit, hajautunut tieto, vuorovaikutus tai kulttuuri (ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 105, 107), kuten tässä tutkimuksessa. Edellä esitetty näkökulma tukee tässä tutkimuksessa valittua monimetodista lähestymistapaa. Triangulaation etuna voidaan tällöin pitää ns. perusteettoman varmuuden vähentämistä (*reduction of inappropriate certainty*). Useita menetelmiä käyttämällä saattaa syntyä erilaisia vastauksia, mikä puolestaan vähentää näennäistä varmuutta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008: 39; Robson 1995: 290.)

Aineistonkeruun valmistelu ja toteutus

Valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti. Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet informanteina ensimmäiseen aineistonkeruuvaiheeseen. Toisen vaiheen informantit valikoituivat seuraavien kriteerien pohjalta: Ensinnäkin heidän kirjoittamansa tarinat toivat organisaation johtajuuskulttuurista esille näkökulmia, jotka painottuivat kyseisen toimijaryhmän aineistossa laajemminkin. Toiseksi tarinat kuvasivat kirjoittajien organisaatioiden johtajuuskulttuuria monipuolisesti, elämänmakuisesti ja rikkaasti. Toiseen vaiheeseen valikoidut henkilöt olivat nostaneet myös ryhmähaastatteluissa esille tutkimusteeman kannalta mielenkiintoisia näkökulmia, joita halusin tutkijana syventää. Henkilöt edustivat organisaatioissaan eri toimijatasoja ja tehtäviä, mikä mahdollisti ilmiön monipuolisen tarkastelun. Henkilöistä 6 oli naisia ja 3 miehiä. Sukupuoli ei kuitenkaan toiminut valintakriteerinä. En tarkastele tutkittavaa ilmiötä sukupuolinäkökulmasta, sillä näkökulma ei itsessään noussut aineistosta. Kaikilla haastateltavilla oli vähintään muutaman vuoden kokemus organisaatiostaan, minkä katsoin tuovan lisäperspektiiviä tarkasteluun.

Haastatteluja edelsi aineistonkeruun suunnittelu. Teemahaastatteluiden sisältöä raamittivat tutkimuskysymykset sekä ensimmäisen empiriavaiheen tulokset. Haastattelujen keskeisenä välineenä toimi teemahaastattelurunko, jonka työstin ensimmäisen vaiheen analyysin pohjalta. Kiinnitin erityistä huomiota siihen, että teemarunko ja sen kysymykset ohjasivat keskusteluja näkökulmiin, joihin toivoin lisäymmärrystä. Haastattelukäytäntöä ohjasivat lisäksi organisaatioiden kanssa ennen tutkimuksen aloittamista ja ryhmähaastattelujen yhteydessä sovitut periaatteet. Yhtenä periaatteena oli haastateltavien anonymiteetti, jonka näin tärkeänä aineiston aitouden ja sitä kautta luotettavuuden näkökulmasta. Toisena periaatteena oli vapaaehtoisuus. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei kerrottu kenellekään, ei myöskään organisaation johdolle. Lisäksi esitin haastattelukutsun siten, että siitä oli mahdollisuus kieltäytyä.

Olin valitsemini henkilöihin puhelimitse yhteydessä hyvissä ajoin ennen heidän organisaationsa haastatteluja. Kysyin heidän kiinnostustaan ja mahdollisuuttaan osallistua haastatteluun. Kaikki lähestymäni henkilöt olivat halukkaita osallistumaan, joten sovimme haastatteluajankohdan saman tien. Haastateltavat varasivat haastattelua varten rauhallisen tilan. Toimitin haastateltaville lyhyen sähköpostiviestin, jossa kertasin haastattelun tarkoituksen, ajankohdan ja periaatteet. Yksi henkilöistä joutui perumaan haastattelun muuttuneen tilanteensa takia, jolloin kutsuin haastatteluun toimijaryhmän toisen edustajan. Sopivia informanteja oli kussakin toimijaryhmässä useita, joten haastateltavien löytäminen ei tuottanut ongelmia. Yksilöhaastattelut toteutettiin 5–8 kuukauden kuluttua kun-

kin organisaation ryhmähaastatteluista seuraavan aikataulun mukaisesti: asian-
tuntijavirasto 11.–18.5.2015, korkeakoulu 25.–29.9.2015, kasvuyritys 6.–
10.11.2015. Haastattelut olivat kukin kestoltaan noin 1,5 tuntia (80–95 minuut-
tia). Haastateltavat tuottivat rikasta ja monipuolista informaatiota omista käsi-
tyksistään, kokemuksistaan ja rooleistaan käsin. Osa henkilöistä oli haastattelun
alussa kannanotoissaan varovaisempia mutta toivat keskustelun edetessä avoi-
mesti esille ajatuksiaan reflektoiden niin omaa kuin organisaationsa toimintaa.

Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon ohjaamana (ks. liite 3). Kertasin
aluksi haastatteluun liittyvät periaatteet sekä yksilöhaastattelujen roolin tutki-
muskokonaisuudessa. Kehotin haastateltavia ilmaisemaan itseään vapaasti ja
sanoin, että otan haastattelijana vastuun ajankäytöstä ja ohjaan keskustelua so-
pivassa vaiheessa seuraavaan teemaan. Rohkaisin haastateltavia tuomaan kes-
kustelumme aikana esille omia käsityksiään ja havaintojaan. Tein näin siksi, että
olin kiinnostunut nimenomaan haastateltavien henkilökohtaisista käsityksistä,
vaikka he edustivat organisaationsa tiettyä toimijaryhmää. Ennen varsinaisia
teemoja kävimme lyhyen, orientoivan keskustelun henkilön omasta työroolista.
Teemahaastattelurunko muodostui seuraavista teemoista:

1. johtajuuskulttuurin tunnusmerkit
2. johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet
3. johtajuuskulttuurin rakentajat
4. johtajuuskulttuurin paradoksit
5. johtajuuskulttuurin kehittäminen.

Lopuksi haastateltavat vetivät käsityksiään yhteen kuvaamalla omin sanoin joh-
tajuuskulttuurin käsitteen sisältöä. Teemarunko oli sama kaikissa organisaatiois-
sa lukuun ottamatta teeman 4 paradokseja, jotka olivat muodostuneet organisaat-
iokohtaisesti ensimmäisen empiriavaiheen pohjalta. Nauhoitin haastattelut ko-
konaisuudessaan, alun virittäytymisestä loppusanoihin, mikä helpotti tilanteiden
mieleen painamista litterointi- ja analyysityötä ajatellen.

Ajankäyttö teemojen välillä jakautui suhteellisen tasaisesti: aikaa käytettiin 10–
15 minuuttia teemaa kohden lukuun ottamatta johtajuuskulttuuritilanteita ja
paradokseja käsitteleviä teemoja, joissa aikaa kului noin 20 minuuttia teemaa
kohden. Teemat linkittyivät osin toisiinsa, joten hyödynsin teemarunkoa joustavasti.
Mikäli seuraaviin teemoihin liittyvää puhetta nousi luontevasti jo edellisten
kohdalla, annoin keskustelun jatkua ja huomioin esitetyt näkemykset seuraavien
teemojen kohdalla. Teemarungon kysymykset ohjasivat keskustelua, mutta eivät
orjallisesti vaan enemmänkin tilanteen mukaan joustavana haastattelijan tarkis-
tuslistana. Joidenkin haastateltavien kanssa käytimme orientoitumiseen pidem-
män ajan, kun taas jotkut olivat valmiita syventymään varsinaisiin teemoihin

nopeasti. Esitin avoimia, tarkentavia kysymyksiä keskustelun edetessä, jotta keskustelu ohjautuisi konkreettisiin, organisaatioarjessa näyttäytyviin asioihin. Haastattelujen kohdentamisessa ja tilannekohtaisessa reagoinnissa auttoi oma taustani kehittäjänä, haastattelijana ja coachina.

Johtajuuskulttuuritilanteita käsittelevän teeman 2 yhteydessä ohjasin henkilöitä kuvaamaan mahdollisimman konkreettisesti esimerkkien avulla tilanteita, joiden he ovat tulkinneet rakentavan ja heijastavan johtajuuskulttuuria. Riittävän konkreetian tavoittaminen osoittautui monessa keskustelussa haastavaksi, jolloin käytin teeman käsittelyyn enemmän aikaa. Asiantuntijaorganisaatioiden toimijoiden puhe kääntyi helposti abstraktille ja yleiselle tasolle, joten tein tässä kohtaa monia täsmentäviä kysymyksiä, jotta todellisten tilanteiden tavoittaminen onnistui. Täsmentävät kysymykset olivat seuraavanlaisia: Mihin tilanne liittyi? Ketkä olivat paikalla? Mitä tapahtui? Miten kuvaat tilaisuuden tunnelmaa? Mitä tilanne kertoo johtajuuskulttuuristanne?

Ensimmäisessä aineistovaiheessa tekemiäni tulkintoja johtajuuskulttuurin paradokseista (teema 4) koettelin käsittelemällä niitä yksi kerrallaan. Henkilöt ottivat kunkin paradoksin suhteen kantaa siihen, näkyikö kyseinen paradoksi organisaation toiminnassa, sekä kuvasivat, miten paradoksi heille käytännössä näyttäytyi. Tässä vaiheessa näytin heille paradoksia kuvaavan sanaparin. Vältin kuvaamasta paradokseja sen laajemmin, jotta omat tulkintani eivät sanoittaisi henkilöiden näkemyksiä. Teeman 4 käsittely oli keskeinen ja monivaiheinen osa haastatteluita. Käsittelyä kuitenkin joudutti se, että henkilöt olivat jo edellisten teemojen yhteydessä tuoneet esille monia paradokseja selittäviä näkökulmia.

Haastattelujen päätteeksi pyysin henkilöitä kuvaamaan omin sanoin, miten he ymmärtävät johtajuuskulttuurin käsitteen. Henkilöt kykenivät sanoittamaan käsitettä elämänmakuisesti sekä ennako-odotustani vaivattomammin. Tämä vahvisti käsitystäni tutkimuksessa käytettyjen menetelmien käyttöarvosta myös kehittämisen välineenä. Johtajuuskulttuurin sanoittamista lienee helpottanut se, että henkilöt olivat ensimmäisessä tutkimusvaiheessa tulkinneet ilmiötä tarinan muodossa ja vertaisryhmäkeskustelussa ennen kuin he jäsensivät toisessa vaiheessa siihen liittyviä käsityksiään kahdenvälisessä keskustelussa. Osassa organisaatioita johtajuuskulttuurikeskustelua oli tutkimuksen edetessä käyty myös organisaation sisäisissä foorumeissa. Keskustelun lopuksi kerroin tutkimuksen seuraavista vaiheista.

Aineiston analyysi

Litteroin haastattelunauhoitteet pian haastattelun jälkeen, jolloin keskustelut olivat tuoreessa muistissa. Käytin suhteellisen tarkkaa kirjaamistapaa, jotta kes-

kustelusta jäi dokumentaatio henkilöiden puhetavasta, eksakteista sananvalinnoista sekä siitä, mitä asioita heidän näytti olevan vaikeampaa sanoittaa. Litteroin myös omat kysymykseni ja kommenttini, jotta kykenin myöhemmässä vaiheessa tekemään tulkintaa siitä, missä määrin ja millä sanoin ohjasin keskustelua. Haastatteludokumentteja syntyi kaiken kaikkiaan 55 sivua (riviväli 1, fonttikoko 11). Yksittäisten haastatteludokumenttien pituus oli 5–8 sivua. Organisaatioiden tai toimijaryhmien välillä ei ollut mainittavaa eroa dokumenttien pituuden suhteen: asiantuntijaviraston dokumentit olivat 19 sivua, korkeakoulun 19 sivua ja kasvuyrityksen 17 sivua. Litteroinnin jälkeen luin tekstit muutamaan kertaan ilman tarkastelukehystä, jotta sain hahmotettua kokonaisuuden.

Analysoin yksilöhaastatteluaineiston organisaatiokohtaisesti, kuten tarina- ja ryhmähaastatteluaineiston. Alustavan luennan jälkeen tein suunnitelman analyysityön etenemisestä. Päädyin analysoimaan aineistoa teemakohtaisesti, mikä helpotti tulosten linkittämistä toisaalta tutkimuskysymyksiin, toisaalta edellisen empiriavaiheen tuloksiin. Aineiston analysoinnin eteneminen noudatteli teemarunkoa. Seuraavaksi valitsin kunkin teeman näkökulmasta tarkoituksenmukaisen analysointiteknikan. Teemojen 1, 2, 3 ja 5 osalta työstin kustakin erilliset käsittekartat. Teeman 4 osalta tein analysointia varten paradoksikehikon, jonka avulla vertailin kunkin paradoksin suhteen aineistossa esiintyviä ristiriitaisia odotuksia ja käsityksiä. Haastateltavien sanoittamat johtajuuskulttuurimääritelmät kirjasin puolestaan yhteiseen taulukkoon, mikä helpotti määritelmässä esiintyneiden käsitteiden ja niihin liittyvien merkitysten vertailua.

Etenin teema kerrallaan: aloitin lukemalla organisaation kaikki haastatteludokumentit, minkä jälkeen etsin aineistosta teemaan liittyviä näkökulmia ja tulkintoja. Luennan yhteydessä koodasin tekstistä teemaan liittyvät tukisanat. Seuraavaksi luin jokaisen teeman muistiinpanot uudelleen ja rakensin kustakin teemasta käsittekartan, johon keräsin teemaan liittyvät käsitykset sekä niiden väliset yhteydet. Kirjasin käsittekarttoihin kunkin käsityksen kohdalle myös sen, kenen tulkinnasta oli kyse. Merkitsin tekstistä kuhunkin teemaan liittyviä sitaatteja, joista osaa hyödynsin tulosluvuissa havainnollistamaan toimijoiden käsityksiä. Vaikka dokumentoin aineistoa tässä vaiheessa osin toimijakohtaisesti, tein tulkintaa ensisijaisesti organisaatiotasolla. Toimijakohtainen erittely auttoi kuitenkin muodostamaan kuvaa siitä, olivatko tulkinnat yhtä toimijaa yleisempiä.

Käsittekartatyöskentely helpotti kompleksisen organisaatiotodellisuuden hahmottamista. Ensimmäisessä vaiheessa kutakin teemaa jäsentämään muodostui pääteemoja ja seuraavassa vaiheessa niihin kytkeytyviä alateemoja. Teemoittelu ei kuitenkaan ollut tässä tapauksessa yhdenmukaisen hierarkkinen vaan enemmänkin horisontaalinen, sillä tarkoituksena oli hahmottaa ilmiöön liittyviä käsi-

tyksiä ja niiden välisiä kytköksiä. Johtajuuskulttuuriparadoksien analysoinnin avuksi (teema 4) työstin kustakin paradoksista oman paradoksikehikkonsa. Hain aineistosta kuhunkin paradoksiin liittyviä ristiriitaisuuksia, jotka nousivat toisaalta saman henkilön tunnistamista paradoksaalisista piirteistä ja toisaalta eri henkilöiden keskenään ristiriitaisista näkemyksistä. Merkitsin paradoksikehikkoon myös sen, kenen tulkinnasta oli kyse, jolloin sain hahmotettua, onko kyseinen ristiriita tunnistettu yleisemmin kuin yhden toimijan taholta. Paradokseja havainnollistamaan merkitsin aineistosta sitaatteja, jotka kuvasivat haastateltavien nostamia paradoksi-aiheita konkreettisella tavalla.

Analyysin päätteeksi peilasin työskentelyn edetessä syntyneitä käsitekarttoja ja paradoksikehikoita toisiinsa tehden havainnoita niiden välisistä kytköksistä. Analysoin tässä vaiheessa myös haastateltavien sanoittamat johtajuuskulttuurimäärittelmät tarkastellen niissä toistuvia käsitteitä. Määrittelmät tuottivat sisältöä sille, minkälaisena ja mistä tekijöistä koostuvana ilmiönä johtajuuskulttuuri ymmärretään. Vertasin analyysin tuloksia ensimmäisen vaiheen tuloksiin ja totesin yksilöhaastattelujen tuottaneen tulkinnoille merkittävästi syvyyttä. Yksilöhaastattelujen analyysissä kiteytyivät tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset, mutta tuloksia ei olisi saatu aikaan ilman tarinoiden ja ryhmähaastattelujen analyysin tuottamaa esiymmärrystä. Yksilöhaastattelujen rooli oli niin ikään keskeinen edellisessä vaiheessa syntyneiden tulkintojen validoinnin ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Luvuissa 6.3, 7.3 ja 8.3 on kuvattu yksilöhaastattelujen tulokset kunkin organisaation osalta.

5.3.4 Empiriavaihe 3: Kehittäjien ryhmähaastattelu

Aineistonkeruun kolmannessa vaiheessa haastattelin organisaatioiden johtamisen kehittämisen avainhenkilöitä. Vaiheen tavoitteena oli hakea lisäymmärrystä siihen, mitkä ovat johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudet ja keinot eli kerätä tutkimuskysymykseen 4 liittyvää aineistoa. Tarkoituksena oli myös risteyttää ajatuksia kolmen tutkimusorganisaation välillä, jolloin tuotoksia olisi mahdollista hyödyntää myös organisaatioiden kehittämisessä.

Keräsin aineiston osallistavan työpajatyöskentelyn yhteydessä paradoksimuokenteluna ja fokusryhmähaastatteluna. Työskentely perustui aiempien vaiheiden myötä syntyneisiin, organisaatioita yhdistäviin johtajuuskulttuuritulokintoihin, joten vaihe toimi osaltaan myös tutkimuksen validiteetin vahvistajana. Kuvaan seuraavassa pajan valmistelun, toteutuksen ja aineiston analyysin. Kehittäjien ryhmähaastattelun informanteina oli yhdeksän henkilöä, jotka toimivat johtajuuskulttuurin kehittämisen avainrooleissa, organisaatioiden ylimmässä johdossa ja johtamisen kehittäjinä (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Informantit organisaatioittain, vaihe 3

Organisaatio	Informanttien määrä	Informanttien roolit
1: Asiantuntijavirasto	4	pääjohtaja, hallintojohtaja, toimialajohtaja, HR-erityisasiantuntija
2: Korkeakoulu	2	henkilöstöjohtaja, yksikön johtaja
3: Kasvuyritys	3	toimitusjohtaja, liiketoiminta-alueiden johtajat
Yhteensä	9	

Aineistonkeruun valmistelu ja toteutus

Valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti ja yhteistyössä organisaatioiden johdon kanssa. Lähtökohdista oli, että kustakin organisaatiosta työpajaan osallistuu 2–4 johtamisen kehittämisen avainroolissa toimivaa henkilöä. Valintakriteerinä oli myös, että pajaan osallistuu organisaatioeroiltaan erilaisia toimijoita, jotka oletettavasti tarkastelevat johtajuuskulttuurin kehittämistä hieman eri perspektiiveistä. Siten moniäänisyys ja -roolisuus mahdollistuivat myös kolmannessa empiriavaiheessa. Henkilöt olivat kahta lukuun ottamatta toimineet informantteina jo ensimmäisessä vaiheessa, joten heillä oli ennakkoon käsitys tutkimuksen lähtökohdista sekä reflektointikokemusta organisaationsa johtajuuskulttuurista. Kukaan heistä ei ollut toiminut informanttina yksilöhaastatteluissa. Näin tehtiin siksi, että yksittäisen henkilön käsitykset eivät kumuloituisi aineistossa liiaksi.

Valmistauduin työpajaan kiteyttämällä ensimmäisen ja toisen empiriavaiheen pohjalta syntyneet tulkinnat neljään keskeiseen, kaikkien kolmen organisaation johtajuuskulttuurissa näyttäytyvään paradoksiin. Nämä johtajuuskulttuuriparadoksit toimivat työpajatyöskentelyn ja johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyvän tarkastelun peilipintana. Haastattelutilannetta ohjasivat ennen aineistonkeruun aloittamista organisaatioiden kanssa sopimani periaatteet: Ensimmäinen periaate oli se, että organisaatiotoimijat tuottavat tässä vaiheessa yhteistä puhetta, jolloin yksittäisten toimijoiden puheenvuorot eivät henkilöidy. Toiseksi olimme sopineet, että organisaatiot esiintyivät tutkimuksessa nimettöminä, vaikka ryhmähaastatteluun osallistuvat henkilöt tiesivät tässä vaiheessa toistensa organisaatiot. Muistutin asiasta myös informantteja ennakkoviestissäni.

Kartoitin pajalle sopivaa ajankohtaa hyvissä ajoin, mikä mahdollisti keskeisten avainhenkilöiden osallistumisen. Kävimme organisaatioiden yhteishenkilöiden kanssa läpi valintakriteerit ja sovimme pajaan kutsuttavat henkilöt. Toimitin ennakkoviestin kyseisille henkilöille elokuussa 2015. Lähempänä työpajaa toimitin informanteille vielä kutsun, jossa kerroin tilaisuuden ohjelmasta ja työskentelyn lähtökohdista sekä pyysin ottamaan yhteyttä mahdollisten esteiden tai kysymys-

ten suhteen. Osallistumisaktiivisuus oli hyvä, vain yksi kutsutuista joutui jäämään pois ennalta ilmoittamansa työesteen takia. Työpajan kutsu on liitteenä 4.

Kehittäjiä ryhmähaastattelu järjestettiin 7.12.2015. Työpajan kesto oli 2,5 tuntia. Pajatyöskentelyssä vuorottelivat ohjattu työskentely organisaatioiden välisissä pienryhmissä sekä koko ryhmän kesken käytävä vapaamuotoinen keskustelu. Työskentelyn eteneminen ja ajankäyttö on kuvattu liitteessä 5. Liitteessä kuvatuista työskentelyvaiheista nauhoitin analyysia varten osiot 1, 4, 6 ja 7. Nauhoitetun keskusteluaineiston kesto oli 70 minuuttia.

Työpaja alkoi orientaatiolla, jossa kertasin tutkimuksen tarkoituksen ja etenemisen sekä aineiston käsittelyyn ja raportointiin liittyvät pelisäännöt. Osallistujat esittelivät itsensä ja sekä ottivat kantaa kysymykseen ”Onko johtajuuskulttuuria mahdollista tarkoituksellisesti kehittää asiantuntijaorganisaatiossa?”. Kaikki osallistujat vastasivat kysymykseen ”kyllä”. Kannanottoa ei tässä vaiheessa perusteltu, vaan kysymys toimi orientaationa työskentelylle. Kehotin orientaatiossa informantteja tuomaan työskentelyn kuluessa esille subjektiivisia, omiin kokemuksiinsa perustuvia käsityksiä johtajuuskulttuurin kehittämistä ja siihen liittyvistä ratkaisuksista.

Seuraavaksi esittelin aiempien vaiheiden tulosten pohjalta kiteyttämäni keskeiset tulokset neljän organisaatioita yhdistävän johtajuuskulttuuriparadoksin avulla. Esitin paradoksyöskentelyn lähtökohdaksi seuraavia näkökulmia: 1) Paradoksi on näennäisesti pätevä päättely, joka perustuu tosilta vaikuttaviin lähtöoletuksiin, joiden johtopäätöksenä on ristiriita. 2) Paradoksit voidaan nähdä tilanteina, jotka pitää elää läpi, ei aina ratkaista. 3) Ymmärrys organisaatiolle tyypillisistä paradokseista auttaa hahmottamaan ja kehittämään organisaation kulttuuria.

Paradoksien esittelyn jälkeen jaoin informantit kahteen ryhmään, joissa oli edustettuina kaikki kolme organisaatiota ja erilaisia organisaatiorooleja. Työskentely tapahtui paradoksikohtaisesti siten, että kumpikin ryhmä tuotti tässä vaiheessa ratkaisuehdotuksia kahteen paradoksiin. Ryhmät työskentelivät omilla työpisteillään, joiden fläppitauluille olin kirjannut suullisesti esittelemäni paradoksikuvaukset. Ryhmät keskustelivat ja kirjasivat fläpeille paradokseihin liittyviä konkreettisia ratkaisuja ja kehittämisajatuksia. Keskustelu lähti ryhmässä vaivattomasti liikkeelle, vaikka henkilöt eivät pääosin tunteneet toisiaan ennalta. Keskustelu oli koko tilaisuuden ajan aktiivista. Myös oman organisaation haasteita tuotiin avoimesti esille, mihin saattoi vaikuttaa se, etteivät organisaatiot olleet keskenään kilpailuasetelmassa. Ensimmäisen työskentelyvaiheen jälkeen ryhmät esittelivät tuotoksensa, jotta toisen ryhmän oli helpompi jatkaa työskentelyä edellisen ryhmän ajatusten pohjalta. Sen jälkeen ryhmät vaihtoivat paradokseja siten, että jokainen osallistuja pääsi hakemaan ratkaisuja kaikkiin neljään para-

doksiin. Seuraavassa vaiheessa ryhmät ottivat kantaa toistensa ratkaisuihin, täydensivät ja vahvistivat toistensa ajatuksia sekä esittivät eriäviä näkökulmia perustellen niitä. Ryhmät kirjasivat ajatuksensa fläpeille ryhmäkohtaisilla tussiväreillä, jotta kirjaukset oli mahdollista erottaa toisistaan.

Toisen työskentelyvaiheen jälkeen ryhmät esittelivät paradoksit, joihin ne olivat viimeiseksi tuottaneet ratkaisuja. Pyysin ryhmiä esittelemään kyseisiin paradokseihin liittyvät kehittämisajatuksat kokonaisuudessaan. Ryhmät tekivät siten tulkintoja myös toistensa ajatuksista, jolloin kehittämisratkaisut kytkeytyivät toisiinsa ja jalostuivat. Esityksiä kommentoitiin ja täydennettiin tässä vaiheessa myös toisen ryhmän toimesta. Lopuksi siirryttiin vapaamuotoiseen keskusteluun, jossa tehtiin synteisiä paradoksikohtaisten ratkaisujen välillä. Pyysin osallistujia ottamaan kantaa johtajuuskulttuurin kehittämisen ratkaisuihin joko vetämällä yhteen mainittuja näkökulmia tai tuottamalla uusia kehittämisajatuksia. Fasilitoin keskustelua tässä vaiheessa niukasti, koska halusin jättää osallistujille tilaa nostaa keskusteluun näkökulmia, jotka he kokivat tärkeiksi. Esitin kuitenkin joitakin avoimia lisäkysymyksiä nostetuista teemoista ja aktivoin osallistujia keskusteluun. Keskustelu eteni pääosin omalla painollaan. Henkilöt jatkoivat puhetta toistensa nostamista teemoista, joten puheenvuorojen systemaattiselle jakamiselle ei ollut tarvetta. Tilaisuuden lopuksi kerroin tutkimuksen seuraavista vaiheista. Sovimme, että toimitan osallistujille lyhyen yhteenvedon keskusteluteemoista kehittämisessä hyödynnettäväksi.

Aineiston analyysi

Litteroin keskustelunauhoitteen ja kirjoitin työskentelyn yhteydessä syntyneet dokumentit puhtaiksi heti työpajan jälkeen. Litteroin nauhoitetut osiot, ja lisäsin dokumenttiin tilaisuudessa tekemäni havainnot, jotta pajasta jäi mahdollisimman tarkka dokumentaatio analyysityötä varten. Käytin suhteellisen tarkkaa kirjaamistapaa, kuten organisaatiokohtaisissa ryhmähaastatteluissakin. Litteroitu keskusteludokumentti oli pituudeltaan 9 sivua (riviväli 1, fonttikoko 11). Numeroin puheenvuorot keskustelijakohtaisesti – vaikka tarkastelun fokus oli ryhmän tuottamassa puheessa, numerointi helpotti keskustelun logiikan hahmottamista. Tämän jälkeen kirjoitin yhteenvedot pajassa työstetyistä fläpeistä. Tarkistin, että pienryhmien suullisesti esiin nostamat keskeiset näkökulmat näkyivät fläpeillä. Tein joitakin lisäyksiä ja yhdistin ryhmien samankaltaisia kannanottoja toisiinsa luettavuuden parantamiseksi. Powerpoint-muotoon kirjoitettu fläppiaineisto toimi analyysivaiheessa litteroitua keskusteluaineistoa raamittavana apuvälineenä. Toimitin Powerpoint-aineiston myös keskustelijoille, kuten olimme sopineet, jotta he kykenisivät hyödyntämään tuotoksia organisaationsa kehittämisessä tai ottamaan tarvittaessa kantaa mahdollisiin virhetulkintoihini. Moni osallistuja

kertoi aikovansa hyödyntää materiaalia muun muassa johtoryhmässä. Kukaan ei esittänyt korjaustoiveita.

Ennen varsinaista analyysityötä luin litteroidun tekstin muutamaan kertaan läpi hahmottaakseni keskustelun pääkohdat. Tämän jälkeen suunnittelin analyysityön etenemisen. Päädyin etenemään analyysityössä paradoksisuudesta kahdesta syystä: toisaalta siksi, että paradoksit näyttivät jäsentävän keskustelua luontevalla tavalla, ja toisaalta siksi, että informantit näkivät paradoksien kuvaavan organisaationsa johtajuuskulttuuria todentuntuisesti ja konkreettisesti. Työstin kustakin paradoksista käsittekartat, joista ilmenivät paradoksiin liitetyt kehittämiskäsitteet sekä muut kehittämiseen liittyvät huomiot. Nimesin käsittekartat paradoksien mukaisesti seuraavasti: 1) keskusteleminen versus selkeys, 2) työn autonomia versus johtamisen kaipuu, 3) johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus, 4) iso kuva versus siilot.

Analyysin keskiössä olivat informanttien tuottamat ratkaisuehdotukset johtajuuskulttuurin kehittämiseksi. Eri organisaatioiden kehittäjiä koostuvassa ryhmässä risteytyivät näkemykset siitä, miten erilaiset kehittämisen keinot toimivat erilaisissa asiantuntijakonteksteissa. Käsittekartatyöskentelyn edetessä muodostui ensin pääteemoja, joihin toimijoiden esiin nostamat näkökulmat toivat lisävalotusta ja tarkempia nyansseja.

Lopuksi tein synteesiä paradoksien välillä vetäen yhteen paradoksimuokentelyn yhteydessä painottuneet kehittämiskäsitteet (ks. luku 9.3). Vapaamuotoinen keskustelu tuotti edellisiä empiriavaiheita täydentävää aineistoa johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuuksista (ks. luku 9.1).

5.3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineistonkeruu, analyysi ja viitekehys kävivät jatkuvaa vuoropuhelua tutkimuksen edetessä. Analyysi kytkeytyi tutkimusprosessissa aineistonkeruuseen sekä ajallisen että tulkinnallisen aspektinsa osalta. Olen edellisissä luvuissa kuvannut analyysityön käytännön toteutuksen kunkin empiriavaiheen yhteydessä. Tässä luvussa perustelen analyysityöhön ja siinä käyttämiini metodeihin liittyviä yleisiä valintoja.

Tutkimukseni sisällönanalyysia voidaan kuvata teoriasidonnaiseksi (ks. Eskola 2001) tai teoriaohjaavaksi analyysiksi, jossa on teoreettisia kytkeitä, mutta jossa havainnot eivät pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii ikään kuin analyysin etenemisen apuna (Tuomi & Sarajärvi 2012: 96). Aloitin teoriaan perehtymisen tutkimusongelman ohjaamana ennen ensimmäistä empiriavaihetta:

muodostin teorian avulla kehikon johtajuuskulttuuria rakentavista ilmiöistä ja jäsenin tutkimuskysymyksiä sekä aineistokeruu- ja analyysityön etenemistä. Kehikko oli kuitenkin tässä vaiheessa suhteellisen väljä, mikä mahdollisti aineistosta käsin etenevän tarkastelun. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti olen kuvannut monivaiheisen tutkimusprosessin etenemisen ja tekemäni valinnat yksityiskohtaisesti, nk. reilun argumentaation periaatteiden mukaisesti. Reilun argumentaation lähtökohtana on, että tutkija uskoo itse esittämänsä perustelut, on rehellinen ja pyrkii välttämään näennäisargumentteja. Reilun argumentaation periaatteiden mukaisesti olen pyrkinyt prosessin edetessä huomioimaan erilaiset näkökulmat ja arvioimaan myös omia taustaoletuksiani. (Ks. Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006: 42–47, 221.)

Tutkimuksen aineistosta käsin etenevä teoriaohjaava sisällönanalyysi perustuu abduktiiviseen päättelyyn. Sen perusajatuksena on, että teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoa ohjaa jokin johtoajatus (Alasuutari 1996). Teoreettinen perehtyminen tekee tutkijasta instrumentin luomalla tutkijan mielen rakennelman, joka auttaa syventämään kysymyksiä aineiston hankinnassa ja analysoinnissa (Ahonen 1994: 123). Abduktiivisessa päättelyssä vaihtelivat prosessin edetessä aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita pyrin yhdistelemään keskenään siten, että tuloksena syntyi uutta tietoa. Teoria auttoi tarkastelukehikon luomisessa, mutta itse teemat syntyivät aineistosta, eivät teoriasta käsin. Analyysityö eteni kunkin näkökulman osalta siten, että jäsenin aineistosta ensin pääteemat ja sitten kuhunkin teemaan kytkeytyvät ja niitä kuvaavat käsitykset. Kuten teoriaohjaavassa analyysissä tyypillisesti, valitsin analyysiyksiköt aineistosta prosessin edetessä siten, että aiempi tieto ohjasi analyysia ja auttoi siinä. Analyysissä oli siis tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ollut suoraan testaava vaan enemmänkin uusia ajatusuria avaava. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 96–97.) Etenin teoriaohjaavassa analyysissä aineistolähtöisen analyysin tapaan aineiston ehdoilla. Erona oli kuitenkin, että teoreettiset käsitteet olivat jo selvillä. Erona teorialähtöiseen analyysiin oli puolestaan se, että aineistoa lähestyttiin ensin sen omilla ehdoilla, ei teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2012: 108–118.)

Teoriaohjaavan analyysin apuna hyödynsin paradokseja ja käsitekarttoja. Välineet toimivat aineiston jäsentäjinä niin aineistonkeruu- kuin analyysityössä; ne auttoivat sekä itseäni että informantteja jäsentämään tarkasteltavia ilmiöitä. Ne mahdollistivat myös edellisten tutkimusvaiheiden sitomiseen seuraaviin, jolloin tutkimusprosessi muodosti kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisen hermeneuttisen kehän, jossa ymmärrys kumuloituu vaihe vaiheelta. Lisäksi hyödyntämäni välineet auttoivat hahmottamaan aineistokokonaisuutta, sen sisältämiä yhtäläisyyksiä, eroavuuksia ja ristiriitaisuuksia. Aineistolähtöisyyden aste vaihteli

vaiheesta toiseen siirryttäessä. Ensimmäisessä empiriavaiheessa tarina-aineiston analyysi oli lähempänä aineistolähtöistä, siinä missä ryhmähaastattelujen analyysissä kytkös viitekehukseen oli vahvempi. Toisessa ja kolmannessa vaiheessa aineistolähtöisyys puolestaan jälleen syveni, kun aineistosta nostamani tulkinat ja paradoksit ohjasivat sekä aineistonkeruuta että analyysia.

Paradoksiajattelu näyttäytyi tutkimuksessa monessa merkityksessä: aineiston analyysin välineenä, aineistonkeruun apuna sekä tapana tarkastella ja jäsentää tutkimustuloksia. Paradoksiajattelu sopii luontevasti tutkimuksen perusoletukseen asiantuntijaorganisaatiosta kompleksisena, ja siten myös ristiriitoja sisältävänä johtajuuskontekstina (ks. Ospina & Saz-Carranza 2010: 404–440; Denison, Hooijberg & Quinn 1995: 524–540). Paradoksit jäsensivät kunkin aineistonkeruvaiheen tuloksia. Lisäksi ne toimivat toisessa ja kolmannessa vaiheessa aineistokeruun apuvälineinä, kun informantit ottivat kantaa edellisessä vaiheessa hahmottuneisiin johtajuuskulttuuriparadokseihin ja tulkitsivat niitä. Paradoksit auttoivat tekemieni tulkintojen validiteetin vahvistamisessa, ja toisaalta kykenin niiden avulla aktivoimaan informantteja syventämään haluamiani näkökulmia.

Hyödynsin käsitekarttoja tutkimuksessa kahdella tapaa: Ensinnäkin ne toimivat toisen ja kolmannen empiriavaiheen analyysityötä jäsentävänä ja teemoittelua helpottavana välineenä. Ne auttoivat kokonaiskuvan rakentamista siitä, mitä osaluaita ja käsityksiä informantit kuhunkin johtajuuskulttuuria rakentavaan ilmiöön liittivät. Toiseksi hyödynsin käsitekarttoja ensimmäisen empiriavaiheen ryhmähaastattelutilanteissa, joissa piirsin fasilitaattorina karttaa esille nousevista teemoista. Kartta raamitti keskustelua ja auttoi ryhmän jäseniä palaamaan puheenvuoroissaan olennaisiksi kokemuksiinsa teemoihin, jos he halusivat täsmentää niitä tai esittää eriävän näkemyksensä. Käsitekarttaa voidaankin kuvata graafiseksi välineeksi, jolla esitetään tiettyyn viitekehukseen sisältyvien käsitteiden merkitykset ja suhteet toisiinsa ja pyritään holistiseen ja jäsenytyneeseen kuvaukseen. Käsitekartan avulla on mahdollista tunnistaa asioiden välisiä yhteyksiä ja puuttuvia lenkkejä, minkä vuoksi se toimii välineenä yhteisten merkitysten löytämisessä. (Deshler 1995: 356–358.) Käsitekarttoista on tutkimuksen ja kehittämisen piirissä olemassa lukematon määrä erilaisia sovelluksia (ks. mm. Novak 1998; Novak & Gowin 1984; Novak 1979). Tässä tutkimuksessa hyödynsin käsitekarttoja soveltaen, en niinkään täsmällisen tiedon rakentumisen muotona, sillä karttojen funktio oli asioiden jäsentämistä ja analyysia avustava.

Kukin aineisto ja tutkimusvaihe muodostivat analyysityön edetessä omat kokonaisuutensa, jotka tuottivat ensi vaiheessa kolme erilaista, kontekstiinsa kytkeytyvää kuvaa johtajuuskulttuurista. Alustavaa synteesiä organisaatioiden välillä tein toisen empiriavaiheen jälkeen, jolloin vertasin eri organisaatioissa painottu-

via johtajuuskulttuuriparadokseja toisiinsa. Syvemmän synteessin eri konteksteista kerätyn empirian ja teorian välillä tein kolmannen empiriavaiheen jälkeen, kun koko aineisto oli kerätty ja analysoitu. Tässä vaiheessa peilasin toisiinsa eri organisaatioiden tuloksia. Tulossynteessin pohjalta löytyi organisaatioille yhteisiä ja myös eriäviä piirteitä, jotka rakensivat käsitystä asiantuntijaorganisaatioille tunnusomaisesta johtajuuskulttuurista. Esittelen organisaatiokohtaiset tulokset seuraavissa pääluvuissa 6–8. Luvussa 9 esittelen johtajuuskulttuurin kehittämistä käsittelevät tulokset. Luvussa 10 pohdin synteessin tuotoksena syntynyttä kuvaa asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä.

6 TULOKSET 1: JOHTAJUUSKULTTUURI ASiantuntijavirastossa

Kuvaan käsillä olevassa pääluvussa 6 sekä sitä seuraavissa luvuissa 7–8 tutkimustulokset erikseen kunkin organisaation osalta. Luvussa 9 käsittelen johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä tuloksia, ja luvussa 10 teen synteesiä organisaatioiden kesken. Käsillä olevassa luvussa 6 kuvaan asiantuntijaviraston tulokset.

Kuva tarkasteltavien organisaatioiden johtajuuskulttuurista rakentui ja syventyi vaihe vaiheelta tutkimusprosessin edetessä. Siksi käsittelen tuloksia eri aineistojen valossa empiriavaiheiden kronologiaa noudatellen. Keskityn kunkin aineiston tulosten esittelyssä niihin havaintoihin, jotka toivat organisaation johtajuuskulttuurista esille vahvistuneita tai uusia näkökulmia. Asiantuntijaviraston tulokset kuvaan ensin tarinoista hahmottuvien käsitysten kautta (luku 6.1). Seuraavaksi esittelen ryhmähaastatteluaineiston (luku 6.2), sitten yksilöhaastatteluaineiston (luku 6.3) kautta syventyneet tulkinnat. Lopuksi vedän yhteen asiantuntijaviraston tulokset luvussa 6.4.

6.1 Tarinoissa avautuva kuva johtajuuskulttuurista

Esittelen asiantuntijaviraston tarina-aineiston kiteyttämällä ensin aineistossa painottuvat teemat, minkä jälkeen teen tulkintaa toimijoiden kokemasta osallisuudesta johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Seuraavaksi kuvaan tarinoiden tuottamia havaintoja asiantuntijaviraston johtajuuskontekstista, ensin aineistossa esiintyvien kompleksisuuspiirteiden ja tilanteiden, sitten johtajuuskulttuurin yhtenäisyyden suhteen. Tarina-aineiston keruun ja analyysin toteutus on kuvattu luvussa 5.3.1. Asiantuntijaviraston organisaatiokonteksti ja informanit on esitelty luvussa 5.2.1.

6.1.1 Tarinoiden luonne ja fokus

Asiantuntijaviraston eri toimijaryhmien tarinoissa näyttäytyi osin yhteisiä, osin eri tavoin painottuvia piirteitä organisaation johtajuuskulttuurista. Yksilöt kirjoittivat omakohtaisia tarinoita johtajuuskulttuurissa tunnistamistaan piirteistä. Aineisto koostui yhteensä 19 tarinasta, joista 8 oli johtajiston, 5 keskijohdon ja 6 asiantuntijoiden kirjoittamia. Analyysityön yhteydessä koostettu liite 6 havain-

nollistaa yksittäisten tarinoiden fokusta. Taulukosta 5 ilmenevät tarinoissa painottuvat teemat toimijaryhmittäin.

Taulukko 5. Tarinoissa painottuvat teemat, asiantuntijavirasto

Johto	Keskijohto	Asiantuntijat
1. Johdon kyky tehdä toimialat ylittävää yhteistyötä 2. Yhteiskehittely ja erilaisuuden hyödyntäminen 3. Muutosten ja strategian viestintä organisaatiossa 4. Erilaiset odotukset ja tavoitettavuus johtamistyössä	1. Organisaation toimialojen erilaiset toimintatavat 2. Roolien ja viestinnän epäselvyys vs. tarve keskusteluille 3. Johtamisen monitulkinnallisuus ja hanketyön haasteet	1. Työn autonomia ja vaikutusmahdollisuus 2. Rohkeus kokeiluihin vs. sitoutuminen päätöksiin 3. Esimiehen tuki työn priorisoinnissa vs. asiantuntijan oma aktiivisuus

Johtoa edusti tutkimuksessa asiantuntijaviraston johtajisto: pääjohtaja, toimialajohtajat, hallintojohtaja, tietohallintojohtaja ja viestintäjohtaja. Johdon tarinoiden fokuksessa olivat johtajiston keskinäinen arvostus, luottamus ja yhteistyö. Tarinat olivat pääosin myönteisiä kertomuksia jostakin tilanteesta tai tapahtumaketjusta, ja niistä välittyvä kuva johtajuuskulttuurista oli luonteeltaan muita toimijoita positiivisempi. Tarinat kertoivat suurelta osin johtajiston välisestä yhteistyöstä ja vähemmän johdettaviin liittyvistä tilanteista. Tunnusomaiseksi nousi johtajiston kesken tehtävä yhteiskehittely ja sen tuottama innostus. Toisaalta pohdittiin, välittykö johdon viesti ja johtoryhmässä koettu innostus muille organisaatiotoimijoille. Tämä huoli konkretisoitui keskijohdon ja asiantuntijoiden tarinoissa. Tarinat nostivat esille seuraaviin teemoihin liittyviä haasteita:

- Yhteiskehittely on innostavaa ja tuloksellista mutta aikaa vievää.
- Muutosten viestiminen ymmärrettävästi muille organisaatiotoimijoille on vaikeaa.
- Johdettavien asioiden on oltava yhteisiä, mikä sisältää riskin keskinäisten vastuiden epäselvyydestä.

Keskijohdon edustajat työskentelivät päällikkö- ja apulaisjohtaja-tehtävänimikkeillä työsuhde-esimiehen roolissa viraston eri toimialoilla. Heidän tarinoidensa fokuksessa olivat toisaalta roolien ja viestinnän yhdenmukaisuus ja epäselvyydet, toisaalta viraston nykyisen ja aiemman johtajuuskulttuurin vertailu. Kaikissa keskijohdon tarinoissa tarkastelun perspektiivi oli organisaatiotasoinen. Tarinat kertoivat pääosin ylimmän johdon toiminnasta, ei niinkään esimiesten omasta toiminnasta. Tarinat nostivat johtajuuskulttuurista esille seuraavia havaintoja ja haasteita:

- Aiempaa avoimempi keskustelukulttuuri on myönteinen asia, mutta siitä johtuva viestien monitulkintaisuus tuo haasteita arjen esimiestyöhön.
- Erilaiset käytännöt toimialoilla aiheuttavat epäselvyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.
- Raportointi- ja kommentosuhteiden epämääräisyys luo henkilöstölle epävarmuutta siitä, tekevätkö he asioita oikein.

Asiantuntijoiden edustajat työskentelivät vaativissa asiantuntijatehtävissä viraston eri toimialoilla, pääosin erityisasiantuntija-tehtävänimikkeellä. Asiantuntijoiden tarinat käsittelivät toisaalta vaikutusmahdollisuuksia ja muutosrohkeutta, toisaalta johdon sitoutumista tehtyihin päätöksiin. Tarinat kertoivat ennen kaikkea asiantuntijoiden omasta toiminnasta siten, että he itse olivat tarinoidensa päähenkilöitä. Samoin kuin keskijohdon, lähes kaikkien asiantuntijoiden tarinoissa näkyi sekä positiivisia että negatiivisia johtajuuskulttuuripiirteitä. Asiantuntijoiden tarinat vahvistivat keskijohdon tarinoiden kuvaa toimialojen erilaisten käytäntöjen tuomista haasteista:

- Tehdyt päätökset muuttuvat usein matkan varrella, mikä tuottaa epävarmuutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.
- Yhteistyötä tehdään toimialan sisällä mutta ei niinkään niiden välillä.
- Lähiesimiestyössä on suuria eroja, jolloin korostuvat sekä asiantuntijan kyky vaatia hyvää johtamista että esimiehen tuki työn kohdentamisessa.

Asiantuntijaviraston informanttien tarinoista hahmottui varsin yhdenmukainen kuva **organisaatiotason** johtajuuskulttuurista. Niissä painottuivat seuraavat toimijaryhmiä yhdistävät teemat:

1. Kyky ja tahto tehdä yhteistyötä

Yhteisen tavoitteen ja ison kuvan näkeminen eri toimijoiden kesken koettiin tärkeäksi. Yhteiskehittelyä pidettiin tuloksellisena ja motivoivana toimintatapana. Sen nähtiin kuitenkin edellyttävän harjoittelua ja henkilökohtaisten intressien ankkurointia yhteisiin tavoitteisiin.

2. Keskustelevuus vs. päätöksiin sitoutuminen

Keskustelevuus oli lisääntynyt viraston johtajuuskulttuurissa merkittävästi viime vuosina. Eriäviä mielipiteitä oli mahdollista esittää, ja johto tarttui henkilöstön esittämiin kehitysideoihin. Samalla tämä aiheutti haasteita ja osattomuuden kokemusta keskijohdolle, kun päätökset muuttuivat matkan varrella. Myös moni asiantuntija koki, että tehdyistä päätöksistä tulisi pitää kiinni. Keskusteleva johtajuuskulttuuri yhdistettynä vanhoihin rakenteisiin ja johtajuusodotuksiin tuotti haasteita.

3. Toimialojen eriävät toimintatavat

Toimialojen välinen differentaatio koettiin haasteeksi asiantuntijoiden ja keski-johdon perspektiivistä. Sen sijaan johdon tarinoissa aihetta ei juuri käsitelty. Toimialojen erilaiset rakenteet sekä käytännöt esimerkiksi suorituksen arvioin-nin ja palkkausjärjestelmän suhteen aiheuttivat epäoikeudenmukaisuuden ko-kemuksia sekä epäselvyyttä raportointisuhteissa.

4. Työn autonomia ja rohkeus kokeilla uutta

Asiantuntijatyö koettiin virastossa pääosin itsenäiseksi ja autonomiseksi. Tiimeil-lä ja yksilöillä oli kohtalaisen hyvät vaikutusmahdollisuudet. Rakenteet nähtiin osin jäykkänä, mutta toisaalta niiden sisällä oli mahdollista perustellen ja kokei-lujen kautta kehittää toimintaa. Lähiesimiestyössä oli eroja, mutta hyvässä tapa-uksessa esimieheltä oli mahdollista saada ohjausta oman työn kohdentamiseen.

6.1.2 Osallisuuden kokemukset

Tein tarina-aineistosta tulkintoja siitä, millaiseksi kirjoittajat kokevat oman osal-lisuutensa johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Tarkasteluni fokuksessa olivat seuraavat kysymykset: Heijastuuko tarinoista kirjoittajan subjektin vai objektin rooli johtajuuskulttuurin rakentamisen suhteen? Mitkä tahot esiintyvät tarinassa keskeisessä roolissa – toisin sanoen keiden toiminnasta tarinat kerto-vat? Aineistossa esiintyi osallisuuden kokemuksen suhteen merkittäviä eroja toimijaryhmien välillä, mikä näkyy taulukossa 6.

Johdon tarinoista välittyi kirjoittajan subjektin rooli johtajuuskulttuurin raken-tumisen suhteen. Tarinat kertoivat pääosin ylimmän johdon vertaisryhmässä tehtävästä yhteistyöstä, ja näkökulma oli pitkälti organisaatiotason toiminnassa. Fokus oli johtoryhmän keskinäisessä toiminnassa ja selvästi vähemmän omassa, johdettaviin suuntautuvassa johtamistyössä tai omien johdettavien toiminnassa.

Keskijohdon tarinoista välittyi puolestaan objektin rooli. Tarinoiden tarkaste-lufokus oli organisaatiotasoinen, ja suurin osa tarinoista käsitteli ylimmän joh-don toimintaa. Omat johdettavat, lähiesimies sekä kirjoittaja itse esiintyivät tari-noissa niukasti. Keskijohdon tarinoista välittyi sivusta seuraajan perspektiivi ja sitä kautta osattomuus johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen.

Asiantuntijoiden tarinoissa keskeisessä roolissa oli henkilön oma toiminta ja työ. Toisin kuin keskijohdolla, lähes kaikki tarinat oli kerrottu subjektin roolista käsin. Muina toimijoina tarinoissa esiintyivät tasaisesti lähiesimies sekä ylimmän johdon edustajat. Tarinoiden kontekstina toimi pääsääntöisesti tiimi, yksikkö tai projekti, jossa kirjoittaja toimi aktiivisesti. Asiantuntijat kokivat tarinoiden pe-

rusteella vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa kohtuullisen hyviksi, mikäli yksilö tai ryhmä kykenee perustelemaan asiansa faktoin ja uskottavasti. Asiantuntijoiden tarinoista välittyi selvästi keskijohtoa vahvempi osallisuuden kokemus johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Osallisuus näytti kuitenkin liittyvän lähinnä omaan ja toimintayksikön työhön, ei niinkään organisaatiotason johtajuuskulttuuriin.

Taulukko 6. Osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamisessa, asiantuntijavirasto

Toimijaryhmä	Tarinasta hahmotettava rooli johtajuuskulttuurin rakentajana		Mitkä tahot esiintyivät tarinassa keskeisessä roolissa?					
	subjekti	objekti	organisaatio	ylin johto	vertaisryhmä	oma toiminta	johdetavat	lähi-esimies
Johto (8 tarinaa)	7	1	6	5	5	2	3	3
Keskijohto (5 tarinaa)	1	4	5	4	2	1	2	1
Asiantuntijat (6 tarinaa)	5	1	2	2	1	4	-	3

6.1.3 Johtajuuskontekstin kompleksisuus

Johtajuuskulttuuri näyttäytyi asiantuntijaviraston informanttien tarinoissa ennen kaikkea kasvokkaisina kohtaamisina ja toisaalta erilaisiin hankkeisiin liittyvinä tilanteina. Toimialojen välinen yhteistyö oli vahvasti esillä kaikkien toimijaryhmien tarinoissa, johdolla pääosin positiivisessa ja muilla ryhmillä kriittisemmässä merkityksessä. Erityisesti asiantuntijoiden tarinoissa näyttäytyi kompleksille kontekstille ominaisesti yhteistyö verkostotoimijoiden kanssa.

Johtajuuskulttuuritarinat oli kirjoitettu pääosin ilman tarkennettua tilanneyhteyttä siten, että yksittäisiä tilanteita mainittiin suhteellisen vähän. Mainituissa tilanteissa painotus oli kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Formaalityt, ennalta sovitut kokoukset ja kohtaamiset painottuivat johdon tarinoissa muita enemmän, ja organisaation ylimmän johtoryhmän kokoukset olivat usean tarinan tapahtumapaikkana. Keskijohdon ja asiantuntijoiden tarinoissa formaaleja tilanteita ei juuri esiintynyt, pois lukien projektiryhmien palaverit, joita käsiteltiin muutamien asiantuntijan tarinassa. Kahdenväliset, tilannearvion pohjalta sovitut palaverit sekä esimiehen tai kollegan kanssa tapahtuvat epäformaalityt keskustelut esiintyivät erityisesti asiantuntijoiden tarinoissa. Esimerkiksi kehityskeskustelua ei johtamisen välineenä mainittu yhdessäkään tarinassa. Organisaation johtamis-

ta ohjaavat viralliset välineet – strategia, osastrategiat, tulossopimus, prosessit ja vuosisuunnitelma – esiintyvät vain johdon puheissa. Sen sijaan rooli- ja vastuumääritykset, viestintä sekä kehitysprojektit esiintyvät työtä ohjaavina toimintoina useassa asiantuntijoiden ja keskijohdon tarinassa.

Tarinoissa esiintyi sekä rationaalisen että kompleksisen johtajuusajattelun piirteitä. Tämän suhteen painotuseroa eri toimijaryhmien välillä ei kuitenkaan ollut nähtävissä, sillä puhtaasti rationaaliselle johtajuusajattelulle tunnusomaisia piirteitä esiintyi kussakin toimijaryhmässä vain yhdessä tarinassa. Aineistossa esiintyivät tasavahvoina toisaalta tarinat, joissa oli erityisesti kompleksisuusajattelulle tyypillisiä piirteitä (8 tarinaa), ja toisaalta eräänlaista hybridiajattelua edustavat tarinat (7 tarinaa), joissa samassa tarinassa oli nähtävissä sekä rationaaliselle että kompleksiselle johtajuusajattelulle tyypillisiä piirteitä. Tyypillisesti hybridiajattelu näyttäytyi siten, että keskusteleavuus ja ennakkoluuloton kokeilu nähtiin tavoiteltavana piirteinä mutta samanaikaisesti toivottiin selkeyttä ja osin myös paluuta aiempaan, vahvemmin ylhäältä alas johdettuun toimintaan. Kompleksisuuspiirteistä tarinoissa näyttäytyivät emergenssi ja kytköksellisyys. Sen sijaan epälineaarisuuteen liittyvät piirteet esiintyivät niukasti. Analyysin peilipintana on luvussa 4.1. kuvattu jäsenitys (kuvio 4). Seuraavat kompleksisuuspiirteitä kuvaavat havainnot on nostettu eri toimijaryhmien tarinoista (J = johdon, KJ = keskijohdon, AT = asiantuntijan tarina). Kursiivilla ja ilman lainausmerkkejä kirjatut virkkeet eivät ole suoria lainauksia, vaan havaintoja, joita toimijat nostivat yksittäisissä tarinoissa.

Kompleksisuuspiirteistä vahvimpana esiintyi emergenssi eri muodoissaan (16 tarinassa). Emergenssi esiintyi tarinoissa muun muassa seuraavien havaintojen kautta:

- *Ratkaisut syntyivät tilanteessa keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena. (J)*
- *Muutokset ovat tapahtuneet osin ilman ylhäältä ohjattua koordinaatiota. (J)*
- *Projektin tulos oli lopulta hyvä, vaikka matka oli kaoottinen ja suunta vaihtui useasti. (KJ)*
- *Asioita voidaan kokeilla ja muuttaa sitten päätöstä, mikäli se ei toimi. (KJ)*
- *Tiimillä oli vapaat kädet kehittää, mikä edellytti itseorganisoinnin taitoja. (AT)*

Kytöksellisyys esiintyi myös useassa tarinassa (7) ja näyttäytyi seuraavissa yhteyksissä:

- *Hankkeista yritetään löytää yhteinen näkökulma, jolloin useampi toimiala voi yhdistää voimansa. (J)*
- *Eri toimijoiden osaamisen yhdistäminen korostui erityisesti kriisitilanteessa. (J)*
- *Muutamien henkilöiden proaktiivisuuden puute vaikutti muiden ajankäyttöön ja onnistumiseen. (KJ)*

6.1.4 Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyyteen ja hajanaisuuteen liittyvät kysymykset olivat esillä lähes kaikissa asiantuntijaviraston tarinoissa. Analyysin perustana toimi luvussa 3.1 esitelty jäsenitys (ks. myös kuvio 3). Kulttuurin integraatio- ja mosaiikkimaisuusnäkökulmat näyttäytyivät pääosin myönteisessä merkityksessä. Fragmentaatio esiintyi sekä kriittisessä että myönteisessä valossa. Differentiaatiokulttuuri sen sijaan näyttäytyi lähes poikkeuksetta ei-toivottavana, toimialojen välillä epäoikeudenmukaisuutta ja epäselvyyttä tuovana ilmiönä. Erityisesti keskijohto koki toimialojen välillä vallitsevan differentiaation ongelmalliseksi. Mosaiikkimaisuus ja fragmentaatio linkittyivät asiantuntijoiden tarinoissa asiantuntijatyön autonomiaan sekä rohkeuteen tehdä tilannekohtaisia ratkaisuja. Ne näyttäytyivät heidän tarinoissaan positiivisemmassa merkityksessä kuin muilla ryhmillä. Kaikki toimijaryhmät pitivät keskustelevuutta tärkeänä, vaikka varsinkin keskijohto toivoi virastotasolle nykyistä yhtenäisempiä tavoitteita ja käytäntöjä.

Integraatiokulttuuri tai sen kaipuu näyttäytyi muun muassa seuraavissa yhteyksissä:

- *Johto työsti yhdessä strategian, siitä tuli selkeä ja sitä lähdettiin jalkauttamaan. (J)*
- *Henkilöstö koki olevansa tuuliajolla ja toivoi suunnan näyttäjää. (J)*
- *Organisaatiotasolla tehtyjen päätösten tulee pitää, mikäli ei ole perusteltua syytä niiden kumoamiselle. (KJ)*
- *Pääjohtaja oli viime kädessä se, joka asioista päätti. (KJ)*

Differentiaatiokulttuuri näyttäytyi ei-toivottavana esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- *Nippu oli auennut, toimialat toimivat tavallaan ja yhteinen intressi kadonnut. (J)*
- *Virastossa oli yhtä monta johtajuuskulttuuria kuin toimialaakin, vaikka tilanne saattoi näyttäytyä yhdenmukaisemmalta ylimmän johdon keskusteluissa. (AT)*

Mosaiikkimainen ja fragmentaatiokulttuuri näyttäytyivät luonnollisena osana asiantuntijatyötä, pääosin positiivisessa merkityksessä:

- *Aloitteet tulivat alhaaltapäin, ja asiantuntijatiimillä oli vapaat kädet kehittää. (AT)*
- *Esimies näki henkilön ihmisenä, joka huomaa tärkeitä asioita ja keksii itselleen töitä. (AT)*

Integraatio ja mosaiikkimaisuus esiintyivät tarinoissa osin paradoksaalisena ilmiönä. Aiempaa keskustelevampi kulttuuri nähtiin hyvänä ja tavoiteltavana. Toisaalta nähtiin, että virastossa edelleen vahvana elävä pääjohtajavetoisuus yhdistettynä uudempaan avoimeen keskustelukulttuuriin tuo myös ongelmia. Todettiin, että johtajuuskulttuurin muuttuminen ylhäältä alas johdetusta keskustele-

vampaan suuntaan edellyttää organisaation toimijoilta harjoittelua. Haaste kiteytyy hyvin alla olevassa tarinaotteessa:

”Meille tyypillistä on nykyisin avoimuus ja keskustelevuus, jota pääjohtaja meiltä edellyttää. Ihan kaikki eivät siihen kuitenkaan kykene aidosti, vaan keskustelua saatetaan hoitaa päälleliimattuna ja varsinaiset päätökset suhmuroidaan ja kähmätellään piilossa. Lisäksi monissa asioissa henkilöstö jopa odottaa, että johtaja tekee päätöksen yksin, jolloin vastuu hankalien asioiden ratkaisemisessa pysyy itseltä poissa. Olemme kuitenkin kehityksen tiellä kohti parempaa.” (KJ)

6.2 Ryhmähaastattelujen tulkinnat johtajuuskulttuurista

Seuraavaksi kuvaan asiantuntijaviraston ryhmähaastatteluaineiston tulokset keskittyen tarina-aineiston havaintoja syventäviin uusiin näkökulmiin. Tulosten esittely noudattelee selkeyden vuoksi tarina-aineiston logiikkaa. Ryhmähaastattelut tuottivat tarina-aineiston rinnalle näkökulman, jossa toimijat tekivät tulkintoja toistensa käsityksistä, ottivat niihin kantaa ja peilasivat niitä omiin kokemuksiinsa. Aineistossa yhdistyivät siten yksilöllisesti ja yhteisöllisesti tehdyt tulkinnat viraston johtajuuskulttuurista. Ryhmähaastatteluiden menetelmällinen toteutus on kuvattu luvussa 5.3.2.

6.2.1 Keskustelujen luonne ja fokus

Viraston ryhmähaastatteluissa nousivat esille samat ydinteemat kuin tarina-aineistossa. Keskustelussa ne kuitenkin painottuivat uudella tavalla, ja syvenivät vuorovaikutuksen seurauksena. Myös eri toimijaryhmien puheissa oli nähtävissä samoja teemoja, mutta koska ilmiötä tarkasteltiin eri perspektiivistä, ryhmien tulkinnat poikkesivat toisistaan. Liitteenä 7 ovat asiantuntijaviraston ryhmähaastatteluissa syntyneet käsitekartat, jotka havainnollistavat keskusteluteemoja. Teemojen painotus ja kytkökset tarkentuivat analyysityössä. Toimijaryhmittäin painottuneet teemat on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Ryhmähaastatteluissa painottuvat teemat, asiantuntijavirasto

Johto	Keskijohto	Asiantuntijat
<ol style="list-style-type: none"> 1. Johdon yhteistyö ja yhteinen tahtotila 2. Keskusteleva kulttuuri, jossa painotus yhteiskehittelyssä, arvostuksessa ja innostuksessa 3. Johtamisen rohkeus, jossa painottui päätöksenteon suhde riskinottoon, virheisiin ja kokeiluihin 4. Henkilöstön motivointi muutoksiin 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Epäselvyys komentosuhteissa, rooleissa, päätöksenteossa ja käytännöissä 2. Aiempaa keskusteluvampi kulttuuri 3. Kehittämisote, jossa painotus rohkeudessa kokeilla ja tarttua epäkohtiin 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiantuntijayhteistyö ja yhteiskehittely hankkeissa 2. Yhteistyöhaasteet toimialojen välillä: raja-aidat ja resurssikilpailu 3. Suhde kokeiluihin, riskinottoon ja epäonnistumiseen 4. Lähiesimiestyö, jossa odotuksina luottamus, palaute ja tuki ongelmatilanteissa

Johdon ryhmähaastattelussa keskustelun painopiste oli johtajiston keskinäisessä yhteistyössä, innostuksessa ja yhteiskehittelyssä sekä toisaalta henkilöstön sitouttamisessa. Myös rohkeus riskinottoon ja kokeiluihin sekä suhde kehittämiseen oli keskustelussa läsnä. Keskeisenä johtamishaasteena nähtiin se, miten johdon viesti saadaan vietyä henkilöstölle – ei niinkään se, miten henkilöstön ajatuksia hyödynnetään päätöksenteossa. Tältä osin henkilöstön osallistamiseen ja motivointiin liittyvät puheenvuorot ovat ainakin osin tulkittavissa rationaalista johtamiskäsitystä tukeviksi.

Keskijohdon keskustelussa painottui organisaatiossa ilmennyt epäselvyys. Tämä näyttäytyi sekä komentosuhteiden, roolien ja päätöksenteon epämääräisyytenä että toimialojen erilaisina, keskenään riskiriitaisina käytäntöinä. Keskijohto keskusteli pääosin ylimmän johdon toiminnasta sekä sen heijastumisesta keskustelijoiden omaan esimiestyöhön. Epämääräisyyden koettiin tuovan esimiestyöhön haastetta. Se näyttäytyi selvänä ongelma-alueena ja liitettiin useissa puheenvuoroissa keskustelemaan johtajuuskulttuuriin. Keskustelevuus nähtiin positiivisena asiana, mutta toisaalta sen koettiin aiheuttavan epäselvyyttä. Ongelma näyttäytyi varsinkin päätöksenteossa, kun asiat muuttuivat päätöksenteon jälkeen. Kehittämisotteen nähtiin vahvistuneen virastotasolla: epäkohtiin reagoitiin ja kokeiluille annettiin tilaa. Kehittäminen koettiin kuitenkin osin poukkoilevana. Yksittäisten kehittämisinterventioiden yhteyttä ei aina kyetty yhdistämään viraston kehittämisen isoon kuvaan.

Asiantuntijoiden ryhmähaastattelun fokuksessa oli toimialojen välinen yhteistyö ja sen haasteet, sekä toisaalta rohkeus kokeiluihin. Ne näyttäytyivät huomattavasti kriittisemmässä valossa kuin johdolla. Toimialojen välisen yhteistyön ongelmina nähtiin jatkuva kilpailu resursseista sekä toimialojen johdon vaihteleva sitoutuminen virastotasolla tehtyihin päätöksiin. Todettiin, että toimialojen kes-

kinäinen kilpailu ja päätöksentekoon liittyvät ”iltalypsyt” eivät palvele yhteisiä päämääriä. Sen sijaan asiantuntijoiden keskinäinen yhteistyö toimialan sisällä ja virastotason hankkeissa koettiin hyväksi. Yhteiskehittelyä, innostusta ja luottamusta oli nähtävissä. Esimiesten väliintulon ja resurssiristiriitojen koettiin kuitenkin monesti keskeyttäneen asiantuntijoiden aloitteesta alkaneen yhteiskehittelyn. Asiantuntijat kokivat, että virastossa vallitsi edelleen virheiden välttelyn kulttuuri, jossa riskinottoa vältetään eivätkä asiantuntijat juuri anna toisilleen korjaavaa palautetta. Suunnan katsottiin olevan parempaan, mutta rohkeutta kehittää ja kokeilla toivottiin lisää. Lähiesimiestyö nousi kaikkienensa huomattavasti keskeisempään rooliin kuin muissa ryhmissä. Yleisesti ottaen sen koettiin parantuneen, mutta erot toimialojen ja esimiesten välillä olivat suuret. Lähiesimiehiltä odotettiin tukea ongelmatilanteissa ja oman työn kohdentamisessa sekä palautetta työstä.

Ryhmähaastatteluaineiston fokus kiteytyi **organisaatiotasolla** seuraaviin toimijaryhmiä yhdistäviin teemoihin:

1) Keskustelevuus

Keskustelun avoimuuden koettiin lisääntyneen asiantuntijavirastossa edeltävinä vuosina. Teema esiintyi aineistossa pääosin myönteisessä merkityksessä. Organisaatiossa oli lupa esittää eriäviä mielipiteitä, ja kehitysaloitteisiin reagoitiin.

2) Kyky ja tahto tehdä yhteistyötä

Oltiin yhtä mieltä siitä, että organisaation yhteisen hyödyn tulisi ohjata toimintaa niin yksilö- kuin yksikkötasolla. Yhteistyötä ja -kehittelyä tehtiin eri työryhmissä ja erilaisten projektien tiimoilta aiempaa enemmän. Yhteistyön emergenssiä esiintyi laajasti ja monella eri toimijatasolla. Käsitykset yhteistyön toteutumisesta kuitenkin erosivat ryhmien välillä siten, että johto koki yhteistyön muita myönteisemmin. Asiantuntijat totesivat yhteistyön toimivan toimialojen sisällä ja asiantuntijoiden kesken, mutta toimialojen välillä oli nähtävissä siiloja ja kilpailua.

3) Epäselvyys ja monitulkinnallisuus

Erityisesti keskijohto koki ongelmaksi komentosuhteiden epämääräisyyden ja sen, että päätöksiä tulkittiin monilla eri tavoin. Heidän puheessaan korostui toiminnan epälineaarisuus. Asiantuntijat näkivät monitulkinnallisuuden haasteen lähinnä toimialojen erilaisten, osin ristiriitaisten, käytäntöjen näkökulmasta, jolloin differentaatio näyttäytyi heille johtajuuskulttuurin leimallisena piirteenä. Johdolla teema esiintyi positiivisemmassa merkityksessä ja monitulkinnallisuus nähtiin luonnollisena osana toimialan nopeasti muuttuvaa toimintakontekstia.

4) *Suhde kokeiluihin ja virheisiin*

Johdon ja keskijohdon puheissa teema näyttäytyi suhteellisen positiivisessa valossa. Kokeilujen koettiin lisääntyneen keskusteleavuuden ja yhteiskehittelyn myötä. Asiantuntijat olivat astetta kriittisempiä ja totesivat virheitä välteltävän edelleen. He toivoivat kokeiluihin nykyistä rohkeampaa ja ennakkoluulottomampaa otetta.

Ryhmähaastattelu- ja tarina-aineistossa toistuvat teemat muodostivat neljä paradoksia: 1) keskusteleavuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus kontrolli, 3) johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus, 4) yhtenäinen virasto versus toimialojen väliset siilot. Paradoksit tarkentuivat yksilöhaastatteluaineistossa, ja ne on kuvattu luvussa 6.4.

6.2.2 Osallisuuden kokemukset

Asiantuntijaviraston ryhmähaastatteluaineisto vahvisti tarina-aineiston pohjalta syntyneitä osallisuuden kokemuksiin liittyviä tulkintoja. Toimijaryhmien välillä oli merkittäviä eroja siinä, millaiseksi keskustelijat kokivat oman roolinsa johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen.

Johdon ryhmähaastattelussa välittyi osallisuuden kokemus johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Keskustelu oli vilkasta ja kaikki osallistuivat aktiivisesti. Viraston johtajuuskulttuurin ja sen kehittämisen nähtiin olevan valtaosin ryhmän käsissä. Puheenvuoroissa käytettiin paljon me-pronominia, varsinkin kun keskustelu kohdentui johtajuuskulttuurin kehittämiseen. Keskustelu fokusoitui vahvasti johtajiston väliseen yhteistyöhön, ei niinkään esimerkiksi keskustelijoiden omiin johdettaviin, toisin sanoen keskijohdon edustajiin. Useassa puheenvuorossa välittyi kuitenkin huoli siitä, miten organisaation muut toimijat saadaan motivoitua ja muutoksiin mukaan.

Keskijohdon keskustelusta välittyi objektin rooli suhteessa viraston johtajuuskulttuurin rakentumiseen, kuten tarinoissakin. Pääosa ryhmän puheenvuoroista koski ylimmän johdon toimintaa, josta nostettiin sekä myönteisiä että kielteisiä havaintoja. Keskustelijat suhtautuivat johtajuuskulttuuriin ja sen kehittämiseen lähtökohtaisen positiivisesti. Keskustelusta syntyi kuitenkin mielikuva, että keskijohto kokee olevansa sivullinen johtajuuskulttuurin rakentumisessa, tai ainakin ulkona sen varsinaisesta ytimeästä.

Asiantuntijoiden ryhmähaastattelussa osallisuus näyttäytyi kaksijakoisena. Oman työn, lähiyhteisön ja projektityöskentelyn suhteen asiantuntijat puhuivat itsestään aktiivisen toimijan roolissa. Asiantuntijat pitivät vaikutusmahdollis-

suuksiaan kohtalaisen hyvinä ja työskentely koettiin autonomiseksi. Organisaatioissa olikin tyypillistä, että toimintaa kehitettiin ja hankkeita käynnistettiin asiantuntijan aloitteesta. Sen sijaan virastotason johtajuuskulttuurista asiantuntijat puhuivat pääosin objektin roolista käsin. Tällöin keskiöön nousi ylin johto sekä tulkinnat johdon keskinäisestä yhteistyöstä ja toimialojen välisistä yhteistyöongelmista. Asiantuntijoiden ryhmähaastatteluaineistosta oli siten tunnistettavissa sekä osallisuutta että osattomuutta johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Merkittäväksi tekijäksi osoittautui se toimintakonteksti, johon johtajuuskulttuuri eri keskusteluyhteyksissä liitettiin. Myös verkostokumppaneiden nähtiin osallistuvan viraston johtajuuskulttuurin rakentamiseen. Heidän kanssaan tehtiin aiempaa aktiivisemmin yhteiskehittelyä, joten kumppaneilta myös opittiin uudenlaista yhteistyön kulttuuria.

6.2.3 Johtajuuskontekstin kompleksisuus

Johtajuuskulttuurista tehtiin ryhmähaastatteluaineistossa tulkintaa arjen tilanteiden kautta, jolloin aineistossa esiintyi monia johtajuusympäristön kompleksisuutta korostavia piirteitä. Johtajuuskulttuurin näyttämönä esiintyivät erilaiset kasvokkaiset kohtaamiset sekä hanketyöskentelyyn liittyvät tilanteet, kuten tarina-aineistossakin. Toimialojen välinen yhteistyö oli esillä kaikissa ryhmähaastatteluissa, johdolla positiivisessa ja muilla ryhmillä pääosin negatiivisessa merkityksessä. Asiantuntijoiden puheissa myös yhteistyö ulkoisten kumppanien kanssa näyttäytyi johtajuuskulttuurielementtinä, mikä vastasi tarina-aineistosta tekemiäni tulkintoja. Toimijaryhmien välillä oli eroja siinä, miten eri tilanteet ja toiminnot painottuivat keskustelussa: Johdolla paino oli johdon keskinäisissä yhteistyöfoorumeissa, erityisesti johtoryhmän kokouksissa ja kehittämispalaverissa. Myös koulutustilaisuudet painottuivat muita ryhmiä enemmän. Keskijohdolla painotus oli toisaalta ylimmän johdon tilanteissa, toisaalta hankkeisiin liittyvissä foorumeissa. Omiin johdettaviin liittyviä tilanteita mainittiin niukasti. Asiantuntijoiden puheissa puolestaan painottuivat projektipalaverien lisäksi eritoten ongelmanratkaisuun ja kehittämiseen liittyvät epäformaalit kohtaamiset kollegoiden ja esimiehen kanssa.

Johtajuutta ohjaavia välineitä mainittiin keskusteluissa tarina-aineistoa runsaammin ja monipuolisemmin. Johdon puheissa painottuivat organisaation viralliset ohjauvälineet: strategiat, arviointivälineet ja kehittämishankkeiden viestintä. Keskijohdon puheissa painottuivat hankeohjauksen välineiden lisäksi erityisesti vastuumääritykset sekä päätöksentekoon, raportointiin ja viestintään liittyvät välineet. Asiantuntijoiden keskustelussa paino oli päätöksentekoon, resursointiin, arviointiin ja kehittämiseen liittyvissä välineissä. Vaikka välineet

painottuivat hieman eri tavoin, jäi keskusteluista mielikuva, että johto, keskijohto ja asiantuntijat puhuivat johtajuuteen liittyvien toimintojen ja välineiden suhteen ikään kuin samaa kieltä. Suurimman painoarvon keskusteluissa saivat ymmärrettävästi ne välineet, jotka liittyivät kiinteimmin kunkin toimijaryhmän arjen työhön.

Johtajuuskontekstin kompleksisuus esiintyi aineistossa merkittävänä ilmiönä. Se koettiin pääosin myönteiseksi, mahdollisuuksia avaavaksi ilmiöksi, mutta varsinkin keskijohdon keskustelussa esiintyi useita rationaalista johtajuusajattelua ilmentäviä puheenvuoroja. Kaikki kolme kompleksisuusjäsennyksen pääpiirrettä olivat näkyvästi esillä. Epälineaarisuus esiintyi kuitenkin ryhmähaastattelussa tarina-aineistoa selvemmin. Vahvimpana piirteenä se näyttäytyi keskijohdon ja asiantuntijoiden keskusteluissa, ja se liittyi keskijohdolla komentosuhteiden ja päätösten epäselvyyteen ja asiantuntijoilla epävarmuuden sietoon ja kokeiluihin. Johdon puheissa vahvimpana näyttäytyi emergenssi – epälineaarisuus sen sijaan niukasti. Seuraavien sivujen keskustelusitaatit sekä taulukko 8 havainnollistavat kuhunkin kompleksisuuspiirteeseen liittyviä asiayhteyksiä sekä sitä, millä toimijaryhmillä kyseisiin piirteisiin liitetyt asiat painottuivat.

Emergenssi näyttäytyi erityisen vahvana johdon ryhmähaastattelussa, mutta tasaisesti myös muilla. Yhteiskehittely koettiin motivoivaksi ja tulokselliseksi työskentelytavaksi, jossa ei useinkaan ole ennakolta selvää kuvaa prosessin etenemisestä ja tuloksista. Seuraavissa sitaateissa kuvastuu myös osallisuuden kokemukseen liittyvä havainto. Johto epäili, ettei johtoryhmässä tapahtuvaan yhteiskehittelyyn liittyvä innostus ja viesti tavoita muita organisaatiotoimijoita. Epäily vahvistui keskijohdon ja asiantuntijoiden aineistossa. Emergenssin näyttäytymistä konkretisoivat seuraavat keskustelusitaatit:

- *”Me johtajat ollaan jo liikkeellä, me ei enää pysähdytä pohtimaan, että miksi. Mutta muut ei meinaa ymmärtää, kun eivät ole olleet mukana.” (J)*
- *”Me tehdään johdon kesken monia isoja kehittämishankkeita sillä tavalla, että yhdessä niitä mietitään. On heittäytymistä ja aivoriihimäistä keskustelua, väittelyäkin, siten, että sieltä sitten syntyy meidän mielestä hyvä malli tai etenemistapa.” (J)*
- *”Jännää on se, että lopputulos saattaa kuitenkin näyttää siltä, että prosessi on ollut selkeä, vaikka homman fokus muuttui matkalla ja kenelläkään ei ollut oikein selvää kuvaa.” (KJ)*
- *”Kun johto on ollut keskenään paljon kokouksissa puhumassa, niin heille tulee mielikuva, että näistä on puhuttu jo, vaikka muut ihmiset eivät ole olleet mukana. Tällöin maaliin vieminen voi olla ongelma.” (KJ)*
- *”Useat työt tehdään nykyään ryhmäharjoituksina tiimeissä, joissa hommia viedään eteenpäin. Joissakin tapauksissa yhteistyökumppanitkin on otettu mukaan.” (AT)*

Kytköksellisyys sekä siihen linkittyvät keskinäisriippuvuus ja yhteisevoluutio näyttäytyivät tasaisesti kaikissa toimijaryhmissä. Ne esiintyivät aineistossa eritoten toimialojen välisinä raja-aitoina ja intressiristiriitoina, sekä monitulkinnallisuutena, jonka koettiin vahvistuneen keskusteleavamman kulttuurin myötä. Kaikki pitivät virastotason synergiaa ja yhteistä hyötyä tavoiteltavana, mutta tulkinnat synergian toteutumisesta vaihtelivat ryhmien välillä. Johdon keskustelussa toimialojen väliset raja-aidat eivät juuri esiintyneet ongelmana, mutta organisaatiotasolla alaspäin mentäessä ongelma näytti kumuloituvan ja varsinkin asiantuntijat kokivat sen arjen työtä merkittävästi hankaloittavaksi tekijäksi. Kytköksellisyys kuvastuu esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- *”Haluaamme löytää hankkeista sitä yhteistä. Että virasto toimisi yhtenäisenä ja kykenisi hyödyntämään sen kokemuksen mitä on eri toimialoilla.” (J)*
- *”Mä kirjoitan nimiä alle hillittömään määrään papereita, jonka yksityiskohdista en ymmärrä mätää munaakaan, mutta pakko mun on silti ymmärtää kokonaisuus; mitä tämä on ja mihin tämä vaikuttaa. (KJ)”*
- *”Ymmärtävätköhän kaikki johtajat asiat samalla tavoin, kun käydään paljon keskustelua. Asiat näyttäytyvät eri sisältöisinä eri toimialoilla, ihan vaan sen takia, kun päätökset eivät ole olleet selkeitä. Tulkinnat elävät.” (KJ)*
- *”Koen, että meillä löytyy johtamisessa innostusta ja luottamusta, mutta se säteilee usein eri lailla eri tasoille. Meillä ei ole kaikkein matalin organisaatio ja asiat pysähtyvät usein betonisiiloihin toimialojen välillä.” (AT)*
- *”Tilanne on vähän dualistinen; voidaan olla hyvinkin yhteistyöhaluisia toimialan sisällä, mutta viraston tasolla ei aina nähdä yhteistä etua.” (AT)*

Epälineaarisuus nousi keskijohdon ja asiantuntijoiden keskustelujen vahvimaksi kompleksisuuspiirteeksi. Asiantuntijoilla epälineaarisuus liittyi erityisesti kokeiluihin sekä tätä kautta virheiden sallimiseen ja käsittelyyn. Keskijohdon puheissa painotus oli johto- ja raportointisuhteiden epäselvyydessä ja tilannekohtaisuudessa. Johdolla epälineaarisuus esiintyi muita niukemmin ja myönteisemmässä merkityksessä – se liittyi pääosin valmiuteen heittäytyä ja ottaa hallittuja riskejä. Piirre näyttäytyi esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- *”Me tiedostetaan, että otetaan riski, ja mennään sen mukaan. Se antaa selkärankaa heittäytymiselle.” (J)*
- *”On yhä enemmän epävirallisia johtosuhteita, jotka liittyvät vaan johonkin asiaan.” (KJ)*
- *”Olisi selkeämpää, jos asiat kulkisivat oikeasti suoran esimiehen kautta. Asioita tulee oikealta ja vasemmalta. Suora esimies on välillä ihan pihalla, että miten tämä kulkee.” (KJ)*

- ”Lähdettäisiin tietoisesti kokeilemaan jotakin, jossa onnistumismahdollisuus on vaikka 30 %. Arvioitaisiin, ettei asiassa ole paljon hävittävää, jos epäonnistutaan, mutta tosi paljon voitettavaa, jos onnistutaan.” (AT)

Taulukossa 8 on kiteytetty ryhmähaastatteluaineistossa eri toimijaryhmillä painottuneet asiayhteydet kunkin kompleksisuuspiirteen osalta (J=johto, KJ=keskijohto, AT=asiantuntijat).

Taulukko 8. Kompleksisuuspiirteitä kuvaavat asiayhteydet, asiantuntijavirasto

Kompleksisuuspiirre	Asiayhteydet, joihin piirre keskusteluissa liittyy	Toimijaryhmä
Emergenssi	Osallisuus, mahdollisuus vaikuttaa ja keskustella Yhteiskehittely Yhteinen innostus Asioiden omistajuus ja raportointisuhteet Itseohjautuvuus ja työn autonomia	J, KJ, AT J, AT J KJ AT
Kytköksellisyys	Yhteistyön synergia ja hyödyt Ymmärrys kokonaisuudesta Asioiden monitulkinnallisuus ja vastuunjaon selkeys Toimialojen raja-aidat ja erilaiset intressit	J, AT J, AT KJ AT
Epälineaarisuus	Ketteryys muutoksiin ja kokeiluihin Ennakkoluulottomuus ja riskinotto Komentosuhteiden epäselvyys ja tilannekohtaisuus Virheiden salliminen ja käsittely	KJ, AT J KJ AT

6.2.4 Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys – hajanaisuus

Se, käsitetäänkö johtajuuskulttuuri enemmän yhtenäiseksi vai hajanaiseksi, riippuu ryhmähaastatteluaineiston perusteella merkittävästi toimijoiden organisatorisesta roolista. Organisaatiotason visiota ja yhteistä johtajuuskulttuuria pidettiin kuitenkin tavoiteltavana asiana kaikissa ryhmissä. Ryhmähaastattelut tukivat tulkintaani siitä, että keskusteleavuus ja mosaiikkimainen kulttuuri olivat vahvistuneet organisaatiossa viime vuosina. Johtajuuskulttuurin muuttuminen keskusteleavammaksi näytti kuitenkin tuoneen keskijohdon ja asiantuntijoiden työhön haasteita, joista kertoivat myös edellä mainitut kompleksisuushavainnot.

Mosaiikkimainen kulttuuri ja integraatiokulttuuri näyttäytyivät ryhmähaastatteluaineistossa tarina-aineiston tapaan pääosin myönteisessä merkityksessä ja differentaatio ja fragmentaatio taas pääosin kielteisessä merkityksessä. Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys painottui toimijaryhmien puheissa eri tavoin: Johdolla **integraatio** esiintyi selkeimpänä, ja myös mosaiikkimaisuus oli vahvasti esillä. Sen sijaan differentaatiota johdolla ei juuri esiintynyt, mikä saattoi johtua myös keskustelutilanteen dynamiikasta. Keskijohdolla vahvimpana kulttuuripiirteenä

esiintyi **mosaiikkimaisuus**, vaikka differentaatioon ja fragmentaatioon liittyvät haasteet olivatkin näkyvästi esillä. Asiantuntijoilla vahvimpana piirteenä näyttäytyi taas toimialojen välinen **differentaatio**. Seuraavissa sitaateissa ja taulukossa 9 on kuvattu johtajuuskulttuurin yhtenäisyyteen ja hajanaisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka painottuivat kunkin kulttuuripiirteen osalta.

Integraatiokulttuuria ja siihen liittyviä toiveita esiintyi jonkin verran kaikkien toimijaryhmien puheissa. Organisaation esimiehiltä, niin johdolta kuin keskijohdolta, odotettiin suunnannäyttöä, osin myös ohjeita. Selkeyttä ja yhdenmukaista arvostettiin ja monitulkinnallisuutta kritisoiitiin. Yhtälö on osin paradoksaalinen, sillä samanaikaisesti työltä toivottiin autonomiaa ja mahdollisuutta kokeiluihin ja riskinottoon. Havainnossa konkretisoituu se, miten vahvasti organisaation menneisyys elää nykyisessä johtajuuskulttuurissa ja myös ihmisten johtajuusodotuksissa. Organisaatiossa oltiin suuntaamassa kohti keskustelevaa johtajuuskulttuuria. Silti paikoitellen haikailtiin selkeyttä ja turvallisuutta tuottavan ylhäältä alas -johtamisen sekä integraation puoleen. Tämä näyttäytyi eri tavoin niin johdon, keskijohdon kuin asiantuntijoidenkin puheissa, esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- ”Mä huomaan sellaisen johtajakaipuun. Monelta tulee sellaista heitteillä olon tai tuuliajolla olon kokemusta; vähän niin kuin vanhan tuulahdus.” (J)
- ”Päälliköt ymmärtää, mitä hyötyjä on yhtenäisistä tavoitteista ja toimintatavoista, mutta ruohonjuuritasolla tuleekin jo vastustusta. Jalkautus on vielä kesken.” (J)
- ”Tulisi olla sama logiikka siinä, mitä asioita päätetään ja viestitään milläkin tasolla. Ennen oli päätökset selkeitä, eikä iltalypsyjä ollut.” (KJ)
- ”Pitäisi laittaa peli poikki, kun päätös on tehty. Johtajan tulisi tiukentaa linjaansa ja sanoa, että asia on käsitelty.” (AT)
- ”Yhtenäistä johtajuuskulttuuria ovat yhteiset toimintamallit, päätöksentekotavat ja tavat viestiä asioista.” (AT)

Differentiaatiokulttuuri esiintyi vahvana erityisesti asiantuntijoiden puheissa. Differentiaatiokulttuurille ominaisia siiloja tunnistettiin eritoten toimialojen välillä. Varsinkin asiantuntijat totesivat, että toimialojen sisällä ja projekteissa tehdään yhteistyötä mutta toimialojen välillä on nähtävissä intressiristiriitoja. Johdon keskustelussa differentaatio ei juuri näyttäytynyt ongelmana. Johto näki toimivien ratkaisujen syntyvän usein toimialakohtaisten tavoitteiden ohjaamana, joten kaikkea ei ole syytä yhdenmukaistaa organisaatiotasolla. Muilta osin differentaatio esiintyi lähinnä kielteisessä merkityksessä ja ei-toivottavana ilmiönä, kuten sitaateista ilmenee.

- ”Toimialan sisällä tehdään avointa yhteistyötä, enemmän duona kuin solona, mutta toimialojen välillä väännetään kättä ja ajetaan omaa etua.” (AT)

- *”Kun johtajuuskulttuuri on toimialoilla erilaista, niin syntyy intressiristiriitoja, jolloin innostus ja halu edistää asioita johtaa konflikteihin.” (AT)*
- *”Oman toimialan täydellisyyttä halutaan ylläpitää, tietäen, että kohta taas puhutaan niistä resursseista. Muut voi käyttää tätä siinä vaiheessa hyväksi.” (AT)*
- *”Liika yhtenäistäminenkin lyö joskus korville. Että meillä on samanlaiset johtoryhmät ja palaverit samoina päivinä. Pitäisi aina pohtia, että milloin yhtenäisyys on valttia ja milloin se jäädyttää rakenteita.” (J)*

Fragmentoitunut ja mosaiikkimainen kulttuuri näyttäytyivät monin osin päällekkäisinä ilmiöinä. Tämä havainto tukee ajatusta, jonka mukaan mosaiikkimainen kulttuuri pitää sisällään fragmentaatiokulttuurin piirteitä mutta täydentyä tekijöillä, jotka eheyttävät toimijoiden kuvaa kokonaisuudesta. Erittelen seuraavassa havaintoja sen pohjalta, liittyvätkö ne organisaatiokontekstin pirstaleisuuteen (fragmentaatio) vai enemmänkin organisaatio- ja kontekstikokonaisuuden hahmottamiseen (mosaiikkimaisuus). Fragmentaatiopiirteet esiintyivät erityisesti keskijohdon puheissa. Asiantuntijoilla fragmentaatio liittyi lähinnä työn autonomiaan, ja johdon keskustelussa piirteitä ei esiintynyt. Fragmentaation varjopuolet vastasivat monelta osin edellä kuvattuja epälinearisuuteen liittyviä havaintoja, ja ne näkyivät muun muassa seuraavissa sitaateissa:

- *”Kuulen usein perusteluja, että ei pääjohtaja ainakaan vastustanut tätä asiaa, joten varmaan voimme edetä. Se on sellaista hämmää. On käytännössä aika hankalaa, kun ei tiedä sovittiinko nyt jotain vai ei. Ja muuttuuko se ensi viikolla.” (KJ)*
- *”Roolit ovat muuttuneet epäselvemmiksi. Mulle se on näyttäytynyt eniten raportoinnissa, eli kenelle kerrotaan ja mistä kerrotaan.” (KJ)*

Johtajuuskulttuurin mosaiikkimaisuus näkyi kaikissa toimijaryhmissä ja pääosin myönteisessä merkityksessä. Havainnot liittyivät osin edellä kuvattuihin fragmentaatiopiirteisiin, ja olivat niiden tuottamia johtajuusodotuksia tai positiivisia jatkumojia. Kaikissa ryhmissä korostui organisaatiossa jaettu ymmärrys kokonaisuudesta ja kehittämisen suunnasta. Keskustelun avoimuus sekä mahdollisuus yhteiskehittelyyn koettiin nykyisen johtajuuskulttuurin näkyväksi piirteeksi. Organisaatorajojen läpäisevyys näkyi varsinkin asiantuntijoiden puheissa, kun yhteistyötä ja -kehittelyä tehtiin verkostokumppanien kanssa. Toimintaympäristön nopea muutostahhti esiintyi merkittävänä kontekstipiirteenä varsinkin keskijohdon puheissa. Mosaiikkimainen kulttuuri konkretisoitui esimerkiksi seuraavissa asiayhteyksissä:

- *”Me toteutetaan johtajuuskulttuuria tekemällä ja esimiestyöllä. Me ollaan mietitty asioita yhdessä. Me ollaan avoimia ja ennakoivia.” (J)*
- *”Vielä rohkeammin voisi käydä sitä pohdintaa, että miten nämä kaikki liittyvät kokonaisuuteen, missä lähdetään hyppäämään – ja missä ei.” (KJ)*

- ”Asiat muuttuvat tosi nopeasti. Tulkinnat saattavat vaihtua ja tulee uusia tulkintatilanteita, jolloin täytyy ottaa kantaa siinä tilanteessa.” (KJ)
- ”Yhteistyökumppanitkin on otettu mukaan. Kumppaniyrityksissä yhteistyöllä on pidemmät perinteet, ja se toimintatapa on laajentunut myös meille.” (AT)
- ”Kun saman pöydän äärellä on erilaista asiantuntemusta ja kokemusta, niin ihan matemaattisestikin sellainen tiimi tekee parempia päätöksiä.” (AT)

Asiantuntijaviraston eri toimijaryhmien keskusteluissa esille tulleet yhtenäisyyttä kuvaavat tunnusmerkit on kiteytetty kunkin kulttuuripiirteen osalta taulukossa 9.

Taulukko 9. Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys–hajanaisuus-piirteet, asiantuntijavirasto

Kulttuuripiirre	Kulttuuria kuvaavat tunnusmerkit keskusteluissa	Toimijaryhmä
Integraatio-kulttuuri	Esimiehiltä odotetaan suunnannäyttöä ja ohjeita. Asiantuntijat välttävät riskinottoa. Epämääräisyyttä ja monitulkinnallisuutta kritisoidaan. Selkeyttä ja yhdenmukaisuutta arvostetaan. Toimintaa johdetaan ylhäältä alas.	J, KJ, AT J, AT KJ, AT KJ, AT J
Differentaatio-kulttuuri	Toimialoilla on omat alakulttuurinsa ja käytäntönsä. Toimialojen välillä tehdään yhteistyötä, mutta niiden välillä on nähtävissä kilpailua. Toimivat ratkaisut syntyvät usein toimialojen tavoitteiden ohjaamana. Esteitä toimialojen välisessä resurssien ja osaamisen hyödyntämisessä	KJ, AT KJ, AT J AT
Fragmentaatio-kulttuuri	Paljon epävirallisia, tilannekohtaisia yhteistyösuhteita Asiat monitulkinnallisia, roolit ja komentosuhteet epäselviä. Asiantuntijoilla on hyvät vaikutusmahdollisuudet. Kehittämisyhteistyötä tehdään aktiivisesti ulkoisten kumppanien kanssa.	KJ KJ AT AT
Mosaikkimainen kulttuuri	<i>Yllä mainittujen fragmentaatiopiirteiden lisäksi:</i> Ymmärrys kokonaisuudesta on keskeinen perusta työlle ja valinnoille, ja se edellyttää jaettua tahtotilaa. Paljon avointa keskustelua ja yhteiskehittelyä. Asiat ja ympäristötekijät muuttuvat jatkuvasti ja ovat kytköksissä toisiinsa.	J, KJ, AT J, KJ, AT KJ

Asiantuntijaviraston toimijat ottivat kantaa myös johtajuuskulttuurin kehittämiseksi toivottavaan suuntaan. Toimijaryhmien esittämät toiveet kehittämisen suunnasta olivat pääosin samansuuntaiset. Toivottiin ensinnäkin lisää selkeyttä vastuunjakoon ja komentosuhteisiin ja toiseksi lisää yhteisen edun pohtimista ja ajamista. Johto painotti lisäksi panostusta ihmisten innostamiseen ja valmentamiseen. Keskijohto ja asiantuntijat toivoivat puolestaan ennakkoluulottomuutta ja kokeiluja sekä sitoutumista yhdessä tehtyihin päätöksiin. Kaiken kaikkiaan asiantuntijaviraston tarina- ja ryhmähaastattelu-aineiston pohjalta muodostui suhteellisen ehyt kuva johtajuuskulttuurin olemuksesta ja eri toimijoiden osallisuudesta sen rakentumisessa.

6.3 Yksilöhaastatteluisa syventynyt kuva johtajuuskulttuurista

Yksilöhaastattelut syvensivät ja toisaalta vahvistivat edellisten empiriavaiheiden pohjalta tekemiäni tulkintoja asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurista. Johdon, keskijohdon ja asiantuntijoiden edustajat tunnistivat johtajuuskulttuurissaan samoja elementtejä, mutta jokainen haastateltava tulkitsi niitä omasta perspektiivistään käsin. Yksilöhaastattelujen aineiston keruun ja analyysityön menetelmällinen eteneminen on kuvattu luvussa 5.3.3. Asiantuntijaviraston informantteina yksilöhaastatteluisa toimivat seuraavat kolme henkilöä: toimialan johtaja (jatkossa *Johtaja 1*), asiantuntijatiimin esimies (jatkossa *Esimies 1*) sekä asiantuntija, jolla oli roolinsa kautta kertynyt kokemusta myös virastotason yhteistyöstä ja johtamisesta (jatkossa *Asiantuntija 1*). Henkilöillä oli vuosien kokemus organisaatiosta, ja he työskentelivät viraston eri toimialoilla.

Kuvaan asiantuntijaviraston yksilöhaastattelujen tulokset seuraavien näkökulmien kautta. Aloitan johtajuuskulttuurissa tunnistamistani keskeisistä piirteistä. Tämän jälkeen etenen alaotsikoinnin mukaisesti johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteisiin, johtajuuskulttuurin rakentajiin sekä johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuuksiin. Asiantuntijaviraston ensimmäisessä empiriavaiheessa hahmottuneet ja yksilöhaastatteluisa syventyneet johtajuuskulttuurin paradoksit esittelen yhteenvetoluvussa 6.4.

6.3.1 Johtajuuskulttuurin tunnusmerkit

Niin johdon, keskijohdon kuin asiantuntijoiden edustajat tunnistivat organisaationsa johtajuuskulttuurista useita yhteneviä teemoja. Keskusteluja yhdistivät seuraavat neljä teemaa, jotka kaikki haastateltavat tunnistivat johtajuuskulttuurinsa näkyvinä tunnusmerkkeinä: 1) keskustelevuus, 2) päätöksenteon epäselvyys, 3) osallisuuden tärkeys sekä 4) pääjohtajan keskeinen rooli johtajuuskulttuurin rakentumisessa. Näiden lisäksi aineistossa painottuvia tunnusmerkkejä olivat kehittämishakuisuus ja yhdessä tekeminen (*Johtaja 1, Esimies 1*) sekä työn autonomia ja esimiehen rooli sparraajana (*Esimies 1, Asiantuntija 1*).

Keskustelevuuden katsottiin viime vuosina selvästi vahvistuneen asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurin tunnusmerkkinä. Kaikilla toimijatasoilla havainto liitettiin nykyisen pääjohtajan työskentelytapaan ja persoonaan. Häntä kuvattiin sanoilla *neuvotteleva, toverillinen, kohtelias* ja *kompromissihakuinen*. Keskusteluilmapiirin mutkattomuudesta kertonee myös se, että nykyistä pääjohtajaa kutsuttiin pääosin etunimellä, kun taas entisiä pääjohtajia kutsuttiin joko sukunimellä tai tittelillä.

Pääjohtajan nähtiin olevan keskeisessä roolissa uudenlaisen keskustelukulttuurin rakentajana, mitä kuvaavat seuraavat sitaatit: *”NN on siinä se voimatekijä, joka toi uuden kulttuurin tänne. Se uusi kulttuuri on semmoinen neuvotteleva ja kompromissihakuinen lähestymistapa.”* (Asiantuntija 1.) *”Meillä on tänä päivänä keskustelevalta johtajuuskulttuuri, paljolti lähtien pääjohtajasta.”* (Esimies 1.) Pääjohtajan johtamistavan nähtiin toimivan esimerkkinä myös muulle johdolle. *”Se tapa on mennyt läpi siten, että muut johtajat ovat myös pitkälti ruvenneet käyttäytymään samalla tavalla. Mutta sitten sillä seuraavalla, yksikkö- ja ryhmäpäällikkötasolla, saattaa vielä olla osin vanhakantaistakin toimintamallia.”* (Asiantuntija 1.) Samalla kuitenkin koettiin, että keskustelevalta kulttuurin omaksuminen edellyttää yhteisön jäseniltä opettelua: *”Avoimella keskustelulla ja aidosti demokraattisella dialogilla on vaikea asia. Ihmiset miettii koko ajan mitä he sanovat, koska sillä on merkitystä heidän tulevaisuutensa kannalta.”* (Asiantuntija 1.) Myös negatiivisten asioiden välttely tunnustettiin johtajuuskulttuuripiirteeksi: *”Meillä on jonkin verran sitä, ettei sanota henkilöstölle negatiivisia asioita. Liiallinen kiltteys ei aina ole hyvä. Muutokset täytyy toteuttaa ja epäkohdat korjata heti, jos niihin on tarvetta.”* (Asiantuntija 1.)

Osallisuus ja osallistumisen tärkeys näyttäytyi johtajuuskulttuurin keskeisenä elementtinä, ja se linkittyi osin keskustelevuuteen. Johtaja kuvasi organisaation osallistumisen ja vaikuttamisen lähtökohdista seuraavasti: *”Avoimen keskustelukulttuurin kautta kuka tahansa voi vaikuttaa. Se on meillä johtamisen arvo.”* Osallisuus näyttäytyi muun muassa yksilöiden tavoitteiden linkittymisenä yhteisiin tavoitteisiin: *”Asiat eivät saa jäädä vain johdon puuhasteluksi. Jokaiselle työntekijälle rakennetaan vaikutusketju ruohonjuuritason tavoitteista virastotasolle asti. Se on hirveän tärkeää, että tehdään isoa katedraalia yhdessä.”* (Johtaja 1.) Vaikka osallisuuden kokemus näytti olevan tärkeää kaikille, edellisen empiriavaiheen tulkinta keskijohdon osattomuudesta sai vahvistusta. Todettiin, että toiminnan kannalta tärkeää tietoa kysytään ja raportoidaan kyllä organisaatiossa ylöspäin johdolle, mutta ei välttämättä ylhäältä alas: *”Joissakin asioissa etäisyys ylimpään johtoon on aika pitkä. Monet strategiset pohdinnat ovat keskittyneet sinne. Varsinkin sidosryhmätyön kannalta on ongelmallista, kun ei ole mukana.”* (Esimies 1.)

Keskustelevalta kulttuurin nähtiin tuottavan myös haasteita, ja sen varjopuolena tuotiin esiin erityisesti **päätöksenteon epäselvyys**: *”Jonkinlaisena varjopuolena näen sen, että kun kaikki asiat ovat keskustelulle avoimena, niin se näkyy joskus päätöksenteon epäselvyytenä. Luulemme jonkin asian jo linjanneemme, mutta emme olekaan viestineet kaikille. Sitten keskustelu onkin jatkunut ja päätökset muuttuneet.”* (Johtaja 1.) Neuvotteleva johtajuuskulttuuri näyttäytyi aineistossa jatkuvana keskustelun, kokeilun ja selkeyden välisenä ristivetona:

”Olen joskus itsekin tuntenut tästä tuskaa, mutta pääjohtaja on tässä asiassa kuitenkin hyvin johdonmukainen: Jos tulee uutta tietoa, joka antaa aiheen sille, että päätöstä täytyy tarkastella uudelleen, niin sitten tehdään niin.” (Johtaja 1.) Keskusteleavuus yhdistettynä vallitseviin johtamisodotuksiin, rooleihin ja rakenteisiin näyttäytyi epävarmuutena ja selkeyden kaipuuna, mikä näkyy seuraavassa sitaatissa: *”Välillä monista tuntuu, että on syntynyt sellainen iltalypsyn kulttuuri, että vaikka päätös on tehty, niin siihen voi vielä vaikuttaa, ja ainakin jotakin kulmaa vähän kääntää. Se tuo epävarmuutta itselleni ja tietysti omille alaisilleni.” (Esimies 1.)* Ilmausta iltalypsy käytettiin eri informanttien toimesta ja eri aineistonkeruutilanteissa laajemminkin, ja sitä pidettiin yhtenä johtajuuskulttuurin haasteista.

Kulttuurissa tunnistetun **kehittämishakuisuuden** nähtiin myös liittyvän osin pääjohtajan toimintaan. Tätä kuvaa seuraava sitaatti: *”NN on hyvin aloitteellinen polkaisemaan keskusteluja ja analyysyjä, kun tulee uusia asioita. Hän on siinä topakka, ottaa meidät johtajat siihen mukaan, pakottaakin osallistumaan ja kerää meidän toimialojen ihmisiltä paljon tietoa päätöksenteon tueksi.” (Johtaja 1.)* Sekä kehittämishakuisuus että keskusteleavuus linkittyivät haastateltavien puheissa myös **yhdessä tekemiseen**. Yhteistyö koettiin moninaisten osaamisvaateiden takia välttämättömyydeksi kaikilla toimijatasoilla: *”Asiantuntijuus ja keskusteleavuus lyövät leimansa johtajuuskulttuuriin. Se näyttäytyy tiimityön välttämättömyytenä. Tuloksen tekemiseen harvoin riittää yksittäisen asiantuntijan työpanos, sillä on paljon sellaisia asioita, joihin tarvitaan monenlaista osaamista.” (Esimies 1.)*

Esimiesten rooli näyttäytyi ennen kaikkea työryhmissä tehtävien projektien ohjaamisena ja ryhmien sparraamisena: *”Esimiestyö on paljolti sitä projekteihin liittyvän työn ohjaamista. Minä teen sitä paljon kysymällä ja keskustelemalla alaisten kanssa. Kun suunnitelmat on lyöty lukkoon, niin esimiestyö on enemmänkin seurantaa ja osallistumista vastaan tulevien ongelmien ratkaisemiseen.” (Esimies 1.)* Työn nähtiin muuttuneen toisaalta yhteisöllisemmäksi ja toisaalta itseohjautuvammaksi, jolloin myös esimiestyöhön kohdistuvat odotukset ovat murroksessa. **Asiantuntijatyö koettiin autonomiseksi**: työ sisältää toiminnanvapautta ja edellyttää samalla entistä vahvempaa vastuunottoa ja keskinäistä luottamusta. *”Esimieheni luottaa ja antaa vapautta, ei kato jokaista nippeliä, vaan sitä, että asiat hoituu. Mä olen kehittämässä asiaa, josta on maailmanlaajuisestikin vielä hyvin vähän tietoa olemassa. Siinä työssä vapaus on tärkeää, että pääsen eteenpäin.” (Asiantuntija 1.)* Toisaalta johdolta ja esimiehiltä odotettiin nykyistä selkeämpää ohjausta. *”Kannustan ihmisiä itsenäiseen työskentelyyn ja annan tilaa. Tiedän, että sitä arvostetaan, mutta toisaalta osa ihmisistä toivoo tarkemmat speksit, rajaukset, roolitukset ja aikataulut.”*

(Esimies 1.) Vapaus- ja kontrolliodotusten ristiveto näyttäytyi osana esimiestyön arkea, mihin palaan johtajuuskulttuurin paradoksien yhteydessä luvussa 6.4.

6.3.2 Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet

Johtajuuskulttuurin foorumeina painottuivat yksilöhaastatteluissa erilaiset kasvokkaiset kohtaamiset, kuten tarina- ja ryhmähaastatteluaineistossakin. Kaikki haastateltavat mainitsivat johtajuuskulttuurin näyttäytymisen ja rakentumisen tilanteiksi seuraavat: 1) hankkeisiin ja projekteihin liittyvät ryhmätilanteet, 2) yksikkö- ja tiimipalaverit, 3) kahdenväliset kasvokkain tapahtuvat keskustelut sekä 4) johdon ja esimiesten keskustelufoorumit. Muita kun kasvokkaisia tilanteita esiintyi aineistossa niukasti. Yhtenä ikkunana johtajuuskulttuuriin tarkasteltiin myös tilanteita, joissa johtajuuskulttuuri näyttäytyi organisaatiosta ulospäin yhteistyökumppanien ja median suuntaan.

Hankkeisiin liittyvinä ryhmätilanteina painottuivat erilaisten projektien ja kehityshankkeiden ympärille rakentuneet palaverit, joihin osallistui henkilöstöä eri toimijarooleista ja osin myös viraston eri toimialoilta. Projekteissa tapahtuva johtaminen näyttäytyi aineistossa laajalti: *”Than konkreettista johtamisen perustyötä ovat meillä erilaiset projektit. Meillä tehdään paljon töitä projekteissa, joita sitten ohjataan eri ryhmissä, joissa on mukana niin johtajia kuin asiantuntijoita.”* (Johtaja 1.) Organisaatiotasoisia kehittämishankkeita ohjattiin koordinointi- ja ohjausryhmien kokouksissa, joissa puheenjohtajuus vaihteli ohjautuen kunkin hankkeen fokuksen mukaan. Kyseisten ryhmien tarkoitus oli edistää virastotason yhteistyötä sekä kokonaisuuksien hahmottamista ja koordinointia: *”Meillä on erilaisia formaaleja ryhmiä, jotka koordinoivat toimintoja läpi organisaation. Se juuri tuo asioita niistä vanhoista siloista pois. Varsinkin isot asiat ja virastolle tulevat uudet tehtävät otetaan yhdessä haltuun.”* (Johtaja 1.) Näkemykset ryhmien toimivuudesta kuitenkin vaihtelivat: *”Meillä on erilaisia koordinointiryhmiä vähän liikaakin. Niiden rooli ei aina ole ihan selkeä. Eli mitä tämmöisen poppoon pitäisi tehdä, ja käyttääkö se jotakin päätösvaltaa. Rooli ja kytkös muihin on ainakin vielä vähän hakusessa.”* (Esimies 1.)

Johtajuuskulttuurin kuvattin näyttäytyvän myös tilaisuuksissa, joissa henkilöstöä osallistettiin esimerkiksi organisaatiouudistukseen tai strategian valmisteluun. Kritiikkiä sai kuitenkin osakseen se, ettei valmistelun jälkeen ollut riittävästi huomioitu asian viemistä arjen työhön: *”Strategian valmistuttua olisi pitänyt enemmän kiinnittää huomiota sen jalkauttamiseen. Siinä vaiheessa keskustelut jäi liian ohueksi. Keskijohdolle olisi voinut antaa enemmän välineitä siihen, miten strategiaa viedään arkeen.”* (Esimies 1.) Näkökulma liittyi osaltaan päätöksenteon epäselvyyden haasteeseen.

Yksikkö- ja tiimipalaverit esiintyivät johtajuuskulttuurin näyttämöinä. Niiden nähtiin palvelevan ennen kaikkea työn ohjaamista, palautetta ja seurantaa. Ne näyttäytyivät suhteellisen strukturoituina mutta epävirallisina: *”Ryhmäpalaveri on meillä työnjohdollinen tilaisuus. Esimiehen johdolla käydään asioita läpi, katsotaan tehtyjä ja suunnitellaan uusia. Se ryhmäpalaveritilanne on aika epävirallinen, joten siinä on luonnollista sanoa.”* (Asiantuntija 1.) Palaverit toimivat myös keskustelufoorumeina ja palvelivat projektikonaisuuden hahmottamista: *”Mä mietin etukäteen, mitä asioita haluan nostaa, kerron johdon kuulumiset ja kukin ryhmä ja projekti kertoo omat ajankohtaiset asiansa. Asiat saa kasvot, niistä voi kysyä ja ihmiset kohtaa.”* (Johtaja 1.)

Myös **kahdenväliset keskustelut** näyttäytyivät johtajuuskulttuurin kannalta tärkeinä siitä huolimatta, että johtaminen näytti painottuvan ryhmätilanteisiin. *”Esimiestyö painottuu mulla enemmän ryhmätilanteisiin. Olen joutunut vähän mieltimäänkin, että jollei tietoisesti järjestä kahdenvälisiä tilanteita, niin niitä ei välttämättä tule. Se johtuu työn luonteesta, sillä yleensä asiat, joita ohjaan, koskee useampia ihmisiä.”* (Esimies 1.) Työtilajärjestelyt ja työn luonne näyttivät ohjaavan ryhmätilanteissa tapahtuvaan johtamiseen, vaikka odotusta kahdenvälisille tilanteille olisikin: *”Ihmisillä on tarvetta kahdenvälisiin keskusteluihin. Helposti menee niin, että osa ihmisistä ottaa ajan – osa ei. Se, että on yhteiset työtilat, nostaa kynnyistä spontaaneihin kahdenvälisiin keskusteluihin.”* (Esimies 1.) Kahdenkeskisten keskustelujen nähtiin rakentavan luottamusta ja edistävän ongelmaratkaisua. Johtajuuskulttuuria rakensivat myös kollegojen välillä käytävät keskustelut. Kollegiaalista palautetta pidettiin tärkeänä, vaikkakin sitä mainittiin annettavan suhteellisen vähän. Se näytti myös olevan roolisdonnaista: *”Kyllä me palautetta joskus annetaan, silleen ohimennen, että kannattaa tehdä näin. Kukin on omassa asiassaan asiantuntija ja ohjaa sitä kautta muiden työtä.”* (Asiantuntija 1.)

Johdon ja esimiesten keskinäisten keskustelu- ja päätöksentekoforumien nähtiin toimivan johtajuuskulttuurin näyttämöinä, ja näiden foorumien toiminnasta tehtiin tulkintoja myös muiden toimijoiden puheissa. Erityisesti johtoryhmän kokouksella ja sen dynamiikalla näytti olevan tärkeä rooli johtajuuskulttuurin rakentumisessa. Johtoryhmän kokoontumiset näyttäytyivät haastatteluaineistossa tilanteina, joissa sallittiin erilaisten näkökulmien esittäminen, käytiin vilkasta keskustelua, innostuttiin ja kehitettiin toimintaa luottamuksellisessa ilmapiirissä. *”Ilmapiiri on turvallinen ja uskon, että kaikki uskaltavat tuoda näkökulmansa esille. Paljon nauretaan, on kipakoitakin kommentteja, mutta sitten taas tasaannutaan. Ne kohtaamiset on hyvin energisiä, energisoiviakin. Me innostutaan asioista ja innostumisesta tulee sellainen itseään ruokkiva mylly, joka kiihtyy ja keskustelu lähtee rönsyilemään. NN antaa keskustelun rön-*

syillä, ja heittää sinne itsekin lisää.” (Johtaja 1.) Pääjohtajan johtamisotteen puheenjohtajana koettiin olevan osallistuva ja demokraattinen: ”*NN johdattelee puhetta, mutta ei aja läpi omaa ehdotustaan, vaan hyödyntää keskustelun tulosta. Hän vetää yhteen conclusionin sen mukaan, mikä on enemmistön kanta asiassa. Se dialogi on minusta ihan todellista, eikä mitään feikkiä.*” (Asiantuntija 1.) Muina johdon ja esimiesten foorumeina mainittiin muutaman kerran vuodessa järjestettävät johdon kehittämispäivät sekä toisaalta hankkeiden ohjausryhmät, joissa päätettiin tyypillisesti myös resurssipanostuksista. Ne pakottivat punnitsemaan organisaation yhteistä tavoitetta ja eri toimintojen tavoitteita toisiaan vasten: ”*Mun tehtävä on auttaa muita johtajia onnistumaan viraston tavoitteissa. Me rakennetaan toisten johtajien kanssa yhteistä, mutta kyllä mä omaakin tonttia puolustan, jos on kyse vaikka budjettisäästöistä.*” (Johtaja 1.)

Johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan myös niissä **johtamistilanteissa, joissa kasvokkaista kontaktia ei ollut**, joskin tämä näkökulma esiintyi vain niukasti. Tähän lienee ainakin osin vaikutusta sillä, että organisaation lähes koko henkilöstö työskenteli samoissa toimitiloissa. Organisaatiossa oltiin kuitenkin rakentamassa aiempaa vuorovaikutteisempaa ja reaaliaikaisempaa intranetiä, ja lähinnä johdon kesken oli käyty pohdintaa sen hyödyntämisestä johtamisen välineenä. Muina välineinä hyödynnettiin Lynciä ja videoneuvottelua. Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten korvaaminen kuitenkin arvelutti: ”*Itse vielä kovin pohdin tämmöisen johtamisen roolia. Mä en halua tämääntyyppisten välineiden korvaavan täysin kasvokkain kohtaamisia. Jos haluan antaa palautetta, niin juttelen mieluummin henkilökohtaisesti, kuin että peukuttelisin tietokoneen takana.*” (Johtaja 1.) Myös etäjohtamiseen liittyi huolta ihmisten kohtaamattomuudesta: ”*Etätyölle on hyvät perusteet. Siitä olen kuitenkin huolissani, jos ihmiset eivät enää tule työpaikalle, eivätkä kohtaa toisiaan. Tietyt lainalaisuudet, läsnäolo ja arvostaminen, ovat etäjohtamisessakin yhtä tärkeitä.*” (Johtaja 1.)

Vaikka johtajuuskulttuuria tarkasteltiin pääosin organisaation sisäisenä ilmiönä, tuotiin haastatteluissa esille myös **tilanteita, joissa johtajuuskulttuuri näyttäytyi organisaatiosta ulospäin**. Johtajuuskulttuurin katsottiin ilmenevän esimerkiksi siten, että virasto profiloitui mediassa johtajiensa lisäksi myös asiantuntijoidensa kautta, tuli rohkeasti julkisuuteen, antoi asiantuntevaa palvelua ja osallistui aktiivisesti eri tilaisuuksiin. Johtajuuskulttuurin nähtiin heijastuvan organisaatiosta ulospäin myös yhteistyössä poliittisen päätöksenteon ja alan toimijoiden kanssa. ”*Meillä johtajuuskulttuuri ja viestintä ei voi olla vain ammattijohtajien työtä. Tämän pitää näkyä esimerkiksi tilanteissa, joissa virasto näkyy mediassa sekä johtajien että asiantuntijoiden suulla.*” (Johtaja 1.) Johtajuuskulttuurin avoimuus ja läpäisevyys yli organisaatorajojen herätti haastatteluissa kuitenkin myös kontrolliin liittyvää pohdintaa, joka liittyi osin sosiaalisen

median viestintään. ”Kyllä se linja julkisuudessa täytyy olla yhtenäinen. Sisäinen valmistelu on asia erikseen, kun me täällä keskenään mietitään. Silloin kaikki ideat pitäisi olla käytettävissä, ja koota sitten niistä se, mitä me viestitään ulospäin.” (Asiantuntija 1.)

6.3.3 Johtajuuskulttuurin rakentajat

Johtajuuskulttuurin rakentajat muodostuivat aineiston perusteella näistä neljästä toimijaryhmästä: 1) johtajat, 2) keskijohto ja esimiehet, 3) asiantuntijat ja muu henkilöstö, 4) organisaation ulkoiset toimijat. Kyseiset toimijaryhmät esiintyivät kaikkien haastateltavien puheessa tahoina, jotka vaikuttavat asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurin rakentumiseen. Näiden lisäksi myös johtajuuskontekstin elottomilla tekijöillä oli roolinsa johtajuuskulttuurin rakentumisessa.

Asiantuntijaviraston yksilöhaastatteluaineistossa **johtajat** ja ennen kaikkea pääjohtaja näyttäytyivät merkittävimmin johtajuuskulttuurin rakentajina. Virastossa ylintä päätösvaltaa käyttivät johtoryhmä sekä johtajisto. Johtajistoon kuuluivat viraston pääjohtaja ja toimialajohtajat. Johtoryhmään kuului edellisten lisäksi muutama muu viraston toimija, esimerkiksi luottamushenkilöt. Kyseiset forumit kokoontuivat säännöllisesti pääjohtajan johdolla. Pääjohtajaa pidettiin johtajuuskulttuurin ja sen muuttumisen voimahahmona. Asiantuntijaviraston toisaalta demokraattista, toisaalta pääjohtajavetoista johtajuuskulttuuria kuvaa hyvin seuraava sitaatti: ”Eihän se NN ja muut johtajat yksin sitä johtajuuskulttuuria tee. Kyllä myös alaisilla on vastuu ja velvollisuus osallistua. Meillä on NN:ltä lupa ja ihan pitääkin sanoa mielipide.” (Asiantuntija 1.) Sitaatissa kuvastuvat samanaikaisesti toimijoiden vaikutusmahdollisuus sekä vallitsevat rakenteet ja johtajuuskäsitykset. Johtajuuskulttuurin nähtiin ikään kuin valuvan johtoryhmästä muualle organisaatioon: ”Johtoryhmässä on ilmapiiri tietynlainen ja se varmasti heijastuu toimialajohtajien kautta sinne alaspäin. Jokainen näistä johtajista osaa viedä ja rakentaa omanlaistaan kulttuuria sinne alaspäin.” (Asiantuntija 1.) Johtajat johtivat toimialaansa suhteellisen itsenäisesti ja rakensivat samanaikaisesti johtoryhmässä viraston yhteistä johtajuuskulttuuria. Tämä johtamisroolien kaksijakoisuus näyttäytyi myös edellisessä empiriavaiheessa. Havaintona mainittakoon lisäksi, että pääjohtajavetoiseksi koetussa organisaatiossa johtajuuskulttuuria rakensivat osaltaan myös aiemmat pääjohtajat, joiden toimintaan nykyistä johtajuuskulttuuria laajasti peilattiin.

Johtoryhmän työskentelyä tarkasteltiin ryhmän dynamiikan näkökulmasta. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi johtoryhmässä erilaisina rooleina, jotka rakensivat osaltaan ryhmän sisäistä dynamiikkaa ja toimintakulttuuria: ”Johtajistossa muodostuu erilaisia rooleja ihmisten välillä. Me ollaan kyllä tosi erilaisia. Yksi

tuo vahvasti esille näkemyksiään ja muistuttelee, että tästä me tehtiin jo päätös. Toisella on enemmänkin neuvonantajan rooli ja välittäjän rooli, hän tuo informaatiota keskusteluun ja välittää viestiä omalle toimialalleen. Oma roolini on paljolti keskustelun herättäjä, semmoinen kärjistäjä, ettei kaikki menisi sellaisena joo-joo-johtamisena.” (Johtaja 1.) Energiseksi ja innostavaksi kuvatussa johtoryhmätyöskentelyssä nähtiin myös riskinsä: ”Innostutaan ehkä myös asioista, joita ei aina tarvitsisi tuoda sinne johtajiston pöytään.” (Johtaja 1.) Havainto liittyyne keskijohdon osattomuuden kokemukseen, johon palaan paradoksin käsittelyn yhteydessä.

Keskijohdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia asiantuntijaviraston esimiehiä, jotka eivät kuulu viraston johtajistoon, ts. apulaisjohtajat, yksikön päälliköt sekä asiantuntijatiimejä vetävät ryhmäpäälliköt. Ylimmän johdon ja keskijohdon rooleja johtajuuskulttuurin rakentajina kuvaa muun muassa seuraava sitaatti: *”Johdon rooli on tavallaan luoda sitä kulttuuria, keskijohto puolestaan viestii suurelta osaltaan sitä johtajuuskulttuuria, sillä muu henkilöstö on merkittävästi enemmän tekemisissä esimiesten kuin johdon kanssa.” (Esimies 1.)* Keskijohdolla ja esimiehillä nähtiin olevan eräänlainen välittäjän rooli johtajuuskulttuurin rakentamisessa. Toisaalta koettiin, että heidän työnsä kautta johtajuuskulttuuri konkretisoituu arjen työssä: *”Esimiesten arjen toimintatapojen kautta henkilöstö luo kuvaa siitä, millainen meidän johtajuuskulttuuri on; tekemisen ja havaintojen kautta.” (Esimies 1.)* Keskijohdon työajan todettiin kuluvan paljolti hallinnolliseen työhön: *”Keskijohto, varsinkin apulaisjohtajat, kantavat kyllä paljolti johtajilta tulevan hallinnollisen työn taakkaa” (Johtaja 1.)* Esimiehillä, varsinkin yksikönpäälliköillä, johdettavien asioiden määrä oli suhteellisen suuri, mikä toi työaikapainetta. Keskijohdon roolin muutokseen johtajuuskulttuurin välittäjästä sen suunnannäyttäjäksi näytti kuitenkin olevan odotusta: *”Toivon, että esimiehet kasvaisivat oman alansa ja ryhmänsä suunnannäyttäjinä. Siinä on vähän vielä tekemistä, että se henkilöityy vielä paljon muhun.” (Johtaja 1.)*

Asiantuntijoiden ja muun henkilöstön keskeisenä tehtävänä johtajuuskulttuurin rakentamisessa pidettiin informaation tuottamista johdolle päätöksentekoa varten: *”Asiantuntijoilla ja henkilöstöllä on tärkeä informaation tuottajan rooli. Viisaus täytyy olla jossakin ihan muualla kuin johtajien päässä. Tarvitaan tietoa, että osataan tehdä viisaita päätöksiä.” (Johtaja 1.)* Johtamisessa tarvittavaa informaatiota odotettiin ja tuotettiin joko substanssin tai työnteon edellytysten näkökulmasta. Joidenkin yksilöiden rooli johtajuuskulttuurin rakentajana näytti täytyi muita keskeisempänä: *”Asiantuntijoista osa vaikuttaa johtajuuskulttuurin enemmän kuin muut. He ovat niitä, jotka tukevat ja vastustavat asioita enemmän kuin muut.” (Esimies 1.)* Osallistumisen muodoiksi mainittiin muun muassa

ideoiden tuottaminen, kriittisten näkökulmien esittäminen ja kehittämisprojekteihin osallistuminen: *”Jotkut haluavat tuottaa ideoita ja osallistua, ja yleensä juuri he sitten ovatkin mukana.”* (Johtaja 1.) Koko viraston henkilöstö ei ollut haastateltavien näkemysten mukaan yhtä aktiivista, minkä nähtiin johtuvan hienotunteisuudesta, ehkä pelostakin: *”Osa asiantuntijoista on aika herkkiä sille, että jättävät sanomatta, mikäli ajattelevat, että esimies tai joku kollega ei tykkää tai suuttuu.”* (Asiantuntija 1.) Toisaalta henkilöstön passiivisuuden nähtiin linkittyvän myös asenteisiin: *”Kyllä myös alaisilla on velvollisuus osallistua. Ei henkilöstö saa olla siellä vaan kiukuttelemassa, että tehkää minulle jotakin kivaa, te johtajat. Tämmöinen filis mulle joskus tulee. Jokaisen pitää kantaa kortensa kekoon hyvän eteen.”* (Asiantuntija 1.)

Viraston johtajuuskulttuuria rakentavina, **organisaation ulkopuolisina tahoina** mainittiin seuraavat: viraston hallinnonalaa ohjaava ministeriö, toimialan merkittävät yritykset ja etujärjestöt, viraston kehittämiseen osallistuvat konsultit sekä laajemmassa kontekstissa myös Suomen eduskunta ja Euroopan komissio. Ministeriön ja poliittisen ympäristön mainitsivat kaikki haastatellut: *”Poliittinen ympäristö vaikuttaa taustalla, ehkä kuitenkin enemmän tekemisen reunaehtoina. Me ollaan tiiviisti sidoksissa ministeriöön, joten kyllä ministeriön johtajuuskulttuuri jollakin tapaa näkyy myös meidän viraston arjessa. Joko niin, että se on erilaista, tai niin, että se luo meidän kulttuurin.”* (Esimies 1.) Toimialan sidosryhmillä nähtiin olevan erilaisia rooleja johtajuuskulttuurin vaikuttamisen suhteen: *”On tietty toimijat, joille tuotamme tietoa, ja toisaalta toimijat, jotka tulee pitää lähellä ja joilla on vaikutusvaltaa meidän toimintaan.”* (Johtaja 1.) Ulkopuolisten kehittäjien nähtiin olevan sparraajan ja kysymysten esittäjän roolissa: *”Joskus on turvallisempaa ottaa ulkopuolinen, neutraali taho esittämään kysymykset, jotta ne eivät henkilöidy keneenkään meistä. Ettei tulisi ajatus, että onko tässä jokin agenda.”* (Johtaja 1.)

Vaikka johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan ihmisten toimesta, myös johtajuuskontekstin elottomien tekijöiden uskottiin vaikuttavan sen muovautumiseen. Tällaisiksi tekijöiksi mainittiin esimerkiksi projektit ja hankkeet, jotka jäsentävät arjen johtamistilanteita, sekä organisaatorakenteet, jotka raamittavat päätöksentekoa ja kohtaamisia. Yhtenä tekijänä mainittiin työtilat, joiden nähtiin osaltaan ohjaavan arjen yhteistyötä ja sitä kautta rakentavan johtajuuskulttuuria: *”Työtilajärjestelyt ohjaavat johtamisessa ryhmätilanteisiin. Se, että on yhteiset työtilat, vähentää mahdollisuutta spontaaneihin kahdenvälisiin keskusteluihin.”* (Esimies 1.) Organisaation struktuuri, rakenteet ja tilat loivat kohtaamisille ja yhteistyölle perustaa, sekä mahdollisuuksia että esteitä, joihin palaan johtajuuskulttuurin paradoksien yhteydessä.

6.3.4 Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudet

Johtajuuskulttuurin kehittämisen reunaehtona asiantuntijaviraston aineistossa korostui ensinnäkin mahdollisuus erilaisten näkemysten esittämiseen. Lisäksi kehittämisen lähtökohtina painottuivat seuraavat: 1) keskinäinen arvostus ja luottamus, 2) kokeilujen tekeminen ja virheiden salliminen, 3) yhteisen tahtotilan määrittäminen 4) foorumit ja käytännöt, joilla tavoiteltavaa kulttuuria rakennetaan ja viedään yhteistyön arkeen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtajuuskulttuuria on organisaatiossa mahdollista tarkoituksellisesti kehittää.

Erilaisten näkökulmien salliminen linkittyi aineistossa erilaisuuden hyödyntämiseen. Erilaisuuden hyödyntämisen katsottiin edellyttävän sekä erilaisten persoonien ja toimintatapojen hyväksymistä että erilaisten kyvykkyyksien tunnistamista. *”Mä lähtisin sieltä ihmisten henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. On tärkeää ymmärtää monimuotoisuutta, ettei pakoteta ihmisiä samanlaiseen muottiin. Ettei olisi yhtä viraston johtajuusmuottia, mihin pitää sopia.”* (Johtaja 1.) Yhtenä johtajuuskulttuurin kehittämisen kulmakivenä pidettiin suhtautumista kritiikkiin: esimiesten tulisi rohkaista ihmisiä puhumaan ongelmista, ja kriittiset ihmiset tulisi saada mukaan kehityshankkeisiin ja muihin keskusteluihin. Kriittisen keskustelun vahvistaminen edellyttäisi kuitenkin sitä, että kritiikkiin ei suhtauduttaisi muutosvastarintana. Myöskään esimiestyötä ei saisi arvioida sen pohjalta, missä yksiköissä kriittisiä puheenvuoroja esiintyy. *”Eriävien mielipiteiden ja vaikeiden kysymysten esittämistä ei tule ajatella kapuloiden rattaisiin heittämisenä, vaikka niiden kuuleminen ei esimiehen ja johdon roolista aina ole kivaa. Esimiehenä voin vaikuttaa siihen rohkaisemalla puhumaan kaikesta ilman tabuja, eikä valikoimalla ihmisiä sen mukaan, esittääkö hän mahdollisesti kriittisiä näkökulmia.”* (Esimies 1.)

Keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen tulisi haastateltavien kommenttien perusteella näkyä kaikessa toiminnassa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Sen, että johtajat toimivat ennakoitavasti, katsottiin rakentavan osaltaan keskinäistä luottamusta. *”Johtajuuskulttuuri lähtee ihmisten välisestä kanssakäymisestä, arvostuksesta ja luottamuksesta. Ennakoitavuus rakentaa sitä luottamusta.”* (Asiantuntija 1.) Toisaalta **mahdollisuus kokeilla** ja tehdä asioita uudella tavalla edisti haastateltavien näkemysten mukaan tavoiteltavaa johtajuuskulttuuria. Kokeilujen kautta oli mahdollisuus oppia, mikäli kokeilujen orientaationa oli ratkaisulähtöisyys. Kokeilujen puolestaan ajateltiin edellyttävän **riittävän sallivaa suhtautumista virheisiin**, jotta riskejä uskallettiin ottaa. Esimiesten rooli kokeilun mahdollistavan kulttuurin rakentajana koettiin merkittäväksi: *”Meidän johtaja on sanonut, että virheitä pitää hyväksyä, ja että jos*

ylhäältä päin tulee huutia, niin hän on itse ottamassa sen vastaan, eikä ne asiantuntijat.” (Asiantuntija 1.)

Johtajuuskulttuurin kehittämisen nähtiin edellyttävän organisaatiolta myös kykyä sopia **yhteisestä tahtotilasta**. *”Se lähtee perusjutuista, ensinnäkin siitä, että pystytään sopimaan yhteisestä tahtotilasta. Työstämisen tulee tapahtua siten, että hyödynnetään sitä tietoa, mitä organisaatiossa on.” (Johtaja 1.)* Kulttuurin tietoisien kehittämisen yhtenä edellytyksenä pidettiin sitä, että organisaation arjessa olisi riittävästi tilanteita, joissa kehittämiseen tähtääviä keskusteluja on luontevaa käydä. Tavoitellun johtajuuskulttuurin kehittämisen tueksi kaivattiin **foorumeja, käytäntöjä ja konkreettisia välineitä**: *”Pitää ottaa käyttöön foorumeita ja toimintamalleja, joissa keskustelua voidaan aidosti käydä. Tarvitaan arjen välineitä siihen, miten esimiehet ja muu henkilöstö johtajuuskulttuuria arkeen vie.” (Esimies 1.)*

Edellä kuvattujen teemojen lisäksi yksilöhaastatteluisissa käsiteltiin ensimmäisen empiriavaiheen kautta hahmottuneita, asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurin paradoksaalisia piirteitä. Haastattelu vahvisti paradoksitulkintojani, sillä kaikki toimijat tunnistivat kyseiset paradoksit ilmeisenä osana asiantuntijaviraston johtajuuskulttuuria. Esittelen paradoksit seuraavassa luvussa.

6.4 Yhteenveto ja paradoksit

Asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurista piirtyi tutkimusvaiheiden myötä ehyt kokonaiskuva, johon kukin empiriavaihe, metodi ja toimija toi uutta perspektiiviä. Tiivistän tulokset seuraavassa ensin tutkimusteemojen ohjaamana, sitten kuvaamalla asiantuntijaviraston kulttuuria neljän kokoavan paradoksin kautta.

Asiantuntijaviraston **johtajuuskulttuurin tunnusmerkkeinä** painottuivat keskustelevuus, päätöksenteon epäselvyys, osallisuuden tärkeys, kehittämishakuisuus sekä ylimmän johdon ja erityisesti pääjohtajan keskeinen rooli johtajuuskulttuurin rakentumisessa. Edellä mainittuja tunnusmerkkejä täydensivät toisaalta työssä koettu autonomia, toisaalta yhteistyön tärkeys ja esteet. Työtä johdettiin ja tehtiin erilaisissa projektiryhmissä, mutta samalla kytkökset toimialojen, yksikköjen ja hankkeiden välillä nähtiin osin epämääräisinä. Johtajuuskulttuurin yhtenäisyyttä ja hajanaisuutta koskevat käsitykset korostuivat johtajuuskulttuurin tarkastelussa ja painottuivat toimijaryhmissä eri tavoin: johdon käsityksissä painottuivat kulttuurin integraatiopiirteet, keskijohdolla kulttuurin mosaiikkimaisuus ja asiantuntijoilla differentaatiopiirteet toimintasiiloineen. Johtajuuskulttuurin keskustelevuudesta ja kytköksellisyydestä huolimatta johdon roolia luonnehdittiin keskeiseksi, mikä näkyy seuraavassa sitaatissa: *”Kyllä*

se johtajuuskulttuuri meillä kuitenkin ylhäältä tulee, ja se tulisi saada jalkautettua, sanon vaikka on tyhmä sana, ja vietyä koko taloon.” (Asiantuntija 1.) Organisaation kipuilua keskustelemaan ja ylhäältä ohjatun johtajuuskulttuurin välillä kuvaa se, että monet eri toimijat käyttivät termiä *jalkautus* useita kertoja mutta totesivat samalla termin olevan huono.

Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteina painottuivat kasvokkaiset kohtaamiset: johtajuuskulttuuri rakentui ja näyttäytyi hankkeisiin liittyvissä ryhmätilanteissa, yksikkö- ja tiimipalavereissa, kahdenvälisissä keskusteluissa sekä johdon keskustelufoorumeissa. Hankkeisiin liittyvissä ryhmätilanteissa, joihin osallistui toimijoita yli toimiala- ja yksikkörajojen, tehtiin toimijoiden mukaan tulkintoja virastotason johtajuuskulttuurista, mutta linkkiä organisaatiotason isoon kuvaan ja prosesseihin ei nähty erityisen selkeinä. Yksikkö- ja tiimipalaverien koettiin palvelevan ennen kaikkea työn ohjaamista, palautetta ja seuranta. Johtamistilanteiden kuvailtiin painottuvan osin olosuhteistakin johtuen ryhmätilanteisiin, vaikka kahdenvälisetkin tilanteet nähtiin tärkeinä. Johdon keskustelufoorumit näyttäytyivät innostavina ja erilaisia näkökulmia sallivana yhteiskehittelynä, mutta niissä saavutetun ymmärryksen ei kuitenkaan nähty leviävän yhdenmukaisena viestinä muille toimijoille. Johtajuuskontekstin kompleksisuus näyttäytyi toisaalta yhteistyön emergenssin, toisaalta toimialojen välisten kytkösten ja katkosten kautta. Johtajuuskulttuuria luonnehdittiin pääosin asiantuntijaviraston sisäisen yhteistyön arenana ja jonkin verran myös organisaatiosta ulospäin näyttäytyvänä ja verkostomaisena ilmiönä.

Johtajuuskulttuurin rakentajat muodostuivat aineiston perusteella seuraavista neljästä toimijaryhmästä: johtajat, keskijohto, muu henkilöstö sekä organisaation ulkoiset toimijat. Asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurin rakentumisen keskiössä oli ylin johto. Rakentajarooleja voidaan aineiston pohjalta kuvata yksinkertaistaen seuraavasti: johto toimii asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurin luoja- ja keskijohto johtajuuskulttuurin välittäjänä ja asiantuntijat informaation tuottajina. Asiantuntijoiden tehtävänä pidettiin ennen kaikkea johtamisessa hyödynnettävän tiedon tuottamista. Keskeisinä viraston johtajuuskulttuuriin vaikuttavina ulkoisina tahoina näyttäytyivät hallinnonalaa ohjaava ministeriö, toimialan merkittävät yritykset ja etujärjestöt sekä viraston kehittämiseen osallistuvat konsultit. Edellä mainittujen toimijaryhmien lisäksi johtajuuskulttuuria rakensivat osaltaan johtajuuskontekstin elottomat tekijät, kuten projektit, hankkeet, rakenteet ja työtilat.

Johtajuuskulttuurin tarkoituksellinen kehittäminen nähtiin mahdolliseksi. Kehittämisen kulmakiviksi nousivat seuraavat: mahdollisuus erilaisten näkemysten esittämiseen, kokeiluihin ja virheisiin, keskinäinen luottamus ja ar-

vostus, kyky sopia yhteisestä tahtotilasta sekä foorumit ja käytännöt, joilla tavoiteltavaa kulttuuria rakennetaan ja viedään arkeen. Käsittelen johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä keinoja tarkemmin pääluvussa 9.

Asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurissa näyttäytyi ristiriitaisia piirteitä. Ne jäsenyivät tutkimusvaiheiden edetessä neljään **paradoksiin**, jotka kaikki haastateltavat tunnustivat näkyvinä ja ristivetoa aiheuttavina elementteinä. Paradoksit ovat seuraavat: 1) keskustelevuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus kontrolli, 3) johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus, 4) iso kuva versus siilot. Paradokseihin kiteytyy asiantuntijaviraston johtajuuskulttuurin olemus.

Paradoksi 1: Keskustelevuus versus selkeys

Aiempaa keskustelevampi johtajuuskulttuuri, rakenteet ja johtajuusodotukset tuottivat yhdessä haasteita. Keskustelevuutta arvostettiin, mutta toisaalta selkeyden nähtiin kärsivän siitä. Keskustelevuuden nähtiin johtavan erilaisiin tulkin-toihin, myös väärinymmärryksiin, sekä mahdollistavan osin osaoptimoitujen intressien ajamisen organisaatiossa. Paradoksi hahmottui asiantuntijaviraston ilmeisenä tunnusmerkkinä kytkeytyen samalla käsityksiin nykyisestä ja aiem-masta johtajuuskulttuurista. Päätöstenteon johdonmukaisuuteen liittyi monia odotuksia: Toisaalta keskustelusta nähtiin nousevan esille päätöksenteon ydinai-nes. Toisaalta todettiin, että kun keskusteluun tuodaan keskeneräisiä asioita, ei asioiden ole mahdollista olla erityisen selkeitä. Virastossa osallistettiin henkilös-töä muutosten valmisteluun, mutta prosessi hahmottui toimijoille epäselvänä, jos eri vaiheiden ja keskustelufoorumien statusta ei ollut määritelty. Epäselvyyttä ilmeni siitä, oliko päätös tehty ja pystyikö asiaan vielä vaikuttamaan. Aineistossa näyttäytyi useasti termi *iltalypsy*. Sillä kuvattiin tilannetta, jossa päätöksissä ei pysytty vaan asiat muuttuivat matkan varrella epämääräisiksi jääneiden tapah-tumaketjujen myötä. Toisaalta tiedostettiin, että päätöksiä tulee olla mahdollista myös muuttaa, mikäli hyviä uusia argumentteja löytyy. Päätöksenteon epäselvyys näytti joka tapauksessa tuovan epävarmuuden tunnetta niin esimies- kuin asian-tuntijatyöhön. Keskustelevuus kuitenkin koettiin arvokkaaksi osaksi asiantunti-javiraston johtajuuskulttuuria siitä huolimatta, että asiat jäivät usein utuisiksi ja konkretisoituivat huonosti arjen työssä. ”*Selkeys, johdonmukaisuus, tarkkuus, asioissa pysyminen, relevanttius: näitä keskustelussa pitäisi olla, jotta se veisi eteenpäin.*” (Asiantuntija 1.)

Paradoksi 2: Työn autonomia versus kontrolli

Työtä asiantuntijavirastossa luonnehdittiin suhteellisen autonomiseksi. Au-tonomiaa myös arvostettiin, ja sitä pidettiin tulosten kannalta tärkeänä. Toisaalta odotuksia näytti olevan myös tiukemmalle ohjaukselle ja kontrollille. Kyseinen

paradoksi näyttäytyi kiinteänä osana asiantuntijatyön perusasetelmaa. Virastossa oli viime vuosina pyritty liikkumaan kontrollista autonomian suuntaan ja tukemaan asiantuntijoiden itseohjautuvaa roolia. Kontrollia tarkasteltiin sekä virheisiin suhtautumisen että tuottavuuden näkökulmasta: *”Kontrolli vietiin ennen niin pitkälle, että siitä tuli pullonkaula. Ihmiset rupesivat pelkäämään virheitä siinä määrin, että se rajoitti tekemistä. Se laski varmasti tuottavuutta aika tavalla.”* (Asiantuntija 1.) Esimiesten oli kuitenkin osin vaikeaa päästää kontrollista irti: *”Meillä rohkaistaan ihmisiä olemaan itse aktiivisia. Taitaa kuitenkin olla tyypillistä, että kun ihmiset sitten ovat aktiivisia, niin se vähentää kontrollin tunnetta esimiehillä ja johdossa. Ihmetellään, että mitä täällä tapahtuu, ja mitä ne on keskenään menneet suhmuroimaan.”* (Esimies 1.) Esimiehen sitaatissa näkyy toisaalta autonomian ja kontrollin, toisaalta aiemman ja nykyisen johtajuuskulttuurin ristiveto.

Asiantuntijatyön nähtiin edellyttävän kykyä hahmottaa monimutkaisia ilmiöitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta osa johdettavista toivoi tarkempia toimeksiantoja, aikatauluja ja rajauksia ja koki esimiesten ja johdon toimeksiannot liian epämääräisiksi. *”Työssä pitää olla autonomiaa, mutta samanaikaisesti olisi helpottavaa, jos joku sanoisi, että mitä pitäisi tehdä ja koska.”* (Esimies 1.) Paradoksi liittyi myös esimiehen ja johdettavan väliseen luottamukseen sekä välittämiseen. Itseohjautuvuuden nähtiin edellyttävän tuekseen raameja, pelisääntöjä ja tavoitteita, joihin kiinnittyä. Kontrollin taas katsottiin luovan turvallisuuden tunnetta ja näkyvän työn seurantana, huomiointina sekä tulosten arviointina. *”Ei se riitä, että johtaja vaan sanoo, että juu juu, suunta on oikea. Kyllä kontrolliakin tarvitaan. On myös tärkeä pysähtyä säännöllisesti kokoamaan oppia tehdystä työstä. Sillä esimies myös viestii, että on kiinnostunut.”* (Johtaja 1.)

Paradoksi 3: Johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus

Samanaikaisesti kun johto koki vahvaa osallisuutta johtajuuskulttuurin rakentamisessa, näytti keskijohto olevan lähinnä sivustaseuraajan ja viestin välittäjän roolissa. Esimiehet kokivat, että he eivät olleet riittävästi osallisina organisaatiotason keskusteluissa, vaikka lähiesimiestyö edellytti muuttuvassa toimintaympäristössä usein nopeaa reagointia. Ylin johto kehitti ja teki keskenään tiivistä yhteistyötä, mutta ymmärrys ei aina saavuttanut esimiehiä ja sitä kautta asiantuntijoita. *”Johto valmistelee hienoja juttuja joryssä tai jossakin muualla. Tulee päätöksiä ja slidejä ja ne otetaan sitten käyttöön, mutta se ymmärrys ei tavallaan tule kuitenkaan tänne asti.”* (Asiantuntija 1.)

Keskijohto koki oman työnsä ja tiiminsä työn priorisoinnin haastavaksi päätöksenteon epäselvyyden takia, ja toivoi lisää välineitä ja aikaa esimiestyöhön. Osattomuutta aiheuttavana tekijänä mainittiin informaation keskittyminen johdolle:

”Keskijohtoa toivotaan kyllä viestimään johdolle näkemyksiään ja tapetilla olevia asioita. Siitä, mitä sitten saatiin aikaiseksi, kuulemme sitten aika vähän. Se on johtanut siihen, että mulla on nykyään huonompi käsitys, mitä talotasolla tapahtuu.” (Esimies 1.) Keskijohdon osattomuus linkittyi myös havaintoon siitä, että johtoryhmässä ratkotaan monentasoisia asioita sen sijaan, että keskijohto otettaisiin aikaisemmassa vaiheessa mukaan. *”Esimiehet eivät ehkä ota kaikista meidän aivoituksista tolkkua, ja ovat tietysti hankalassa paikassa, kun pitäisi viestiä ja viedä asioita toimeenpanoon asti. Siinä on meillä varmasti kehittämisen paikka.” (Johtaja 1.)* Paradoksaalista on, että vaikka keskijohto kuvasi johtajuuskulttuuria pääosin johdon toimintana, asiantuntijat tekivät johtajuuskulttuurista tulkintoja paljolti juuri omien lähiesimiestensä toiminnan kautta.

Paradoksi 4: Iso kuva versus silot

Vaikka virastotason yhteisiä tavoitteita ja kulttuuria pidettiin tavoiteltavana asiana joka toimijatasolla, työ näytti toteutuvan siloissa. Siitä huolimatta että asiantuntijatyössä onnistumisen nähtiin edellyttävän kokonaisuuden hahmottamista, ohjasivat organisaatorakenne ja käytännöt usein silomaiseen työskentelyyn ja silojen välisiin katkoksiin. Yhteistyötä kyllä tehtiin, mutta sitä tehtiin lähtökohteisesti lähiyhteisön kanssa, ei niinkään organisaatiotasolla. Rakenteiden ei koettu tukevan toimiala- ja yksikkörajojen ylittävää yhteistyötä: *”Asiantuntijoilta edellytetään kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja nähdä oma työnsä osana kokonaisuutta. Silti organisointiin ja tiedonkulkuun liittyvät asiat todellisuudessa silottaa sitä työskentelyä.” (Esimies 1.)*

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyyttä ja hajanaisuutta koskevat käsitykset olivat aineistossa vahvasti läsnä. Siloihin liittyvä haaste oli asiantuntijavirastossa tunnistettu ja siihen oli reagoitu, mutta käsitykset siitä, mihin suuntaan muutos oli toimintaa ohjannut, vaihtelivat. Johdossa nähtiin silojen madaltuneen, siinä missä esimiehet ja asiantuntijat puolestaan kokivat niiden syventyneen ja kaventuneen: *”Organisaatiouudistuksessa pyrittiin siloja rikkomaan, mutta siinä ei onnistuttu. Se johti siihen, että äkkiä syntyi uudet silot ja uudet esimiehet tuli näihin siloihin. Ne alkoi heti rakentaa muureja ja tulivat mustasukkaiseksi siitä, että tämä kuuluu työjärjestyksen mukaan mulle, tähän ei saa muut puuttua.” (Asiantuntija 1.)* Esimiesten rooli silojen vahvistamisessa näyttäytyi myös suhteessa edellä mainittuun autonomia–kontrolli-paradoksiin: *”Vaikka johdossa ajetaan sitä, että verkostoidutaan ja eri toimialojen asiantuntijat saavat toimia suoraan toistensa kanssa, saattaa esimies ottaa sen kannan, että asia pitää kierrättää hänen kauttaan.” (Asiantuntija 1.)* Vanhat rakenteet ja puutteellinen ymmärrys kokonaisuudesta aiheuttivat yhteistyöhön kytkösten sijasta katkoksia.

Havainnot katkoksellisuudesta tarjoavat mielenkiintoista aineistoa johtajuuskontekstin kompleksisuuden ja monikytköksellisyyden tarkasteluun.

7 TULOKSET 2: JOHTAJUUSKULTTUURI KORKEAKOULUSSA

Kuvaan luvussa tutkimuksen toisen organisaatiokontekstin, monialaisen ammatikorkeakoulun, tutkimustulokset ensin tarina-aineiston (luku 7.1), sitten ryhmähaastatteluiden (luku 7.2) ja yksilöhaastattelujen (luku 7.3) osalta. Luvussa 7.4 vedän yhteen korkeakoulun tulokset. Organisaatiokonteksti ja informantit on esitelty luvussa 5.2.2. Korkeakouluorganisaatio eli aineistonkeruun aikana vahvaa muutosvaihetta. Johtoryhmä oli hiljattain aloittanut nykyisessä kokoonpanossaan ja aiemmin yksiköihin hajautettua johtajuutta oltiin keskittämässä prosessiohjatumpaa mallia kohti.

7.1 Tarinoissa avautuva kuva johtajuuskulttuurista

Esittelen tarina-aineiston tulokset kuvaamalla ensin tarinoista nousevia keskeisiä teemoja. Tämän jälkeen teen tulkintaa toimijaryhmien kokemasta osallisuudesta. Lopuksi tuon esille tarinoiden tuottamia havaintoja korkeakoulun johtajuuskontekstista, ensin kompleksisuuteen, sitten kulttuurin yhtenäisyyteen liittyvien käsitysten valossa. Tarinoita syntyi yhteensä 23, joista 9 oli johdon, 6 keskijohdon ja 8 asiantuntijoiden kirjoittamia.

7.1.1 Tarinoiden luonne ja fokus

Korkeakoulun eri toimijaryhmien tarinoissa näyttäytyi monia yhteisiä johtajuuskulttuuripiirteitä. Toisaalta tarinoista välittyvä kuva johtajuuskulttuurista toi esille myös hyvin erilaisia käsityksiä. Liitteessä 8 on vedetty yhteen korkeakoulun yksittäisten tarinoiden fokus ja keskeiset teemat. Taulukkoon 10 on kiteytetty tarinoissa painottuvat teemat toimijaryhmittäin.

Taulukko 10. Tarinoissa painottuvat teemat, korkeakoulu

Johto	Keskijohto	Asiantuntijat
1. Keskinäisen luottamuksen ja keskustelun tärkeys	1. Keskustelun tärkeys suhteessa johtoon	1. Asiantuntijatyön vapaus ja vastuu
2. Yhteisen vision, roolien ja käytäntöjen epäselvyys	2. Yhteisen vision ja käytäntöjen epäselvyys	2. Yhteisen vision, roolien ja käytäntöjen epäselvyys
3. Toiminnan linjakkuus ja epäoikeudenmukaisuuskokemukset	3. Kuulluksi tuleminen, vaikuttamisen ja arvostuksen puute	3. Lähiesimiehiltä odotettava tuki asiantuntijatyöhön

Johtoa edusti tutkimuksessa korkeakoulun rehtori, vararehtorit, yksiköiden johtajat, viestintäjohtaja ja henkilöstöjohtaja. He muodostivat samalla korkeakoulun johtoryhmän, pois lukien henkilöstö- ja opiskelijaedustajat. Johdon tarina-aineisto oli teemojensa suhteen heterogeeninen ja osin myös kaksijakoinen. Noin puolet tarinoista olivat sävyltään positiivisia, siinä missä loput kuvasivat tilanteita tai asioita, joiden nähtiin aiheuttavan turhautumista tai epäluottamusta. Tarinoista kuvastui organisaation sen hetkinen muutostilanne kipupisteineen. Osa koki päätöksenteon keskittämisen ongelmalliseksi motivaation ja vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta. Toisaalta käytäntöjen yhtenäistämistä pidettiin tarkoituksenmukaisena. Johdon huoli henkilöstön kokemasta vaikutusmahdollisuuksien puutteesta konkretisoitui varsinkin keskijohdon tarinoissa. Tarinat käsitelivät erityisesti seuraavaa ongelmatiikkaa:

- Johtaminen ja strategia näyttäytyvät irrallisina asiantuntijoiden arjen työstä.
- Avointa keskustelua tarvitaan nykyistä enemmän, niin johtoryhmässä ja organisaatiossa laajemminkin.
- Erilaisista käytännöistä seuraa eriarvoisuutta ja tehottomuutta. Yhtenäisiin toimintatapoihin ei sitouduta riittävästi.

Keskijohdon edustajat työskentelivät opetus- ja TKI-henkilöstön esimiehinä, korkeakoulun kahdella eri kampuksella. Heidän tarinoissaan välittyi turhautumista vaikuttamismahdollisuuksien puutteen takia. Tarinoissa esiintyi muutostilanteeseen sidoksissa olevaa peilausta nykyisen ja aiemman välillä. Keskijohdon tarinoiden ongelmakohtina painottuivat seuraavat:

- Johtaminen näyttäytyy ylhäältä alas -saneluna. Keskijohto ei ole mukana päätöksenteossa, mikä vähentää esimiesten työmotivaatiota.
- Prosessiohjattuun johtamismalliin siirtyminen aiheuttaa rooli- ja vastuupäselvyyksiä, ja tätä kautta haasteita esimiestyössä.
- Johdolta odotetaan toisaalta keskustelua ja kuulemista, toisaalta selkeämpää visiota, johon sitoutua.

Asiantuntijat työskentelivät opetus- ja hanketehtävissä lehtori- ja yliopettaja-tehtävänimikkeillä kahdella kampuksella. Tarinat käsitelivät opetus- ja projektityön arkea, jolloin fokus oli pääosin omassa, vertaisryhmän ja lähiesimiehen työssä. Johdon toimintaan ja organisaatiomuutokseen viitattiin, mutta se ei ollut tarinoiden keskiössä. Asiantuntijoiden tarinat olivat muita ryhmiä positiivisempia. Johtajuuskulttuuria reflektotiin oman ja lähiyhteisön työstä käsin. Työhön ja rooleihin liittyvä epäselvyys ei liittynyt niinkään organisaatiomuutokseen, kuten keskijohdolla, vaan se nähtiin pidempään jatkuneena haasteena. Asiantuntijoiden tarinat toivat esille seuraavia havaintoja ja epäkohtia:

- Työn vapaus motivoi, mutta toisaalta sitä on liikaa. Esimiehiltä odotetaan tukea ja ohjausta.
- Projektien johtaminen ja niissä toimiminen on matriisiorganisaatiossa haastavaa ilman yhdessä sovittuja käytäntöjä ja välineitä.
- Johdon tekeminen ja strategiatyö eivät juuri näy asiantuntijan arjessa.

Korkeakoulun tarinoista hahmottui **organisaatiotasolla** kuva muutostilanteessa kipuilevan organisaation johtajuuskulttuurista. Kuva fokusoitui seuraaviin toimijaryhmiä yhdistäviin teemoihin:

1. Osallisuuden ja keskustelun tärkeys

Avoin keskustelu toiminnan suunnasta koettiin tärkeäksi. Organisaatiossa oltiin siirtymässä yksikköihin hajautetusta päätöksenteosta kohti prosessiohjattua, aiempaa keskitetympää mallia, mikä aiheutti osattomuuden kokemuksia varsinkin keskijohdossa ja osin myös muissa toimijaryhmissä. Muutoksen nähtiin edellyttävän keskinäistä arvostusta ja luottamusta sekä keskustelua arjen toimintamalleista. Keskustelua tulisi käydä niin toimijatasojen ja koulutusalojen välillä kuin tiimien ja projektiryhmien sisällä.

2. Yhteisen vision, roolien ja käytäntöjen epäselvyys

Ymmärrys organisaatiotasolla jaetusta visiosta nähtiin tärkeänä. Siirtyminen prosessiohjattuun toimintamalliin aiheutti hämmennystä niin johdossa, keskijohdossa kuin asiantuntijoilla. Vaikuttamisen kanavista ja eri toimijoiden rooleista oli epätietoisuutta. Matriisissa toimimisen ja projektityön katsottiin edellyttävän tuekseen yhdessä sovittuja periaatteita ja nykyistä selkeämpää vastuunjakoa. Asiantuntijat näkivät johtamisen ja strategian olevan irrallisia arjen työstä.

3. Työn vapaus ja vastuu vs. johtamisen linjakkuus

Toisin kuin keskijohto, asiantuntijat kokivat työnsä sisältävän paljon toiminnan vapautta. Ammattikorkeakoulun työkenttä edellytti toimijoiltaan itseohjautuvuutta, näkemystä ja verkostotaitoja. Toimijat olivat tottuneet työskentelemään itsenäisesti ja arvostivat sitä. Toisaalta vapautta katsottiin olevan osin liikaakin, mikä tuotti riittämättömyyden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Johdolta ja esimiehiltä toivottiin selkeämpiä linjauksia ja tarttumista ongelmiin. Siirtyminen aiempaa keskitetympään johtamismalliin näyttäytyi ristiriitaisina ja osin paradoksaalisina johtamisodotuksina. Toivottiin selkeää visiota ja yhtenäisiä käytäntöjä ja toisaalta mahdollisuutta vaikuttaa ja toimia itseohjautuvasti.

7.1.2 Osallisuuden kokemukset

Tarina-aineistossa esiintyi toimijaryhmien ja toimijoiden välillä merkittäviä eroja sen suhteen, millaiseksi kirjoittajat kokivat oman roolinsa johtajuuskulttuurin rakentamisen suhteen. Taulukossa 11 on vedetty yhteen kirjoittajien osallisuuden kokemuksesta tekemäni tulkinnot.

Johdon tarinoissa osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamiseen näyttäytyi kaksijakoisena. Pääosa kirjoittajista esiintyi tarinassa subjektin, johtajuuskulttuurin rakentajan, roolissa. Kolmannes kirjoittajista kuvasi johtajuuskulttuuria puolestaan enemmänkin objektin ja sivusta seuraajan perspektiivistä. Heidän tarinoistaan välittyi kokemus siitä, ettei heillä ollut riittävää mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja keskusteluihin. Tähän lienee vaikuttanut se, että johtamisroolit olivat muutoksessa korkeakoulun siirtyessä aiempaa keskitetympään prosessiohjaukseen. Lähes kaikki tarinat käsittelivät johtajuuskulttuuria organisatiosotasoisena ilmiönä peilaten sitä meneillään olevaan muutokseen. Tarinoissa esiintyi tasaisesti kollegoja ja johdettavia: niissä puhuttiin sekä johtoryhmän keskinäisestä työskentelystä että johdettavien kanssa tehtävästä työstä. Sen sijaan omaa lähiesimiestä johdon tarinoissa ei mainittu.

Keskijohdon tarinoissa kuvastui objektin rooli sekä osattomuus johtajuuskulttuurin rakentamisen suhteen. Tarinoiden fokus oli vahvasti ylimmän johdon ja osin vertaisryhmän toiminnassa; omaa ja johdettavien toimintaa käsiteltiin niukasti. Johtajuuskulttuuria tarkasteltiin tiimin ja yksikön perspektiivistä käsin arvioiden johdon toimintaa, jolloin kirjoittaja itse näyttäytyi objektin roolissa. Keskeisenä viestinä välittyi johtajuuskulttuurin muutos aiemmasta osallistavasta ja vapaan innovoivasta kulttuurista nykyiseen ylhäältä alas -johtamiseen, jossa ei kuunnella riittävästi ja jossa ei pääse vaikuttamaan. Keskijohto haki rooliaan muuttuvassa organisaatiossa.

Asiantuntijoiden tarinoiden fokus oli omassa työssä sekä vertaisryhmän ja lähiesimiehen toiminnassa, jota peilattiin jonkin verran myös organisaatiotason ja ylimmän johdon toimintaan. Oman työn ja lähiyhteisön suhteen tarinoista heijastui kirjoittajan subjektin rooli, kun taas organisaatiotason johtajuuskulttuurin suhteen rooli näyttäytyi lähinnä vastaanottavana. Tarinoista välittyi kokemus siitä, että vaikutusmahdollisuuksia oman työn suhteen on olemassa mutta kokonaisuus ja johdon rooli näyttäytyvät epäselvinä ja kaukaisina, irrallisina omista projekteista ja arjen työstä. Toisin kuin muilla ryhmillä, asiantuntijoiden tarinoissa myös ulkopuoliset yhteistyökumppanit esiintyivät merkittävässä roolissa.

Taulukko 11. Osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamisessa, korkeakoulu

Toimijaryhmä	Tarinasta hahmotettava rooli johtajuuskulttuurin rakentajana		Mitkä tahot esiintyivät tarinassa keskeisessä roolissa?					
	subjekti	objekti	organisaatio	ylin johto	vertaisryhmä	oma toiminta	johdettavat	lähi-esimies
Johto (9 tarinaa)	6	3	7	3	4	4	5	-
Keskijohto (6 tarinaa)	1	5	1	5	2	1	2	-
Asiantuntijat (8 tarinaa)	6	3	3	3	5	7	-	5

7.1.3 Johtajuuskontekstin kompleksisuus

Johtajuuskulttuuria kuvattiin tarinoissa paljolti kasvokkain tapahtuvina, toisiinsa kytköksissä olevina kohtaamisina. Ennalta sovittuja, formaaleja tapaamisia mainittiin kaiken kaikkiaan hieman enemmän kuin vapaamuotoisia kohtaamisia. Johdolla johtajuuskulttuurin areenana painottuivat johtoryhmäkokoukset. Kirjallinen viestintä esiintyi johdon tarinoissa muita ryhmiä enemmän (sähköpostikeskustelut, intranet, tiedotteet). Keskijohdon tarinoissa tilanteina näyttäytyivät pääosin kokoukset, joissa oli paikalla johtoa ja esimiehiä. Asiantuntijoilla tilanteet taas painottuivat projekteihin liittyviin kohtaamisiin. Verkostoissa tapahtuva, muiden yksiköiden ja ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa tehtävä hankeyhteistyö esiintyi asiantuntijoiden tarinoissa muita ryhmiä enemmän.

Johtajuutta ohjaavia välineitä ja toimintoja käsiteltiin ryhmien tarinoissa tasaisesti, mutta ne painottuivat eri tavoin. Johdolla painotus oli virallisissa välineissä: tavoitteissa, strategioissa, toimintaperiaatteissa ja päätöksenteossa. Keskijohdon tarinoissa painottuivat toisaalta kokonaisuuden ja suunnan hahmottamiseen liittyvät välineet, esimerkiksi visio, ydintehtävä ja organisaatorakenne, ja toisaalta resursointiin liittyvät välineet. Asiantuntijoiden tarinoissa pääpaino oli puolestaan arjen käytäntöjä ohjaavissa toiminnoissa: rooli- ja vastuumäärittelyissä, resursoinnissa ja projekteissa. Toimijaryhmät kuvasivat osin samoja toimintoja mutta lähestyivät niitä eri perspektiivistä käsin. Mielenkiintoinen, muutamassa keskijohdon tarinassa esiintynyt havainto oli, että mikäli esimiehet eivät koe saavansa formaaleista kokoontumisista riittävästi tukea työlleen, sopivat he erikseen ”varjopalavereja”. Näissä kohtaamisissa käydään läpi arjen esimiestyössä askarruttavia, ajankohtaisia asioita.

Kontekstin kompleksisuus näyttäytyi tarinoissa vahvana. Selkeää kaipuuta rationaaliseen johtajuusajatteluun oli ainoastaan muutamassa johdon tarinassa. Eri-

toten keskijohto kritisoi vahvasti rationaalista ylhäältä alas -johtamista, jonka suuntaan he kokivat johtajuuden kehittyneen organisaatiomuutoksen myötä. He toivoivat mahdollisuutta osallistua organisaatiotason keskusteluun sekä tilaa yksikkökohtaisille ratkaisuille. Aineistossa painottuivat toisaalta tarinat, joissa oli kompleksisuusajattelulle tyypillisiä piirteitä (9 tarinaa), toisaalta eräänlaista hybridiajattelua edustavat tarinat, joissa samassa tarinassa oli nähtävissä sekä kompleksisen että rationaalisen johtajuusajattelun piirteitä (11 tarinaa). Kompleksisuuspiirteistä vahvimpina näyttäytyivät emergenssi ja kytköksellisyys. Seuraavat kompleksisuuspiirteitä kuvaavat esimerkit on nostettu toimijoiden tarinoista, eivät kuitenkaan suorina lainauksina (J = johdon, KJ = keskijohdon, AT = asiantuntijan tarina).

Kompleksisuuspiirteistä vahvimpana esiintyi emergenssi eri muodoissaan (14 tarinassa). Se näyttäytyi tarinoissa muun muassa seuraavien havaintojen kautta:

- *Strategia ei jalkaudu annettuna. Se pitää prosessoida arkeen keskusteluilla. (J)*
- *Parhaimmat hankkeet syntyvät yhdistämällä eri alojen asiantuntijoiden osaaminen. (KJ)*
- *Esimiehet pitivät 'varjokokouksen', sillä virallisissa kokouksissa ei käsitelty tärkeiksi koettuja asioita. (KJ)*
- *Yhteisen tekemisen kautta silloissa työskennelleet ihmiset ymmärsivät toisiaan ja oppivat työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. (AT)*

Kytöksellisyys esiintyi useassa tarinassa (10), näyttäytyen esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- *Verkostojen johtaminen oli haasteellista, kun eri toimijoiden esittämiä näkökulmia piti yhdistää ja tuottaa sen avulla kehitystyöhön uusia näkökulmia. (AT)*
- *Uusista suunnitelmista kuultiin muilta kampuksilta, harvemmin omilta esimiehiltä. (AT)*

Myös epälineaarisuus esiintyi muutamassa tarinassa (4).

- *Päivittäin tuli kysymyksiä, joihin ei muutostilanteessa ollut valmiita vastauksia. (J)*
- *Kulttuuria leimasi sekä monipuolisuus että joustavuus, sillä asioita tehtiin monella tapaa, ilman yhteisiä toimintamalleja. (AT)*

7.1.4 Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys – hajanaisuus

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys näyttäytyi merkittävänä tekijänä jollakin tapaa lähes kaikissa tarinoissa. Eniten tarinoissa oli mosaiikkimaisuuden ja fragmentaation piirteitä sekä myönteisessä että kielteisessä merkityksessä. Erilaisten

osaamisten yhdistäminen, työn autonomia sekä ymmärrys kokonaisuudesta nähtiin tärkeinä. Toisaalta hajanaisuus aiheutti epätietoisuutta sekä rooliepäselvyyksiä, jolloin esimiehiltä odotettiin suunnannäyttöä ja vahvempaa tarttumista epäkohtiin.

Mosaiikkimaisuus ja fragmentaatio näyttäytyivät tarinoissa muun muassa seuraavissa yhteyksissä:

- *Muutostilanteessa ei ollut selvyyttä siitä, kuka päättää ja miten pitää edetä. Yksikönjohtaja koki, ettei ollut riittävästi mukana johdon keskusteluissa, joten tulkintojen tekeminen ja linjausten vieminen arkeen tuntui vaikealta. (J)*
- *Projektityön rooleista ja johtosuhteista ei ollut selvää kuvaa, jolloin johtamisesta puuttui sekä selkeys että joustavuus. (AT)*
- *Asiantuntijatyössä vallitsi liiankin suuri vapaus ja itsenäisyys. Jos joku ei halunnut tehdä jotakin, esimies etsi sen, joka ei osannut kieltäytyä. (AT)*

Integraatiokulttuuri näyttäytyi johdon ja asiantuntijoiden tarinoissa sekä myönteisessä että kielteisessä valossa. Yhteiset toimintamallit, selkeät roolit sekä jaettu käsitys suunnasta koettiin tavoittelemisen arvoisiksi. Keskijohdo suhtautui integraatioon selvästi muita kriittisemmin. Integraatiokulttuuriin otettiin kantaa esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- *Johtamisperiaatteiden ja -käytäntöjen tulisi olla samat läpi koko organisaation, mitä kautta varmistetaan henkilöstön samanarvoisuus. (J)*
- *Kehittämispäälliköiden kokouksissa asiat esiteltiin johdon toimesta. Syntyi kuva, ettei keskustelua tarvittu, kun päätökset oli jo tehty toisaalla. (KJ)*
- *Toimintamallien tulisi olla yhteneväisiä. Esimiehet eivät puuttuneet riittävästi henkilöstön ristiriitatilanteisiin. (AT)*

Differentaatio ei sen sijaan esiintynyt tarinoissa juuri lainkaan, sillä toimintatapa- ja kulttuurierot näyttäytyivät organisaatiossa pirstaleisina fragmentaatiopiirteinä, eivät selkeärajaisina yksiköiden välisinä eroina.

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys–hajanaisuus-käsitykset liittyivät korkeakoulussa monelta osin organisaatiomuutokseen. Toimijaryhmien välillä oli eroja. Johdolla vahvimpana näyttäytyi mosaiikkimainen kulttuuri. Tarinoissa tunnistettiin yksilöiden tarve vaikuttaa ja keskustella, mutta toisaalta osa johtoryhmän edustajista koki itsekin, etteivät he tule kuulluksi. Keskijohdon tarinoissa vahvimpana oli puolestaan integraatiokulttuuri, jota kuvattiin kriittisessä valossa johdon yksisuuntaisena saneluna. Asiantuntijoilla taas painottuivat fragmentaatio- ja mosaiikkimaisuusnäkökulmat. Ne liittyivät työn autonomiaan, yhteisten käytäntöjen puuttumiseen sekä esimiehiltä toivottavaan ohjaukseen. Yhtenäisyys- ja hajanaisuuskäsitykset esiintyivät paradoksaalisena yhtälönä, kuten asiantuntijavirastosakin. Suunta ja tilanne olivat organisaatioissa kuitenkin erilaiset. Siinä missä

asiantuntijavirastossa totuteltiin aiempaa keskustelevampaan johtajuuskulttuuriin, korkeakoulussa päätöksentekoa oltiin keskittämässä yksikköhajautetusta mallista prosessiohjattuun malliin. Tällöin suunta kohti integraatiota sai aikaan varsinkin keskijohdossa turhautumista ja kuulematta jäämisen kokemuksia. Toisaalta asiantuntijat toivoivat muutostilanteessa selkeyttä rooleihin ja matriisissa toimimiseen sekä yhdenmukaisuutta toimintatapoihin. Haaste kiteytyy seuraavassa tarinakatkelmassa:

”Sitten organisaatio uudistui ja nyt kaikilla ei ole edes käsitystä siitä, mitä on ylhäällä ja alhaalla, saatikka sivussa. Johtamista tapahtuu hämmennyksessä jopa kulmittain, eli yhden organisaatiohaaran johtaja käskyttää eri haarassa ja matriisissa toimivaa henkilöä. Johtamisesta on siis puuttunut sekä selkeys että joustavuus.” (AT)

7.2 Ryhmähaastattelujen tulkinnat johtajuuskulttuurista

Esittelen seuraavaksi korkeakoulun ryhmähaastatteluaineiston tulokset kuvaamalla ensin keskustelujen fokusta ja teemoja. Sen jälkeen kuvaan osallisuuden kokemusta, ja lopuksi käsittelen johtajuuskontekstin kompleksisuuteen ja kulttuurin yhtenäisyyteen liittyviä tulkintoja. Keskityn syventyneisiin ja uusiin näkökulmiin, sillä ryhmähaastatteluaineisto rakentui paljolti tarina-aineistossa esiin nousseiden ydinteemojen ympärille.

7.2.1 Keskustelujen luonne ja fokus

Korkeakoulun toimijaryhmien ryhmähaastatteluissa oli nähtävissä yhteisiä teemoja, mutta tulkintoissa kuvastui toimijoiden erilainen perspektiivi, kuten tarina-aineistossakin. Liitteenä 9 ovat korkeakoulun kolmen toimijaryhmän ryhmähaastatteluissa syntyneet käsitekartat. Käsitekartoista hahmottuu kokonaiskuva keskustelujen fokuksesta ja teemoista, jotka tarkentuivat analyysityössä. Ryhmähaastatteluaineistossa toimijaryhmittäin painottuneet teemat on kuvattu taulukossa 12.

Johdon ryhmähaastattelu kohdentui organisaatiossa käsillä olevaan muutostilanteeseen. Johtajuuskulttuuria pohdittiin sekä nykyisyyden, historian että tulevaisuuden näkökulmasta. Fokus oli toisaalta johtoryhmän keskinäisessä yhteistyössä ja toisaalta siinä, miten organisaation muut toimijat kokevat muutoksen. Keskustelu oli vilkasta: kollegan näkemyksiä tuettiin ja täydennettiin, mutta asioista oltiin myös eri mieltä, missä yhteydessä esille tuotiin muutostilanteeseen liittyviä kipupisteitä. Ryhmähaastattelutilanne liittyi johtoryhmätasolla myös kehittämisprosessiin, jonka tavoitteena oli osallistaa korkeakoulun henkilöstöä

johtajuuskulttuurin tunnistamiseen ja kehittämiseen. Teema oli siten organisaatiossa ajankohtainen. Taulukossa 12 mainitut teemat nähtiin johtajuuskulttuurin kulmakivinä. Keskustelijat toivat esille myös niihin liittyviä epäkohtia ja riskejä. Nähtiin, että henkilöstö oli tottunut osallistumaan, minkä vuoksi se ei johtamismallin keskittyessä kokenut muutokseen liittyvää keskustelua riittäväksi. Keskusteluissa kannettiin huolta siitä, että strategia ja johtaminen koettiin etäisenä asiantuntijan arjen työstä. Näkökulma vahvistui muiden ryhmien keskusteluissa.

Taulukko 12. Ryhmähaastatteluissa painottuvat teemat, korkeakoulu

Johto	Keskijohdo	Asiantuntijat
1. Organisaatiossa jaettu visio ja tahtotila	1. Organisaatiossa jaettu kirkas visio	1. Yhteisesti ymmärretty visio, joka ohjaa arjen valintoja
2. Keskinäinen luottamus, sekä johtoryhmä- että esimiestyössä	2. Osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuden tärkeys	2. Asiantuntijatyön vapaus
3. Keskustelun avoimuus ja henkilöstön osallistaminen	3. Kuulluksi tuleminen ja arvostuksen kokeminen	3. Vastuisiin, rooleihin ja käytäntöihin liittyvä epäselvyys
4. Toiminnan ketteryys, kilvoittelu ja kehittämisen	4. Työn merkitys ja ylpeys työstä	4. Lähiesimiestyö, jossa odotuksina tuki ongelma-tilanteissa ja epäkohtiin tarttuminen
5. Ylpeys työstä ja organisaatiosta		

Myös **keskijohdon** ryhmähaastattelu fokusoitui organisaation muutostilanteeseen ja johdon toimintaan. Kannanottoja esitettiin avoimesti, mutta niistä välittyi turhautuminen tilanteeseen, jossa omaa roolia ja vaikuttamiskanavia on etsittävä uudelleen muuttuvassa organisaatiossa. Nykyistä johtamista kuvattiin ylhäältä alas -saneluksi, jossa päätökset oli jo tehty toisaalla ja jossa esimiehiä ei kuultu eikä heidän potentiaaliaan hyödynnetty riittävästi. Aiempaa johtajuuskulttuuria sen sijaan kuvattiin vapaaksi ja innovatiiviseksi, ja keskijohdolla koettiin olleen sen vallitessa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa ja päättää arjen toimintaa ohjaavista asioista. Kehittymishalukkuus ja -hakuisuus tunnistettiin henkilöstön ja kulttuurin voimavaraksi. Ongelmaksi koettiin kuitenkin vision epämääräisyys sekä organisaation pirstaleisuus, jotka aiheuttivat muutostilanteessa epävarmuutta niin esimiehissä itsessään kuin heidän johdettavissaan. Tältä osin nähtiin tarvetta organisaatiotasoisille linjauksille.

Asiantuntijoiden keskustelu kiinnittyi muita ryhmiä vähemmän organisaatiomuutokseen. Keskustelussa käsiteltiin enemmänkin asioita, jotka henkilöt tunnistivat kulttuurissaan pidemmältä ajalta. Keskustelua käytiin vilkkaasti ja vapautuneessa ilmapiirissä siitä huolimatta, että henkilöt työskentelivät eri koulutusaloilla ja tiimeissä eivätkä kaikilta osin tunteneet toisiaan ennalta. Nykyisessä johtajuuskulttuurissa nähtiin sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä. Asian-

tuntijoiden puheissa painottui projekteissa toimiminen, johon toivottiin nykyistä selkeämpää vastuunjakoa ja yhtenäisempiä käytäntöjä. Itsensä johtaminen ja verkostotaidot nähtiin matriisi- ja projektityössä asiantuntijan keskeisinä kompetensseina. Työn itsenäisyys motivoi, mutta vapauden nähtiin aiheuttavan osin myös tehottomuutta ja epäoikeudenmukaisuutta. Lähiesimiestyö nousi huomattavasti keskeisempään rooliin kuin keskijohdon haastattelussa. Esimiehiltä toivottiin tukea ongelmanratkaisussa, tarttumista epäkohtiin, läsnäoloa, sekä osin myös nykyistä jämäkämpää otetta. Vapauden ja kontrollin välinen ristiveto olikin yksi keskustelun keskeisistä teemoista.

Organisaatiotasolla korkeakoulun ryhmähaastatteluaineistossa painottuivat:

1) Jaettu ymmärrys kokonaisuudesta

Ymmärrys kokonaisuudesta nähtiin mahdolliseksi saavuttaa eri foorumeissa käytävän, avoimen ja vastavuoroisen keskustelun kautta. Vision tärkeys korostui organisaation muutostilanteessa, jossa johdolta ja esimiehiltä odotettiin suunnannäyttöä. Organisaatiota luonnehdittiin pirstaleiseksi ja visiota arjen työn näkökulmasta epämääräiseksi ja etäiseksi. Oman roolin hahmottaminen kokonaisuudessa tuotti yksilötasolla haasteita.

2) Osallisuus ja arvostus

Arvostus, vaikuttaminen ja luottamus korostuivat korkeakoulutoimijoiden puheissa. Aiempaa keskitetympään malliin siirryttäessä oli osallisuuden suhteen nähtävissä eroja toimijaryhmien välillä. Varsinkin keskijohdon aineistossa välittyi vahva osattomuuden kokemus. Mahdollisuus vaikuttaa, tulla kuulluksi ja keskustella näyttäytyi toimijoiden keskeisenä tarpeena. Tämä näkyi myös yhteistyöhön liittyvän emergenssin painottumisena.

3) Työn vapaus vs. johtamisen linjakkuus

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyyttä ja hajanaisuutta koskevat käsitykset määrittivät korkeakoulun johtajuuskulttuuria vahvasti. Integraatioon liittyi ristiriitaisia näkökulmia. Aiempaa keskitetympi johtamismalli tuotti keskijohdolle motivaatiohaasteita. Kulttuurin mosaiikkimaisuus ja tilannekohtaisuus näyttäytyi hallitsevana piirteenä. Autonomiia ja kykyä itseohjautuvuuteen pidettiin keskeisenä osana asiantuntijatyötä. Toisaalta esimiehiltä odotettiin vahvempaa johtajuutta, ohjausta ja tukea ongelmatilanteissa.

4) Epäselvyys ja monitulkinnallisuus

Kompleksisuus korostui korkeakoulun johtajuuskontekstissa. Työtä ja johtamista ohjasivat organisaation ja ulkopuolisten toimijoiden taholta nousevat ristiriitaiset odotukset. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi erilaisina vuorovaikutustilanteina, joista tehdyt tulkinnat vaihtelivat merkittävästi yksilöstä ja toimijaryhmästä riippuen.

Varsinkin asiantuntijat luonnehtivat organisaatiota pirstaleiseksi sekä vastuunjakoa epäselväksi. Pirstaleisuuskokemus vahvistui toimijatasoilla alaspäin mentäessä. Tähän lienee vaikuttanut keskijohdon kokema osattomuus, jolloin viesti ei välity omakohtaisesti sisäistettynä ja arjen työhön linkitettynä. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi kytköksellisenä ilmiönä, jossa esiintyi katkoksia niin toimijoiden ja toimijaryhmien kuin tilanteiden ja toimintojenkin välillä.

Ryhmähaastattelu- ja tarina-aineistossa toistuvat näkökulmat kiteytyivät neljään korkeakoulun johtajuuskulttuuria kuvaavaan paradoksiin: 1) keskustelevuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus johtamisen kaipuu, 3) rehtoraatin osallisuus versus keskijohdon osattomuus, 4) kytköksellisyys versus katkoksellisuus. Paradoksit tarkentuivat yksilöhaastatteluissa. Kuvaan korkeakoulun paradoksit luvussa 7.4.

7.2.2 Osallisuuden kokemukset

Ryhmähaastatteluaineisto vahvisti tarina-aineiston pohjalta tekemiäni tulkintoja osallisuuden kokemuksesta. Toimijaryhmien välillä ja osin myös niiden sisällä oli eroja sen suhteen, millaiseksi oma rooli johtajuuskulttuurin rakentamisessa koettiin.

Johdon keskustelusta välittyi pääosin osallisuus johtajuuskulttuurin rakentumisessa. Johtajat kokivat olevansa avainroolissa ja tunnistivat haasteita lähinnä siinä, miten he saavat viestinsä välitettyä organisaation muille toimijoille. Osasta puheenvuoroja välittyi kuitenkin mielikuva, että henkilö ei koe johdon kesken käytävää keskustelua riittävän avoimeksi, minkä vuoksi hän pitää vaikutusmahdollisuuksiaan rajallisina. Havainto ei keskustelussa konkretisoitunut kuitenkaan yhtä selkeästi kuin tarinoissa, mihin saattoi vaikuttaa metodille ominaisesti ryhmän dynamiikka ja valtasuhteet. Johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan toisaalta johdon kesken, toisaalta yhteistyössä omien johdettavien kanssa. Peilipintaa johtajuuskulttuurin rakentumiselle tuotti prosessiohjattu johtamismalli, jossa johtajuus jakautui uudella tavalla ja uudenlaisten roolien kautta. Johtajuuteen liittyvät roolit olivat haastattelujen aikaan vielä jäsentymässä.

Keskijohdon keskustelusta heijastui vahva osattomuuden kokemus, kuten tarina-aineistossakin. Keskustelu kohdentui johdon toimintaan sekä johdon ja keskijohdon välisiin suhteisiin, ei siis juurikaan omien johdettavien kanssa tehtävään työhön. Johdettavat mainittiin lähinnä siinä merkityksessä, että heille on vaikea esimiehenä argumentoida asioita, joita ei itse ole ollut mukana päättämässä tai keskustelemassa. Esimiehet tunsivat olevansa sivussa päätöksenteosta ja organisaatiotason keskustelusta. He kokivat olevansa turhautuneita siihen, että he eivät

tule kuulluiksi eikä heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Havainto on siinä mielessä paradoksaalinen, että asiantuntijat tulkitsivat johtajuuskulttuuria keskeisesti juuri lähiesimiesten toiminnan kautta.

Asiantuntijoiden keskustelussa osallisuus näyttäytyi kaksijakoisena, kuten tarina-aineistossakin. Asiantuntijat esiintyivät subjektin roolissa, kun keskustelu kohdentui omaan työhön, projekteihin, lähiyhteisöön tai tiimiin. Puheissa korostui itsensä johtaminen sekä verkostojen ja projektien johtaminen. Organisaation johtajuuskulttuurista he puhuivat kuitenkin sivustaseuraajina. Johtaminen ja strategiat koettiin etäisiksi ja epämääräisiksi. Johdon ja keskijohdon lisäksi asiantuntijoiden puheissa painoarvoa saivat opiskelijat, joita osin kutsuttiin kollegoiksi, sekä työelämän yhteistyökumppanit, joiden kanssa hankkeita ja koulutusta rakennettiin.

7.2.3 Johtajuuskontekstin kompleksisuus

Johtajuuskulttuuria kuvattiin pääosin kasvokkain tapahtuvilla tilanteilla, kuten tarina-aineistossakin. Johdolla keskiössä olivat johdon väliset yhteistyötilanteet. Keskijohdon puheissa painottuivat puolestaan johdon ja keskijohdon väliset yhteistyötilanteet. Asiantuntijoilla painopiste oli kollegojen ja lähiesimiehen kanssa tapahtuvissa, projekteihin ja työhön liittyvissä tilanteissa. Yksittäiset tilanteet esiintyivät aineistossa kuitenkin tarina-aineistoa harvemmin, koska keskustelu suuntautui yksittäisiä tilanteita abstraktimmalle tasolle. Yksiköiden välinen yhteistyö oli esillä kaikissa keskusteluissa. Yhteistyötilanteet ulkopuolisten verkostokumppanien kanssa esiintyivät vain asiantuntijoiden puheissa, mikä vastasi tarina-aineiston tulkintoja.

Johtajuutta ohjaavia välineitä mainittiin keskusteluissa tarina-aineistoa runsaammin ja monipuolisemmin. Kaikkien ryhmien puheissa painottuivat kokonaisuuden hahmottamiseen liittyvät välineet – visio, ydintehtävät, tavoitteet sekä johtamis- ja toimintaperiaatteet – sekä erilaiset keskustelufoorumit. Asiantuntijoilla painottuivat selvästi muita enemmän ohjaukseen sekä päivittäiseen työhön liittyvät toiminnot eli käytännöt, viestintä, palaute, määritetyt vastuut ja ICT-järjestelmät. Fokus oli välineissä, jotka liittyivät kiinteimmin kunkin toimijaryhmän arjen työhön. Korkeakoulun pedagoginen toimintamalli esiintyi lähinnä asiantuntijoiden, ei juuri johdon keskustelussa. Vaikka ryhmät käyttivät välineiden suhteen osin samaa terminologiaa, perspektiiviero oli selkeä. Johtajuutta tarkasteltiin erilaisten lasien läpi, eikä asiantuntijoilla ollut muodostunut selvää käsitystä toimintaa ohjaavien periaatteiden ja sloganien sisällöstä. Tämä lienee yksi johdon koettua etäisyyttä selittävä tekijä.

Kompleksisuus esiintyi keskusteluissa merkittävänä johtajuuskontekstia määrittävänä tekijänä ja asiantuntijaorganisaation luonnollisena piirteenä, johon tulisi johtajuuden avulla luoda selkeyttä ja suuntaa. Keskijohto näki korkeakoulun nykytilanteessa kuitenkin monia rationaalisen johtajuusajattelun piirteitä. Asiantuntijat puolestaan kokivat kompleksiselle ympäristölle ominaisen monitulkinnallisuuden ongelmalliseksi. He toivoivat johdolta vahvempaa suunnannäyttöä pirstaleiseksi kokemassaan organisaatiossa. Kaikki kolme tutkimukseni kompleksisuusjäsenyyksen piirrettä olivat näkyvästi esillä, joskin ne painottuivat hie- man eri tavalla eri toimijaryhmissä. Emergenssi näyttäytyi kaikkien ryhmien kes- kusteluissa vahvimpana kompleksisuuspiirteenä. Johdolla ja asiantuntijoilla kyt- köksellisyys ja epälineaarisuus näyttäytyivät aineistossa tasavahvoina. Keskijoh- dolla kytköksellisyys esiintyi merkittävänä piirteenä ja epälineaarisuus muita niukemmin. Seuraavat keskustelusitaatit ja taulukko 13 konkretisoivat kuhunkin kompleksisuuspiirteeseen liittyviä yhteyksiä ja niiden ilmenemistä eri toimija- ryhmissä (J= johto, KJ = keskijohto, AT = asiantuntijat).

Emergenssi esiintyi vahvana kaikkien toimijaryhmien keskusteluissa. Se liittyi yhteisen ymmärryksen rakentamiseen sekä keskinäisen luottamuksen ilmapii- riin, jossa jokainen toimija tuo työskentelyyn kontribuutionsa oman roolinsa ja osaamisensa pohjalta. Keskijohdolla emergenssi liittyi osallisuuden kokemuk- seen, yhteiskehittelyyn ja jakamisen kautta tapahtuvaan oppimiseen. Asiantunti- joilla emergenssi puolestaan liittyi pääosin itseohjautuvuuteen ja työn autonomi- aan, jolloin sitä käsiteltiin myös lähiesimiestyöhön liittyvien odotusten näkökul- masta. Käytiin reflektiota siitä, antautuvatko asiantuntijat itse johdettaviksi riit- tävässä määrin. Emergenssi näyttäytyi esimerkiksi seuraavissa asiayhteyksissä:

- *”Luottamus edellyttää sitä, että tavoitteet on sisäistetty. Ihmisille annetaan valta ja vastuu ja luotetaan että tuohon suuntaan mennään. Kommunikointitarve on arjes- sa vähän vähäisempi, jos kaikilla on yhteinen ymmärrys.” (J)*
- *”Me kaikki synnytetään sitä johtajuuskulttuuria. Se vaikuttaa, minkälaisilla silmä- laseilla me tätä maailmaa katsotaan. Me tuodaan siihen oma ihmiskäsityksemme ja maailmakuvamme. Siitä se sitten syntyy, kun me ollaan yhdessä.” (KJ)*
- *”Koen usein haastavaksi, että mihin sen verkoston virittää projektin hyötysuhteen kannalta, kuinka paljon tässä nyt pitää olla väkeä ja ketä informoida. Pomot ei ota kantaa siihen, mitä siellä toiminnan tasolla tapahtuu. Niistä meidän tulee keske- nään ottaa koppi.” (AT)*
- *”Mahdollistaminen ei ole vain vapauden antamista. Toisaalta mahdollistaminen ei ole vain esimiehen työ, vaan me voidaan myös mahdollistaa toistemme tekemistä. Tämä ei ole vain ylös–alas-asia, vaan pitäisi tapahtua myös horisontissa.” (AT)*

Kytöksellisyys näyttäytyi tasaisesti kaikissa ryhmissä, ja havainnoissa korostui kokonaiskuvan tärkeys. Kytöksellisyys näkyi osin myös keskinäisenä kilpailuna. Kilvoittelun nähtiin edistävän kehittymistä, mutta aiheuttavan toisaalta yhteistyön esteitä ja jaksamishaasteita. Asiantuntijoilla ja keskijohdolla painotuitivat monitulkinnallisuus, sirpaleisuus sekä yksilön työn merkitys. Odotuksia toiminnan linjakkuuteen oli nähtävissä niin johdolla kuin asiantuntijoilla. Asiantuntijat toivoivat nykyistä selkeämpiä askelmerkkejä, jotta yksilön on mahdollista hahmottaa roolinsa kokonaisuudessa. Kytöksellisyys näyttäytyi esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- *”Me kytketään mukaan yhteistyökumppaneita, se on myös johtamista. Me ei eletä umpiossa. Johtajuus on myös vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa.” (J)*
- *”Kirittävä ote on meillä näkynyt myös alueyksiköiden välisenä. Se, että ollaan alta-vastaajana organisaation sisällä, on kuluttavaa, mutta toisaalta myös kirittävää. Käyttäisin siitä sanaa kilvoittelu, mikä on myös hyvä asia.” (J)*
- *”Tutkimus- ja kehittämishankkeet on valintojen ja mahdollisuuksien viidakko. Me toimitaan siellä viidakossa, mutta meillä ei ole visiota, mitä me halutaan ja mihin ollaan menossa.” (KJ)*
- *”Yhteiseen tavoitteeseen pitää pyrkiä, mutta siinä välissä matriisissa ollaan jatkuvasti eri mieltä ja ristiriitoja on olemassa. Kuuleehan sen, vaikka rehtoria en näekään.” (AT)*
- *”Heitetään isoja asioita ilmaan, sen sijaan että mentäisiin pienillä, selkeillä stepeillä. Maali on kymmenen kilometrin päässä, mutta matkalle ei ole karttoja, jotta löytäisi perille.” (AT)*

Epälineaarisuus esiintyi lähinnä asiantuntijoiden ja johdon keskusteluissa. Johdolla se liittyi ennakkoluulottomuuteen, jolloin toiminnan ketteryys nähtiin tavoiteltavana ominaisuutena. Asiantuntijoille epälineaarisuus näyttäytyi tilannekohtaisuutena ja korkeakoulun monialaisuudesta johtuvina erilaisina tarpeina. Keskijohto haikaili vapaampaa ja kokeilut mahdollistavaa kulttuuria ja koki nykyisen, aiempaa keskitetymmän päätöksenteon ei-motivoivaksi. Epälineaarisuus konkretisoitui muun muassa seuraavissa yhteyksissä:

- *”Meillä on koko ajan benchmarkaus menossa; tehdään vertailua, mitä uusia juttuja muut tekee. Johtajuuskulttuurin täytyy olla avoin uusille asioille.” (J)*
- *”Meillä on jouduttu historian aikana ottamaan spurttia niin moneen kertaan, että kyllä se kilvoittelu ja kehittäminen on sieltä kulttuuriin syvälle tullut. Pitää tehdä paremmin.” (J)*
- *”Johtaminen on minusta nykyään niin monimutkaista, ettei oikein tiedä, mitä kautta ajaa jotakin asiaa. Saadaan kyllä sisällöllisesti ja opetuksellisesti toimia vapaasti, mutta ennen oli yksinkertaisempaa; tiesi kuka päättää mistäkin.” (AT)*

- ”Tämän monialaisuuden ja moniosaamisen hallinnointi on todella vaikeaa, se täytyy hyväksyä. Miten tämän kompleksisuuden ja monitulkinnallisuuden ottaisi haltuun. Se on yhdellä lailla sitä itsensä johtamista, mutta myös ylempää johtamista. Ei se johtajallakaan varmaan ihan helppoa ole, kun ne palikat epäilemättä koko ajan vaihtaa paikkaa.” (AT)

Taulukko 13. Kompleksisuuspiirteitä kuvaavat asiayhteydet, korkeakoulu

Kompleksisuuspiirre	Asiayhteydet, joihin piirre keskusteluissa liittyy	Toimijaryhmä
Emergenssi	Osallisuus, mahdollisuus vaikuttaa ja keskustella Yhteinen ymmärrys tavoitteista ja rooleista Keskinäinen luottamus Yhteiskehittäminen Itseohjautuvuus ja työn autonomia Lähiesimies ongelmien ratkomisen kumppanina	KJ, AT J, AT J KJ AT AT
Kytköksellisyys	Ymmärrys kokonaisuudesta Vision ja suunnan selkeys Osallisuus ja vaikuttaminen Yksilön rooli ja työn merkitys organisaatiossa Monitulkinnallisuus ja organisaation sirpaleisuus Toiminnan linjakkuus Yhteistyön synergia vs. keskinäinen kilpailu	J, KJ, AT J, KJ, AT J, KJ KJ, AT KJ, AT J, AT J
Epälineaarisuus	Suhde muutokseen ja epävarmuuteen Ketteryyden ja kokeilut mahdollistava konteksti Ennakkoluulottomuus ja avoimuus uudelle Kirittävä ote ja suhde virheisiin Monialaisuudesta johtuvat erilaiset tarpeet Tilannekohtaisuus ja erilaiset käytännöt	J, AT J, KJ J J AT AT

7.2.4 Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys – hajanaisuus

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys – hajanaisuus esiintyi korkeakoulun ryhmähaastattelussa merkittävänä piirteenä, ja se kytkeytyi käynnissä olevaan organisaatiomuutokseen. Toimijaryhmien välillä näkyi selviä eroja, jotka vastasivat tarina-aineiston tulkintoja. Jaettu visio koettiin tärkeäksi kaikissa ryhmissä, mutta päätöksenteon keskittyminen hajautetusta mallista prosessiohjattuun malliin jakoi näkemyksiä. Johdon aineistossa painottui kulttuurin **mosaiikkimaisuus**. Keskijohdon aineistossa vallitsevana piirteenä esiintyi **integraatio**. Asiantuntijoilla vahvimpana piirteenä näyttäytyi puolestaan **fragmentaatio**. Kuvaan taulukon 14 sekä seuraavien sitaattien avulla korkeakoulun johtajuuskulttuurin yhtenäisyyteen ja hajanaisuuteen liittyviä tunnusmerkkejä kunkin kulttuuripiirteen osalta.

Taulukko 14. Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys–hajanaisuus-piirteet, korkeakoulu

Kulttuuripiirre	Kulttuuria kuvaavat tunnusmerkit keskusteluissa	Toimijaryhmä
Integraatiokulttuuri	Tavoitellaan yhtenäistä korkeakoulua ja käytäntöjä. Toimintaa johdetaan ylhäältä alas. Osattomuuskokemuksia, ei mahdollisuuksia vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Epämääräisyyttä ja monitulkinnallisuutta kritisoidaan. Esimiehiltä odotetaan suunnannäyttöä ja ohjeita.	J, KJ, AT KJ KJ AT AT
Differentaatiokulttuuri	Yksiköiden välillä on keskinäistä kilpailua. Yksiköillä ja projekteilla on omat käytäntönsä.	J AT
Fragmentaatiokulttuuri	Johto ja visio koetaan etäisinä. Itseohjautuvuutta ja kokeiluja arvostetaan. Vaaka- ja matriisivaikuttaminen on keskeinen osa työtä. Toiminta on tilannekohtaista, vain vähän geneerisiä toimintamalleja, prosesseja tai vastuumäärittelyksiä. Toiminta on yksilölähtöistä ja asiantuntijalla paljon vapautta.	J, KJ, AT J, AT J, AT KJ, AT AT
Mosaiikkimainen kulttuuri	<i>Edellä mainittujen fragmentaatiopiirteiden lisäksi:</i> Ymmärrys kokonaisuudesta ja rooleista tärkeä perusta työlle ja valinnoille, mikä edellyttää jaettava visiota. Tilanteet ja asiat muuttuvat jatkuvasti, mikä edellyttää ketteryyttä ja keskinäistä luottamusta.	J, KJ, AT J, KJ

Integraatiokulttuuri jakoi käsityksiä. Johdon puheenvuoroista välittyi itseohjautuvuuden arvostaminen, ja toisaalta tavoiteltiin yhtenäisiä toimintatapoja. Keskijohto piti integraatiota kielteisenä ilmiönä. Asiantuntijat odottivat johdolta ja esimiehiltä suunnannäyttöä, selkeämpiä ohjeita ja ongelmiin tarttumista. Ristiriitaiset odotukset lienevät syventäneet keskijohdon osattomuuskokemusta ja aiheuttaneet osaltaan esimiesten vetäytymistä ja kokemusta johtamisen etäisyydestä. Integraatiokulttuurin ilmenemistä havainnollistavat seuraavat sitaatit:

- ”Me viedään läpi koko talon yhden yhteisen korkeakoulun toimintaperiaatteita. Rakennetaan yhtä ja yhteistä korkeakoulua, ei seitsemää pientä korkeakoulua.” (J)
- ”Pahimmillaan sallivuus johtaa hallitsemattomaan tilanteeseen, jossa on sallittu noudattamatta jättäminen. Kyse on myös siitä, sallitaanko tietyn tyyppinen käyttäytyminen työyhteisössä vai ei. Tällöin voi tulla sitä eriarvoisuuden kokemusta.” (J)
- ”Asiat on päätetty etukäteen ja silti kokoonnutaan suurella kokoonpanolla. Osallistaminen, semmoinen bottom-up-työskentely puuttuu tällä hetkellä. Me ollaan totuttu omalla kampuksella, että osallistetaan ja tehdään yhdessä.” (KJ)
- ”Se on positiivista, että meidän iso pomo yrittää nostaa tätä yhdenmukaisuutta. Se on sitten toinen asia, miten nopeasti tämä tapahtuu, mutta suuntaus on hyvä.” (AT)

Differentaatio esiintyi aineistossa vain niukasti. Yksiköillä ja projekteilla oli haastateltavien puheista päätellen omat käytäntönsä, eikä muiden yksiköiden

toimintaa juuri tunnettu. Käytäntöjen moninaisuus näyttäytyi kuitenkin enemmänkin fragmentaationa kuin selvärajaisina yksikköjen välisinä eroina. Toisaalta differentaatio näkyi organisaatioyksiköiden sisäisenä kilpailuna, mistä toimii esimerkkinä seuraava sitaatti:

”Johtoryhmäkeskusteluissa ennen ja vielä nykyäänkin katsotaan sitä, missä me ei olla onnistuttu. Laitetaan kampukset riviin, nostetaan joku ja lasketaan samalla joku. Sel-lainen kilpavarustelun kulttuuri meillä on ollut kaiken aikaa.” (J)

Fragmentaatio ja mosaiikkimaisuus näyttäytyivät osin päällekkäisinä ilmi-öinä. Erittelen aineistohavainnot seuraavassa sen pohjalta, liittyvätkö ne organi-saatiokontekstin pirstaleisuuteen (fragmentaatio) vai kokonaisuuden hahmotta-miseen (mosaiikkimaisuus). Fragmentaatiota ilmeni eniten asiantuntijoiden ai-neistossa ja pääosin negatiivisessa merkityksessä. Johto koettiin etäiseksi ja roo-lit epäselviksi, ja matriisissa toimiminen tuotti muutostilanteessa epätietoisuutta. Tämä heijastui muun muassa yksiköiden välillä tapahtuvaan projektityöhön, kun toimijoilla ei ollut jaettavaa käsitystä projektityön käytännöistä, työkaluista ja vas-tuista.

- *”Me käydään valtavasti strategista tulevaisuuskeskustelua, mutta samaan aikaan asiantuntijat kokevat meidän suunnitelman ja agendan etäiseksi.” (J)*
- *”Meiltä edellytetään itsenäistä työskentelyä ja sen johtamista, ja annetaan vapaus. Toisaalta vapaus on niin pitkällä, että yhteiset tavat toimia käytännössä puuttuu. Siinä on semmoinen musta aukko keskellä, mihin johtamismallit eivät ota kantaa, mutta ei ota yksilön vapauskään.” (AT)*
- *”Viestintä tapahtuu ihan ihmeellisellä tavalla. Itseäni koskevat asiat saatan kuulla muiden kampusten ihmisiltä, sisäpiirin tietona jostakin.” (AT)*
- *”Intrassa on iso määrä viestejä. Että on myynnissä sukkia, ja sitten joku onkin isompi. Ne menevät kaikki, tärkeät ja vähemmän tärkeät, sinne samaan. Tulee in-foähky, eikä tiedä, mikä on johtamisviestiä.” (AT)*

Johtajuuskulttuurin mosaiikkimaisuus ilmeni tarpeena hahmottaa kokonaisku-va. Tilanteet muuttuivat jatkuvasti, minkä nähtiin edellyttävän keskustelua, ket-teryttä ja keskinäistä luottamusta.

- *”Meidän pitää kyetä olemaan hallitusti ketteriä. Innovatiivisuus ruokkii muutosta ja vaatii ketteryyttä, ja sitä kautta päästään kohti tavoitetta.” (J)*
- *”Kriittistä keskustelua pitäisi käydä nykyistä enemmän myös meidän johtajien kes-ken ja myös epäillä. Itsekseen epäilyä on paljon, mutta yhdessä epäilyä liian vä-hän.” (J)*

- ”Johtajuuskulttuurissa tulisi näkyä visio, se kirkas tavoite, mihin mennään. Tässä hässäkössä se on unohtunut. Ei se yhdellä visiolauseella tule, vaan täytyy löytää ymmärrettävää tekemistä mittarien, tulosten ja strategian väliin.” (KJ)
- ”Keskustelun kautta löydetään helpommin se yhteinen näkemys. Muuten yksi käsitteitä yhdellä, toinen toisella ja kolmas kolmannella tavalla, joka on hänelle se edullisin.” (AT)

Korkeakoulun toimijat esittivät ryhmähaastattelun päätteeksi näkemyksiään johtajuuskulttuurin kehittämisen toivotusta suunnasta. Toimijaryhmien odotukset olivat lopulta hyvin samansuuntaiset. Kaikissa ryhmissä toivottiin: 1) panostusta tavoitteiden, vision ja yhteisen ymmärryksen kirkastamiseen, 2) lisää keskinäistä arvostusta ja sen osoittamista arjessa, 3) lisää keskustelua, kuuntelua ja aitoja kohtaamisia työn äärellä sekä 4) lisää linjakkuutta päätöksentekoon, rooleihin ja käytäntöihin. Edellä mainittujen lisäksi asiantuntijat toivoivat esimiestyöhön valmentavaa otetta. He kaipasivat lähiesimiehiltään tukea, palautetta, apua ongelmien ratkomisessa sekä jäämäkkyyttä ristiriitatilanteissa. Korkeakoulun johtajuuskulttuurista hahmottui tarina- ja ryhmähaastatteluaineiston pohjalta moniulotteinen ja osin ristiriitainen kuva, mikä lienee tyypillistä organisaatiomuutos-tilanteessa.

7.3 Yksilöhaastatteluissa syventynyt kuva johtajuuskulttuurista

Yksilöhaastatteluaineisto syvensi korkeakoulun johtajuuskulttuurista edellisten vaiheiden myötä hahmottunutta kuvaa. Tulokset jäsensivät myös korkeakoulun muutosprosessin etenemistä, sillä vaiheiden välissä informanteille oli karttunut kokemuksia uudesta organisaatiosta seitsemän kuukauden ajan. Korkeakoulun informanteina toimivat seuraavat kolme henkilöä: keskeisessä johtamisroolissa työskentelevä johtaja (jatkossa *Johtaja 2*), eri koulutusalojen opettajatiimejä johtava esimies (jatkossa *Esimies 2*) sekä opetus- ja hankerooleissa työskentelevä lehtori (jatkossa *Asiantuntija 2*). Henkilöille oli kertynyt kokemusta korkeakoulussa työskentelystä usealta vuodelta ja erilaisista rooleista.

Kuvaan korkeakoulun yksilöhaastattelujen tulokset seuraavassa tarkastelemalla aineistoa ensin johtajuuskulttuurin tunnusmerkkien, sitten johtajuuskulttuurin näyttäytymiseen liittyvien tilanteiden, johtajuuskulttuurin rakentajien sekä lopuksi kehittämismahdollisuuksien kautta. Yksilöhaastattelut syvensivät edellisessä vaiheessa tunnistettuja paradokseja, jotka kuvaan luvussa 7.4.

7.3.1 Johtajuuskulttuurin tunnusmerkit

Haastateltavien käsitys organisaation johtajuuskulttuurin keskeisistä tunnusmerkeistä koostui pääosin samoista elementeistä. Niin johdon, keskijohdon kuin asiantuntijoidenkin edustajat tunnistivat seuraavat viisi piirrettä, jotka kuvasivat heidän mielestään korkeakoulun johtajuuskulttuuria ja siihen liittyviä odotuksia: 1) kehittämishakuisuus, 2) odotus itseohjautuvuudelle ja keskustelulle, 3) luovuuden ja kokeilujen arvostaminen, 4) yhdessä tekeminen, 5) ylpeys työstä ja organisaatiosta. Myös ristiveto mahdollistavan ja hierarkkisen johtamisen välillä näyttäytyi kaikkien toimijoiden puheissa, joskin ilmiönä, johon liittyi erilaisia näkökulmia. Edellisten lisäksi varsinkin esimiesrooleissa toimivien henkilöiden puheissa painottuivat tulevaisuususko ja ihmisten arvostaminen.

Kehittämishakuisuus tunnistettiin sekä johtajuuskulttuurin nykyiseksi että korkeakoulun kehitystaivalta viitoittaneeksi voimavaraksi. Se linkitettiin myös korkeakoulun pedagogiseen toimintamalliin. Kehittämishakuisuuden nähtiin syntyvän toisaalta vahvasta tulosorientaatiosta ja toisaalta halusta oppia. *”Kyllä minusta meidän tulosajattelu draivaa ihmisiä. Ihmiset halua tehdä tulosta, jolloin keskeistä on, osaavatko esimiehet ja johtajat hyödyntää sitä, kannustaa ja innostaa.”* (Johtaja 2.) Organisaatiotason kehittäminen nähtiin korkeakoulussa kuitenkin osin pirstaleisena: *”Se ei ole ollut meille tyypillistä, että miten täältä alhaaltapäin lähdetään kehittämään kokonaisuutta. Ei ole ollut foorumeita, joissa systemaattisesti haetaan ideoita ja kehitetään.”* (Asiantuntija 2.) Keskeisinä johtajuusodotuksina korostuivat toisaalta **keskustelevuus**, toisaalta mahdollisuus **itseohjautuvaan** työhön. Keskustelevuus liitettiin puheissa ihmisten arvostamiseen ja jaetun ymmärryksen tuottamiseen, jota varten kaivattiin tarkoituksenmukaisia foorumeita. Itseohjautuvuutta arvostettiin, mutta siihen nähtiin liittyvän myös haasteita. Opettajan työtä kuvattiin tällöin yksilötekemisenä, johon ei haluttu kollegan tai esimiehen taholta puututtavan: *”Opettajat on hyvin individualistisia toimijoita ja mandaatti on ollut vahva, että mä tiedän nää asiat, ei ihmisten sovi tulla tänne kertomaan”* (Asiantuntija 2.) Tämän koettiin aiheuttavan ongelmia niin kokonaiskehittämisessä kuin kollegojen osaamisen hyödyntämisessä.

Haastateltavien puheesta heijastui ajatus siitä, että korkeakoulussa **kannustetaan luovuuteen ja kokeiluihin**. *”Meillä vallitseva piirre on vahva luovuuteen ja visioihin perustuva tulevaisuususko. Me ollaan ratkaisukeskeisiä, eikä hirveästi katsota taaksepäin, eikä etsitä syyllisiä. Meillä kokeillaan asioita ja jos menee pieleen, niin mennään viisaampina eteenpäin.”* (Johtaja 2.) Arjen päätökset tehtiin paljolti asiantuntija- ja tiimitasolla. *”Päätöksiä ei tehdä ylimässä johdossa, vaan täällä ns. linjoissa, siellä arjessa missä ne asiat tapah-*

tuu.” (Esimies 2.) Päätöksenteko koettiin suhteellisen ketteräksi, minkä nähtiin mahdollistavan nopean reagoinnin henkilöstön tai yhteistyökumppanien aloitteisiin. Myös **yhdessä tekeminen** näkyi kulttuurissa: ”*Me tehdään yhdessä töitä, toki jonkin verran myös yksin, mutta enemmän tiimissä*” (Esimies 2.) Yhteistyö oli tiivistynyt eri yksiköiden, kampusten ja koulutusalojen välillä organisaatiomuutoksen myötä, varsinkin esimiesten osalta. Alakulttuureja ja monia erilaisia käytäntöjä oli kuitenkin vielä nähtävissä. ”*Mä olen ilahtunut siitä, että mulla on kampuskollegan lisäksi muitakin kollegoja, joiden kanssa kehitetään koulutusta. Vaikka kyllä me silti tehdään vielä monia asioita eri lailla.*” (Esimies 2.) Yhdessä tekeminen näkyi myös suhteessa työelämäkumppaneihin ja opiskelijoihin: ”*Meidän kampuksella mennään matalalla ja työskennellään tiiviisti työelämän kanssa.*” (Asiantuntija 2.)

Ylpeys työstä ja organisaatiosta heijastui korkeakoulun toimijoiden puheissa. Ylpeys liittyi korkeakoulun historiaan, jossa nähtiin paljon onnistumisia. Toisaalta ylpeys liitettiin käsitykseen ihmisiä ja kehittävää otetta arvostavasta organisaatiosta, jolloin se näyttäytyi osana positiivista tulevaisuuskuvaavaa. ”*Meillä näkyy semmoinen humaanius, ihmistä arvostava tapa. Se poikkeaa monesta muusta. Täällä ollaan ylpeitä X-laisuudesta ja ollaan korkeakouluna pärjätty hyvin. Se ylpeys on tärkeä motivaattori.*” (Esimies 2.)

Kaikki toimijat tunnistivat **ristivetoa mahdollistavan**, jaetun johtajuuden sekä **hierarkkisen**, ylhäältä alas suuntautuvan **johtajuuden** välillä. Ristiveto linkittyi osaltaan organisaatiomuutokseen ja ilmeni myös käskytyks- ja turhautumiskokemuksina. ”*Keväällä monet esimiehet kokivat johtajuuskulttuurin käskyttävänä, ettei keskusteltu ja muutosahdistus näkyi laajasti. Mä näen silti, että tämä kulttuuri on edelleen sellainen, missä on joustoa ja mahdollistamista, luovuuden korostamista ja ihmisten arvostamista.*” (Johtaja 1.) Ylimmän johdon nähtiin olevan osin kaukana arjen työstä. ”*Johto on varmaankin aika vähän tietoinen siitä, mitä täällä tapahtuu. Johonkin se tossa välillä katoa se johtajuus.*” (Asiantuntija 2.) Yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan kaivattiin keskusteluforumia. ”*Se, että päätökset on tehty valmiiksi ja valutetaan sitten alaspäin, ei tee työstä mielekästä. Meillä päätetään tiimin kanssa paljon yhdessä, myös minä itse jaan ja delegoin.*” (Esimies 2.) Johtamista kuvattiin pääosin mahdollistavaksi. Aloitteisiin suhtaudutaan korkeakoulussa haastateltavien näkemysten mukaan myönteisesti, ja asiantuntijoilla nähtiin olevan vaikutusmahdollisuuksia, mikäli niitä osaa hyödyntää: ”*Meidän tulee olla aloitteellisia, ja toisaalta ymmärtää, milloin tulla ulos omasta ruudusta ja katsella laajemmasta perspektiivistä. Pitää itse mennä pomojen kanssa juttelemaan ja viedä ideoita eteenpäin.*” (Asiantuntija 2.) Edellä kuvatut tunnusmerkit muodostivat yhdessä monia paradokseja korkeakoulun johtajuuskulttuuriin (ks. luku 7.4).

7.3.2 Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet

Korkeakoulun johtajuuskulttuuritilanteina painottuivat yksilöhaastatteluissa erilaiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset, samoin kuin tarinoissa ja ryhmähaastatteluissakin. Kaikki toimijat mainitsivat johtajuuskulttuurin näyttäytymisen ja rakentumisen tilanteina seuraavat: 1) kahdenväliset, kasvokkain tapahtuvat keskustelut, 2) tiimi- ja yksikkö-, ja hankepalaverit 3) organisaation yhteiset kehittämistilaisuudet. Johdon ja esimiesten puheissa painottuivat edellisten ohella heidän keskinäiset fooruminsa. Lisäksi yksilöhaastatteluissa kuvattiin tilanteita, joissa ylin johto kohtasi asiantuntijoita arjen työn äärellä. Eikä kasvokkaiakin tilanteita esiintynyt aineistossa, joskin kohtalaisen niukasti.

Kahdenväliset keskustelut koettiin tärkeiksi vaikuttamisen ja keskinäisen luottamuksen rakentamisen paikoiksi. Johtajuuskulttuuria kuvattiin niin esimiehen, kollegan kuin johdettavan kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Kahdenkeskisiä kohtaamisia pidettiin tärkeinä varsinkin suorien johdettavien ja lähiesimiehen kanssa. *”Pystyn kahdenkeskisissä tapaamisissa vaikuttamaan paremmin. Kun tunnen ihmisen ja luottamus on syntynyt, niin pääsen sitten jatkamaan siitä siellä tiimitapaamisessa.”* (Esimies 2.) Asiantuntijat kaipasivat esimiestensä panosta, aikaa ja kiinnostusta: *”He ovat niin tarvitsevia, kun täytyy saada jokin asia hoidettua. Silloin pitää funtsia, ettei antaisi sen oman kuormittumisen tai kiireen näkyä heille. Joskus siihen ei mene kun hetki, jos on aidosti kiinnostunut ja läsnä, eikä ajattele mitään muuta.”* (Esimies 2.) Toisaalta koettiin, että kahdenväliset kohtaamiset ovat tarpeellisia myös matriisissa toimivien kollegojen kanssa, jolloin tavoitteena painottui luottamuksen rakentamisen lisäksi myös roolien yhteensovittaminen.

Tiimi-, hanke- ja yksikköpalaverien nähtiin toimivan johtajuuskulttuurin arjen näyttämöinä. Niiden tarkoituksiksi mainittiin toisaalta vastuiden jakaminen, toisaalta keskustelu siitä, mitä tavoiteltavat asiat tarkoittavat käytännön työssä. Lisäksi palaverien keskiössä olivat tulos ja resurssit. *”Esimies tuo johdon näkemyksiä siitä, mihin ollaan menossa. Kun ajat on tiukat, niin resurssit, mitarit ja tulokset ovat palaverien fokuksessa. Toivon, että keskusteltaisiin enemmän myös laadullisista tuloksista.”* (Asiantuntija 2.) Tiimipalaverien tunnelma vaihteli tiimistä, koulutusalaista, palaverin teemasta ja vetäjästä riippuen. *”Mun tiimit ja niiden palaverit on tosi erilaisia keskenään. Yhdessä tiimissä kaikki on niin selvää, toisessa tiimissä ihmiset haluaisivat tosi paljon keskustella, kolmannessa on orientaatio sellainen poikki-ja-pinoon. Kun valmistaudun niihin palavereihin, niin täytyy omakin tunnemaailma kääntää eri aaltopituudelle.”* (Esimies 2.) Palaverien lisäksi erilaiset **hankkeet** kokosivat korkeakoulun asiantuntijoita yhteen. Palavereissa johdettiin ja tehtiin yhteistyötä myös kampus-,

yksikkö- ja koulutusalarajojen yli. Tämän nähtiin edistävän organisaatiotason yhteistä ymmärrystä ja johtajuuskulttuuria: *”Koulutusaloilla ja kampuksilla on omat kulttuurinsa. Koulutusala on kuitenkin ehkä se määräävin tekijä, sillä osaamisen suhteen meillä on enemmän yhteistä kuin erottavaa. Pitää vaan huolehtia siitä, että tulisi sitä ymmärrystä monialaisen yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden kautta.”* (Asiantuntija 2.) Kollegojen lisäksi hankkeissa tehtiin tiivistä yhteistyötä työelämäkumppanien ja opiskelijoiden kanssa.

Korkeakoulussa kokoonnuttiin myös **koko organisaation tai yksikön henkilöstön voimin**, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa järjestettävillä kehittämisspäivillä. Näiltä kohtaamisilta odotettiin kuitenkin nykyistä osallistavampaa otetta. *”Meidän yksikön kehittämissiltapäivät ovat vasta muotoutumassa, kun kaksi niin erilaista kulttuuria pistetään yhteen. Ne on vielä aika johtajakeskeisiä ja tiedottavia. Tärkeää on sekoittaa ihmisiä keskenään, niin sieltä saisi orastamaan uudenlaisia juttuja.”* (Esimies 2.) Tilaisuudet, joissa henkilöstö kohtasi toisensa yli yksikkö-, kampus- ja tehtävärajojen, koettiin tärkeiksi. *”Yhteisten keskustelujen kautta se yhteinen kulttuurikin tulee pikkuhiljaa.”* (Asiantuntija 2.) Toisaalta tiedostettiin myös tämäntyyppisten henkilöstöfoorumien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus ja todettiin, että sen vuoksi asioita tulee viedä arkeen monen eri kanavan kautta. Eri organisaatirooleissa toimivat henkilöt osallistuivat kehittämiseen myös rehtorin kokoon kutsumassa advisory boardissa, jossa jäsenyys perustui yksilöiden omaan aloitteeseen ja jonka kokoonpano vaihteli vuodesta toiseen. Nähtiin tärkeänä, että ylin johto kuunteli näkemyksiä ja oli tavoitettavissa.

Johdon ja esimiesten foorumit koettiin tärkeiksi johtajuuskulttuurin rakentamisen paikoiksi. Korkeakoulun ylin johto kokoontui eri kokoonpanoissa, esimerkiksi suhteellisen strukturoiduissa johtoryhmän kokouksissa sekä epämuodollisemmissa palaverissa, joissa oli koolla rehtoraatti tai rehtorin suorat alaiset. Esimiehet kokoontuivat puolestaan sekä yksikön sisäisissä että yksikköraajat ylittävissä foorumeissa. Haastattelussa muun muassa tutkintovastaavien palaverit näyttäytyivät korkeakoulun johtajuuskulttuuria rakentavina foorumeina. Esimiehet valmistelivat asioita tutkintokohtaisissa tiimeissä, minkä jälkeen keskustelua käytiin foorumissa, jossa olivat koolla kaikki korkeakoulun kehittämisspälliköt. Tämän nähtiin mahdollistavan kiinnittymisen toisaalta arjen käytäntöihin, toisaalta organisaation isoon kuvaan. Esimiesten kokoontuminen sekä linja- että matriisiorganisaation ohjaamana edellytti kuitenkin suurta määrää palaveria, minkä katsottiin kaipaavan priorisointia. *”Kannattaa miettiä tarkoin, onko aina tarpeellista ajaa seitsemältä kampukselta johonkin ja kuulla asia, jonka olisi voinut hoitaa ilman palaveria.”* (Esimies 2.) Myös käynnissä olevaa korkeakoulun esimiesten yhteistä johtamisvalmennusta pidettiin merkittävänä yhteisölli-

syyden luomisen ja johtajuuskulttuurin rakentamisen paikkana. ”Meillä oli tällä viikolla johtamiskoulutuksessa paljon naurua ja tunnetta. Siellä me ollaan kaikki vaan X:n johtajistoa, ei ole merkitystä oletko opettajien vai korkeakouluisäntien lähiesimies. Ihmiset eivät ole lokeroissa, vaan meillä on samat pyrkimykset ja vaateet.” (Johtaja 2.)

Johtajuuskulttuuriin nähtiin rakentuvan myös **tilanteissa, joissa ylin johto kohtasi asiantuntijoita arjen työn äärellä**. Haastateltavien mukaan rehtori vieraili kampuksilla tapaamassa ihmisiä ja osallistui myös koulutustilanteisiin. Ylimmän johdon osallistumista arvostettiin, sekä sitä, että johtajat kannustivat ihmisiä lähestymään itseään. Opettajan oli mahdollista esimerkiksi pyytää rehtoraatin edustaja omalle opintojaksolleen puhumaan, keskustelemaan tai kuuntelemaan, jolloin aloite tuli asiantuntijalta. ”Meidän rehtori on omaksunut tämänöisen nomadi-paimentolais-asenteen. Hänet on voinut kutsua eri opintojaksoille, hankkeisiin ja labraan. Hän käy myös eri yksiköissä kahvilla, jolloin voitulla keskustelemaan. Näyttää siltä, että hän haluaa olla konkreettisesti työssä mukana ja hyödyntää vuorovaikutusta.” (Asiantuntija 2.) Lisäksi korkeakoulun johtajuuskulttuurin koettiin rakentuvan **tilanteissa, joissa ei ollut kasvokkaista kontaktia**, vaikka kasvokkaisia kohtaamisia pidettiin vaikuttavina ja siten tavoiteltavina. Johtamisen välineinä käytettiin tällöin muun muassa intranetiä, sähköpostia, puhelinta ja videoklippejä. Rehtorin kerrottiin näkyvän työn arjessa myös kirjeiden ja sosiaalisen median välityksellä. Esimiesroolissa toimivat totesivat kyseisten välineiden sopivan johtamiseen kuitenkin rajallisesti, ja he sanoivat käyttävänsä niitä lähinnä tilanteissa, joissa kasvokkainen kohtaaminen ei ollut tarkoituksenmukainen tai mahdollinen. ”Kontaktin saaminen kasvokkain on ylipäätään tärkeää, ja vaikuttavampaa. Toisaalta me kannustetaan oppimisen viemistä verkkoon, joten kyllä silloin johtajienkin on hyvä olla muutoksessa mukana.” (Johtaja 2.)

7.3.3 Johtajuuskulttuurin rakentajat

Johtajuuskulttuurin rakentajat muodostuivat aineiston perusteella näistä viidestä toimijaryhmästä: 1) ylin johto, 2) keskijohto ja lähiesimiehet, 3) asiantuntijat ja muu henkilöstö, 4) opiskelijat sekä 5) organisaation ulkopuoliset yhteistyökumppanit. Haastateltavat korostivat, että johtajuuskulttuuriin on vaikuttamassa organisaation jokainen toimija. Jako ulkoisten ja sisäisten toimijoiden välillä ei näyttäytynyt yhtä selkeänä kuin asiantuntijavirastossa. Arjen toiminnassa organisaatorajat näyttäytyivät läpäisevinä, kun koulutusta ja hankkeita rakennettiin tiiviissä yhteistyössä työelämäkumppanien kanssa, joista osa toimi myös korkeakoulun omistajatahoina.

Ylimmällä johdolla tarkoitettiin pääasiassa rehtoraatin jäseniä, korkeakoulun rehtoria ja vararehtoreita. *”Rehtoraatti profiloituu herkästi siten, että juuri heidät nähdään koko X:n kasvoina. Usein kuulee esimerkiksi, että nyt täytyy saada joku rehtoraatista paikalle.”* (Johtaja 2.) Korkeakoulun johdossa haluttiin kuitenkin nähdä organisaation kaikki esimiehet johdon edustajina eikä lokeroida heitä ylimmän ja operatiivisen johdon edustajiksi. *”Kaikki, jotka ovat esimiesasemassa, rakentavat johtajuuskulttuuria. Se on ollut meillä oppimisen paikka, sillä historiamme on vahvasti linjaorganisaatiomainen, jolloin pomon pomo oli tärkeässä asemassa. On oikein pitänyt sanoa, että me kaikki edustamme X:n johtoa, joka ikinen, jolla on työnantajan leima otsassa.”* (Johtaja 2.)

Rehtorin kaipuu näyttäytyi kaiken kaikkiaan mielenkiintoisena piirteenä suuressa korkeakouluorganisaatiossa. Hänen rooliinsa liitettiin toisaalta vision näkyväksi tekeminen, toisaalta taloudellisten resurssien varmistaminen. *”Rehtorin pääjuttu on se, miten vision tekee näkyväksi, ja miten meidät kaikki saa kulkemaan sitä visiota kohti.”* (Asiantuntija 2.) Rehtori osallistui organisaation sisäiseen keskusteluun, mitä arvostettiin. Toisaalta rehtorin, tai kenenkään toimijoista, ei katsottu onnistuvan työssään ilman muiden tukea. Matriisiorganisaatioon siirtyminen näkyi muun muassa johtamisen moniroolisuutena. *”Jokaisella on monta esimiestä, on projektiesimies, matriisiesimies ja vielä se linjaesimies. Mulla on ainakin kolme roolia ja olen joutunut tekemään valintaa oman lähiyhteisöni ja organisaation välillä.”* (Johtaja 2.) Yksikönjohtajan nähtiin puolestaan olevan lähempänä yksikkö- kuin organisaatiotasoa, jolloin hänen roolissaan korostui osaamisen synergia yksikkötasolla. *”Yksikönjohtajan tavoite on saada meidät sekoittumaan ja saada aikaan monialaisuutta, ja siten kehittymistä innovointia ja työelämää kohti.”* (Asiantuntija 2.)

Keskijohdon ja lähiesimiesten rooli liittyi paljolti resursseista huolehtimiseen. Heidän työnsä näyttäytyi kuitenkin moninaisena, ja sen mainittiin edellyttävän laajasti erilaisia valmiuksia: *”Meidän työn kirjo on laaja, aina strategian implementoinnista esimerkiksi siihen, että lehtori soittaa mulle, että teenkö tästä junalipusta matkalaskun. Toki minäkin vien joukkuettani kohti tulevaa haastetta, jotta ne isot asiat tulee arjen tasolle.”* (Esimies 2.) Johtaminen haluttiin nähdä omana kompetenssinaan ja yhteisenä asiana, jossa ei arvoteta esimerkiksi suorittavan työn ja asiantuntijatyön johtamista. Eroja arjen esimiestyössä silti tunnistettiin: *”Suorittavan työn esimiehillä on vähän erilainen rooli kuin meillä asiantuntijoiden esimiehillä. Mulla se on enemmän sitä delegointia ja yhdessä tekemistä, kun suurin osa ei juuri odota ohjeistusta.”* (Esimies 2.) Myös esimieheksi toimiminen ja kehittymisen tukeminen korostuivat korkeakoulun esimiehen työssä. *”Me ollaan niitä liidereitä, jotka etukenossa joukkojemme kanssa viedään kulttuuriamme eteenpäin. Mä näen, että esimies on myös eräänlainen*

peili eettiseen kasvuun ja kehittymiseen.” (Esimies 2.) Kyseinen odotus tunnistettiin myös ylimmän johdon työssä, kun he toimivat lähiesimiesroolissa.

Johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan vuorovaikutuksessa, jossa osapuolina ovat korkeakoulun kaikki toimijat. Tällöin kokonaisuuden tulisi luoda ne raamit, johon kukin toimija työnsä asemoi. *”Johtajuuskulttuuriin liittyy itsensä johtaminen, eli miten mä hyödynnän niitä kykyjä, mitä mulla on, siis suhteessa tehtävään ja muutokseen.” (Asiantuntija 2.)* Itsensä johtamisen lisäksi **asiantuntijoilta ja muulta henkilöstöltä** kaivattiin kykyä vaikuttaa kollegojen ja johdon suuntaan. Tämän suhteen korkeakoulun kulttuurissa tunnistettiin myös hierarkisuutta. *”Ruohonjuuritaso johtaa paljolti itseään sekä neuvoa ja ohjaa myös toisiaan. Mutta sitten meillä on se kynnyks seuraavaan portaaseen. Ei lähdetä helposti jakamaan omaa johtajuutta sinne ylöspäin. Se vaatii vuorovaikutustaitoja. Me pyöritään liian usein sillä varmallalla pohjalla.” (Asiantuntija 2.)* Myös verkostotaitojen kuvattiin painottuvan asiantuntijan työssä. Asiantuntija näki roolinsa keskiössä olevan koulutuksen kehittämisen, integroinnin ja kumppanuuksien hakemisen. Johtajuuskulttuurin ajateltiin rakentuvan korkeakoulun eri toimintojen, koulutuksen, aluekehityksen ja TKI-toiminnan välisessä yhteistyössä, johon kaivattiin selkeämpää kokonaiskuvaa ja vastavuoroista keskustelua.

Asiantuntijoissa ja johdettavissa tunnistettiin esimiesten taholta erilaisia rooleja. Näitä olivat muun muassa ”tukijat”, ”kritisoijat”, ”turvallisuushakuiset” sekä ”itselleen vaatijat”. Rooleja luonnehdittiin seuraavasti: *”On niitä, jotka haluavat tukea johtamista, antavat palautetta ja ovat ylpeitä työstään. Sitten on henkilöitä, jotka ovat aina kritisoimassa ja kokevat olevansa vastapuolella. Johtaja on heidän mielestään tyhjämpäväinen byrokraatti, mikäli hänellä ei ole asiantuntijan substanssiosaamista. Kolmantena ovat työntekijät, jotka eivät halua kamalasti haastetta, vaan enemmänkin, että töissä on turvallista ja mukavaa. Neljäntenä on sellaiset itselleen vaatijat, jotka näkevät kaiken olevan esimiehen, ei omalla vastuulla.” (Johtaja 2.)* Lisäksi tunnistettiin roolit ”välinpitämätön”, ”vastarannan kiiski” ja ”kehittäjä”. *”Ne välinpitämättömät on mulle henkilökohtaisesti vaikeimpia, ne, jotka sanovat, että tätä on jo yritetty, ei käy. Yritän valmistautua tilanteisiin siten, että sen veneen saisi käännettyä, ennen kuin tilanne menee siihen samaan taisteluun.” (Esimies 2.)* Myös työsuhteen keston nähtiin vaikuttavan rooliin. *”Toki se tieto ja tunne siitä, miksi ollaan nyt tässä, vaikuttaa. Toisaalta on myös nuoria, upeita tyyppejä, jotka ovat vielä kirkasot-saisia, mutta heillä on näkyä ja hyviä ideoita.” (Esimies 2.)* Asiantuntijoiden ohella muun henkilöstön roolia kuvattiin keskeiseksi, sillä he peilaavat johtajuuskulttuuria organisaatiosta ulospäin. *”Esimerkiksi meidän korkeakouluisännät on ihan tärkeimpiä ihmisiä. He luovat sen ensivaikutelman opiskelijoiden ja*

ulkoisten sidosryhmien suuntaan. Jos se pettää, niin on ihan sama, keitä täällä ylhäällä on.” (Esimies 2.)

Opiskelijoiden nähtiin vaikuttavan johtajuuskulttuuriin sitä kautta, että he työskentelevät asiantuntijoiden kanssa erilaisissa hankkeissa. Tällöin heidät nähtiin nuoremman kollegan roolissa. Johtajuuskulttuurilla ja johtamisteoilla ajateltiin olevan vaikutusta opiskelijoihin – ja toisinpäin. Johtoryhmässä oli mukana opiskelijaedustaja ja oppilaskunnan kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä. *”Opiskelijat ovat koko ajan yhteisössä mukana. He eivät ole asiakkaita, vaan heillä on ihan oma asemansa. Me kuullaan myös johtoryhmässä suoraan parikymppiseltä, että mitä ollaan tehty tyhmästi. Kaikki mun johtamisteot vaikuttaa viime kädessä opiskelijoihin.” (Johtaja 2.)*

Korkeakoulun johtajuuskulttuuria rakentavina, **organisaation ulkopuolisina tahoina** mainittiin työelämäkumppanit ja omistajat, joiden roolit osin myös yhdistyivät toisiinsa. Esimerkiksi alueen kunnat toimivat samanaikaisesti koulutuksen kehittämisen ja toteutuksen kumppaneina, korkeakoulun omistajina sekä asiakkaina, joille korkeakoulu tuottaa ammattiosajia. Työelämäkumppanien kanssa tehtävän yhteistyön nähtiin edellyttävän rohkeutta, innovatiivisuutta ja joustavuutta. *”Pitää vain lähteä mukaan ja hypätä joskus kylmään veteen.” (Esimies 2.)* Jotta yhteistyö hyödyttäisi kaikkia osapuolia, edellyttää se haastattelvien mukaan toimijoilta kykyä nähdä kokonaiskuva ja rakentaa toiminta siten, että prosessit ovat keskenään yhteensopivia. Tässä havaittiin yhteys organisaation johtajuuskulttuuriin. *”Meillä kiinnitetään kyllä huomiota yksilöön ja johtamiseen, mutta ne ei aina kohtaa sitä tavoiteltavaa tulosta. Tehdään koulutusorganisaatiossa hommaa usein vähän itsellemme, ei aina tulosta ja työelämää varten.” (Asiantuntija 2.)* Johtajuuskulttuurin taustavaikuttajina nähtiin myös poliittinen päätöksenteko sekä korkeakoulun hallitus, jotka vaikuttavat ennen kaikkea ylimmän johdon työhön ja päätöksentekoon. *”Me ei johdeta vaan organisaatiota, vaan korkeakouluyhteisöä. Esimerkiksi se, että ollaan aina perusteluvastuussa ja neuvotteluasemassa hallituksen suuntaan, raamittaa rehtoraatin keskustelua, ja antaa sävyä johtoryhmäkeskusteluihin.” (Johtaja 2.)*

7.3.4 Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudet

Johtajuuskulttuurin kehittämisen reunaehtoina korkeakoulun yksilöhaastattelussa painottuivat toimijoiden keskinäinen luottamus ja arvostus sekä ymmärrettävä strategia ja tahtotila. Kehittämistä nähtiin edistettävän myös tarkoituksenmukaisten keskustelufoorumien avulla sekä tarttumalla epäkohtiin rohkeasti. Lisäksi ajateltiin, että kehittämistä tulisi tehdä toiminnan kohteen näkökulmasta

käsin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtajuuskulttuuria on mahdollista tarkoituksellisesti kehittää.

Keskinäinen luottamus ja arvostus liitettiin toimijoiden yhdenvertaisuuteen ja viestinnän avoimuuteen: johtajuuskulttuurin ei tule sallia tiedon pantaamista vallan käytön välineenä. Haastateltavat korostivat, että jokaisen toimijan työ pitää nähdä yhtä tärkeänä, sillä kukin yksilö toimii johtajuuskulttuurin peilinä suhteessa muihin toimijoihin. *”Jos meidän ylin johto osoittaa arvostusta ja jokaisen työ koetaan tärkeänä, niin se kantaa kauas. Se, kuinka me täällä toistemme kanssa ollaan, menee meidän opiskelijoille ja sitä kautta asiakkaille.”* (Esimies 2.) Keskinäinen luottamus liitettiin myös johtamisen läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvyyttä edistää toisaalta avoin vuorovaikutus niin koulutusalojen kuin toimijatasojen välillä, ja toisaalta se, että johto ja esimiehet tekevät omaa työtään ja valintojaan näkyväksi muille toimijoille. **Ymmärrys strategiasta ja tahtotilasta** korostui kehittämisen reunaehtona. Strategian tulee tehdä näkyväksi johtamisen tahtotilan ja arvopohjan, ja kertoa toimijoille, mitkä asiat ovat organisaatiossa tärkeitä ja tavoiteltavia. *”Strategiakin on sanoittamista, mutta samalla vahva asiakirja. Mikäli kulttuuri ja strategia tukevat toisiaan, niin strategia antaa johtajuuskulttuurille potkua.”* (Johtaja 2.) Strategiaa ei pidä kuitenkaan rakentaa ja viestiä yksisuuntaisesti johdon kammioista käsin. Ymmärrys strategiasta ja esimerkiksi palvelulupauksesta nähtiin syntyvän osallistumisen kautta, jolloin on tärkeää keskustella siitä, mitä ne käytännössä, kunkin toimijan arjen työssä tarkoittavat.

Keskustelufoorunit nähtiin korkeakoulussa yhteisen ymmärryksen, mielikuvien ja tahtotilan luomisen paikkoina, joissa luodaan tartuntapintaa, tehdään tulkintoja, neuvotellaan, sovitaan tavoitteista, kehitetään uutta ja innostutaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että neuvottelevaa keskustelua tulee käydä sekä erilaisissa yksikkö-, tiimi- ja hanketason ryhmissä että organisaatiotasoisissa foorumeissa, jotta jaettu tilannekuva on mahdollista saavuttaa. Foorumeista mainittiin esimerkiksi johtamisvalmennukset ja korkeakoulun kehittämispäivät. *”Johdon valmennusohjelman perimmäinen tarkoitus on, että me sanoitetaan asioita siellä ja sitä kautta syntyy ymmärrystä joko nyky- tai tahtotilasta. Ne sanat on myös itseään toteuttavaa ennustetta, kun luodaan keskenämme mielikuvia ja innostutaan, että joo, tätä me halutaan tehdä.”* (Johtaja 2.) Kehittämispäiville kaivattiin tavoitteellisia, arjen kysymyksiin pureutuvia keskustelutehtäviä. Haastateltavat korostivat myös johtajuuskulttuurin nyky- ja tavoitetilan sanoittamisen tärkeyttä. Tällöin ilmiö puetaan sanoiksi fasilitoivien menetelmien avulla ja sovitaan johtajuuskulttuurin tavoiteltavasta suunnasta. Tässä tutkimuksessa käytettävän paradoksimenetelmän arveltiin soveltuvan hyvin tarkoitukseen, samoin erilaisten haastattelu- ja kyselymenetelmien. Kyselyiden ei kuiten-

kaan katsottu kehittävän johtajuuskulttuuria, ellei niiden pohjalta käyty keskustelua ja tehty yhteistä tulkintaa. Kehittämistä ja keskustelua pidettiin puolestaan tarkoituksenmukaisena, jos sitä tehdään **toiminnan kohteen näkökulmasta**. Tässä yhteydessä painotettiin opiskelijoiden ja työelämäkumppanien nykyistä laajempaa hyödyntämistä kehittämisessä – niin osallistujan kuin informaation tuottajan rooleissa.

Arjen johtamistekojen nähtiin validoivan korkeakoulun johtajuuskulttuurin tah-
totilan. Tällöin keskeisenä näyttäytyi se, että niin johtajilla kuin johdettavilla on oltava **rohkeutta tarttua epäkohtiin**. Korkeakoulussa vahvana elävä autonomia vaati tuekseen vastuullisuutta ja raameja, toisaalta myös keskustelua siitä, mitkä asiat eivät sisältyneet autonomian raameihin ja toimivaltaan. Mikäli esimiehet eivät puuttuneet havaitsemiinsa epäkohtiin, yhdessä määritetyt pelisäännöt vesittyivät ja aiheuttivat henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Todettiin, että pienetkin teot ja tekemättä jättämiset saattoivat vaikuttaa kulttuuriin. Yksilöhaastatteluissa käsiteltiin edellä kuvattujen teemojen lisäksi ensimmäisessä empiriavaiheessa hahmottuneita johtajuuskulttuuriparadokseja. Haastattelut vahvistivat tulkintoja, sillä kaikki toimijat tunnistivat paradoksit ilmeisenä osana korkeakoulun johtajuuskulttuuria. Kuvaan paradoksit seuraavassa luvussa.

7.4 Yhteenvedo ja paradoksit

Korkeakoulun johtajuuskulttuurista hahmottui tutkimusvaiheiden myötä monimuotoinen ja ristiriitaisia johtajuusodotuksia sisältävä kokonaiskuva. Kiteytän tulokset seuraavassa jäsentäen ne ensin tutkimusteemojen mukaan ja sitten korkeakoulun johtajuuskulttuuria ilmentävän neljän paradoksin kautta.

Korkeakoulun **johtajuuskulttuurin tunnusmerkkeinä** painottuivat itseohjautuvuus, kehittämishakuisuus, johtajuuskontekstin epäselvyys ja monitulkinallisuus, odotus keskustelevuudelle sekä ylpeys työstä ja organisaatiosta. Tunnusmerkit ja johtajuusodotukset heijastelivat osaltaan organisaation muutostilannetta, jossa johtamista oltiin keskittämässä yksikköhajautetusta mallista kohti prosessimaista johtamismallia. Muutostilanne tuotti ristivetoa johtajuuskulttuurin yhtenäisyystulkinnoissa siten, että johdolla tulkinnoissa painottuivat kulttuurin mosaiikkimaisuuspiirteet, keskijohdolla intergaatiopiirteet ja asiantuntijoilla fragmentaatiopiirteet. Johtajuuskulttuurin kompleksisuus korostui aineistossa vahvasti. Se koettiin luonnolliseksi mutta haastavaksi osaksi asiantuntijaorganisaation arkea, mitä kuvaa seuraava asiantuntijan sitaatti: *”Täällä näkyy tämä ison organisaation hankaluus. Se on tuolla jossain ja liikkuu koko ajan.”*

Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteina korkeakoulun aineistossa painottuivat kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset. Johtajuuskulttuurista tehtiin tulkintaa kuvaamalla kahdenvälisiä kohtaamisia, tiimien ja hankeryhmien palaveria, organisaatio- ja yksikötason kehittämistilaisuuksia, johdon ja esimiesten foorumeja sekä tilanteita, joissa ylin johto kohtasi asiantuntijoita työn äärellä. Vaikka kahdenväliset kohtaamiset nähtiin vaikuttavina, toimijat kuvasivat pääosin erilaisissa ryhmätilanteissa käytyjä keskusteluja ja niiden pohjalta tekemiään tulkintoja. Johtajuuskulttuuria tulkittiin myös johdolta tulevien kirjallisten viestien (intra, sosiaalinen media, tiedotteet) kautta, mistä välittyi toimijoiden tarve hahmottaa kokonaiskuva, tavoiteltava suunta ja oma rooli kompleksiseksi koetussa organisaatiotodellisuudessa. Emergenssi ilmeni ennen kaikkea osallisuus- ja autonomiaodotusten korostumisena. Myös kytköksellisyys, ja siihen liittyvät monet katkokset, esiintyi vahvana. Johtajuuskontekstin epälineaarisuus näyttäytyi puolestaan eritoten asiantuntijoille, jotka kokivat organisaation pirstaleiseksi ja käytännöt epäselviksi. Johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan myös tilanteissa, joissa tehtiin yhteistyötä opiskelijoiden ja työelämäkumppanien kanssa.

Johtajuuskulttuurin rakentajat muodostuivat korkeakoulussa seuraavista viidestä toimijaryhmästä: ylin johto, lähiesimiehet, asiantuntijat ja muu henkilöstö, opiskelijat sekä organisaation ulkopuoliset yhteistyökumppanit. Johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan organisaation toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa siten, että siihen vaikuttaa osaltaan jokainen yhteisön jäsen. Tästä huolimatta rehtoraatin roolia pidettiin merkittävänä ja johtajuuskulttuuria tulkittiin varsinkin rehtorin toiminnan kautta. Toimijaryhmien osallisuuden kokemuksen suhteen näkyi selkeitä eroja: Ylin johto koki olevansa johtajuuskulttuurin rakentamisen ytimessä, mutta yksikkö- ja keskijohto näki varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa olevansa ulkokehällä ja enemmänkin sivustaseuraajan roolissa. Asiantuntijat puolestaan tulkitsivat johtajuuskulttuuria lähiyhteisönsä, ja paradoksaalista kyllä, paljolti juuri lähiesimiehensä kautta. Arjen työssä organisaatorajat näyttäytyivät läpäisevinä, kun koulutusta, hankkeita, ja sitä kautta myös johtajuuskulttuuria rakennettiin tiiviissä yhteistyössä opiskelijoiden ja työelämäkumppanien kanssa.

Johtajuuskulttuurin tarkoituksellinen kehittäminen koettiin mahdolliseksi. Kehittämisen reunaehtoina ja keinoina painottuivat keskinäinen luottamus ja arvostus, ymmärrys strategiasta ja tahtotilasta, tarkoituksenmukaiset keskustelufoorimit sekä rohkeus tarttua epäkohtiin. Johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä näkökulmia ja keinoja tarkastellaan lähemmin pääluvussa 9.

Korkeakoulun johtajuuskulttuurin monimuotoisuus ja keskenään ristiriitaiset johtajuusodotukset kiteytyivät tutkimuksen edetessä neljään paradoksiin, jotka tunnistettiin myös kaikissa yksilöhaastatteluissa. Paradoksit näyttäytyivät osin samoina, osin erilaisina kuin muissa tutkimusorganisaatioissa, ja kukin niistä heijasteli kyseisen johtajuuskontekstin erityispiirteitä. Paradoksit ovat seuraavat: 1) keskustelevuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus johtamisen kaipuu, 3) rehtoraatin osallisuus versus keskijohdon osattomuus ja 4) kytköksellisyys versus katkoksellisuus.

Paradoksi 1: Keskustelevuus versus selkeys

Korkeakoulun yhtenäisyyttä tavoitteleva sekä aiempi, hajautetusti johdettu malli tuottivat yhdessä ristiriitaisia johtajuusodotuksia, sillä keskustelevuudella oli organisaatiossa vahva rooli. Keskustelevuus liittyi myös arvostuksen kokemukseen, sillä toimijat kokivat itsensä sivuutetuksi, jos he eivät päässeet osallistumaan päätöksentekoon ja keskusteluihin. Paradoksi näytti tuottavan haasteita siirtäessä matriisiorganisaatioon, jossa toimijoilla oli useita rooleja ja organisaation sisäiset toimintokytkökset olivat muotoutumassa. *”Ennen oli linjassa helppoa, kun vastasin oman yksikköni osalta aina jatkojohdosta siihen, että joku puolen miljoonan hanke lähti käyntiin, ja alaiset tiesi aina, kenen puoleen kääntyä. Nyt mulla on monta roolia ja keskustella pitäisi myös niiden muiden yksiköiden ihmisten kanssa.”* (Johtaja 2.) Samanaikaisesti erityisesti asiantuntijoilla oli vahvojakin odotuksia selkeästi johdetulle toiminnalle sekä yhtenäisille käytännöille. Esimiehiltä odotettiin päätöksiä, ohjeita ja valmiita suunnitelmia.

Selkeyden kaipuu liittyi osaltaan työn jatkuviin muutoksiin. Osa toivoi johdolta pitkän jänteen suunnitelmia oman työnsä perustaksi ja koki työn hallinnan haasteelliseksi suunnitelmien muuttuessa. Lisäksi selkeyden kaipuu liittyi käytäntöjen epämääräisyyteen ja informaation määrään: *”Kyllä tähän liittyy myös pelkoa siitä, ettei itsellä ole riittävää asiantuntemusta. Monia käytäntöjä on vaikea pitää hallussa ja infon määrä intrassa valtava.”* (Asiantuntija 2.) Keskustelevuuteen liittyvissä odotuksissa tunnistettiin tiimi- ja koulutusalohtaisia eroja. Toisaalta keskustelevuus ja selkeys kytkeytyivät toisiinsa myös siten, että keskustelu nähtiin selkeyden saavuttamisen välineenä: *”Keskustelun kautta syntyy koko näkyvä, ja sitä kautta kompleksisuus saa selkeyttä, tuntumaa siitä, mistä tässä kaikessa on kyse.”* (Asiantuntija 2.)

Paradoksi 2: Työn autonomia versus johtamisen kaipuu

Vaikutusmahdollisuutta ja asiantuntijatyön itsenäisyyttä arvostettiin, mutta toisaalta esimiehiltä odotettiin vahvempaa ohjausta. Itsemääräämisoikeus näyttäytyi keskeisenä arvona, johon esimiehellä ei aina ollut lupa puuttua. *”Jos johtaja-*

na puutut työn autonomiaan, niin olet nipottaja ja selkään hengittäjä. Jos et ollenkaan puutu, niin suunnitelmia ja selkeää johtamista kaivataan” (Johtaja 2.) Asiantuntijat vastasivat kokonaisuuksista itsenäisesti ja näkivät, että tekemisen agendan on tultava paljolti heiltä itseltään. Toisaalta odotettiin vastauksia joskus hyvinkin yksityiskohtaisiin kysymyksiin. ”*Osa kaipaa myös sitä, että äiti hoitaa. Se on mielenkiintoista. Hoidetaan laajoja kokonaisuuksia, mutta voidaan kysyä, että missä on rikkalapio.” (Esimies 2.)* Johto ja keskijohto näkivät vähäisen kontrollin viestivän luottamusta johdettaviin, kun taas asiantuntijat kokivat liiallisen autonomian johtavan siihen, että he jäävät usein ongelmiseen yksin. Toisaalta vähäinen kontrolli saatettiin tulkita kiinnostuksen puutteena. ”*Tuntuisi kivalta, jos esimies olisi kiinnostunut siitä, mitä me täällä hyvin autonomisesti tehdään, välillä aika isojakin juttuja. Kysyisi joskus jotakin.” (Esimies 2.)*

Vaikka kontrollin puuttuminen tuotti myös epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, ei varsinaista kontrollia kuitenkaan toivottu. Puhuttiin enemmänkin vallan ja vastuun tasapainosta. Autonomia vaatii toimiakseen vastuunottoa, jonka mahdollistavat riittävän selkeät tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi. ”*Ihmiset ei kaipaa kontrollia, vaan etukäteen raamitusta. Autonomia ei voi tarkoittaa sitä, että voit tehdä mitä sattuu ilman vastuuta siitä, mitä tulee putkesta ulos.” (Johtaja 2.)* Johtamisen kaipuussa korostuivat esimiehen valmentava ote, tuki ja kiinnostus. Esimiehen kanssa käytävät sparraavat keskustelut vahvistivat arvostuksen ja turvallisuuden tunnetta. ”*Itse kaipaen esimieheltä sellaista neuvottelevaa keskustelua. En sen takia, etten osaisi tehdä päätöstä, vaan jotta saan varmuutta omille ajatuksille.” (Esimies 2.)* Paradoksiin liittyvien johtajuusodotusten kuvattiin olevan tilannesidonnaisia: ”*Me ei aina nähdä sitä, miten voitaisiin itse kehittää. Mutta sitten kun tulee tiukka paikka, niin tarvittaisiin johtajaa täällä paikalla, toivotaan, että joku sanoo.” (Asiantuntija 2.)*

Paradoksi 3: Rehtoraatin osallisuus versus keskijohdon osattomuus

Osallisuuden kokemus johtajuuskulttuurin rakentumisessa oli sidoksissa toimijoiden organisatoriseen asemaan. Rehtoraatti näki muutostilanteessa itsensä subjektin roolissa, yksikkö- ja keskijohto puolestaan pääosin objektin roolissa. Paradoksi kytkeytyi muutosvaiheeseen, jossa hajautetusta johtamismallista oltiin siirtymässä keskitetympään ohjattuun matriisijohtamiseen. Muutosprosessin ja tutkimuksen aineistonkeruun edetessä keskijohdon osallisuuskokemus näytti kuitenkin muuttuvan roolien selkiytymisen myötä. ”*Silloin talvella meistä tuntui, ettei meille kerrota mitään, eikä meiltä kysytä. Välillä me jopa ajateltiin, että meitä ei tarvita, että meidän tehtävä tullaan lakkauttamaan. Nyt mä koen, että voin vaikuttaa ja se on musta itsestä kiinni.” (Esimies 2.)*

Ylimmässä johdossa tiedostettiin yksikkö- ja keskijohdon tuska. *”Tietyissä vaiheissa johtosäännön mukaan oli rehtoraatille määritetty vastuut, mutta ei vielä muille. Nyt näen, että keskijohto kukoistaa, kun heillä on organisaatiotason vastuuta. Muutoksessa heillä olisi sinällään ollut valtava rooli, mutta he eivät silloin ottaneet sitä, mistä olen surullinen.”* (Johtaja 2.) Myös asiantuntijat havaitsivat paradoksin olemassaolon: *”Keskijohdolla on vaikeata, että mikä se niiden rooli on, ja miten heidän tulisi vaikuttaa ja näkyä sekä ylös- että alaspäin. Niiden potentiaali ei ehkä ole ihan täysin käytössä.”* (Asiantuntija 2.) Johto ja keskijohto tarkastelivat johtajuuskulttuuria organisaatiotason ilmiönä, asiantuntijat enemmänkin oman työn ja lähiesimiestyön näkökulmasta. Tämä toi tarkasteluun paradoksaalisia piirteitä: keskijohto koki olevansa johtajuuskulttuurin ulkokehällä samanaikaisesti kun heidän johdettavansa tekivät johtajuuskulttuurista tulkintoja keskijohdon toiminnan perusteella.

Paradoksi 4: Kytköksellisyys versus katkoksellisuus

Johdettavat asiat ja ihmiset olivat korkeakoulun kompleksisessa johtajuuskontekstissa monien siteiden kautta kytköksissä toisiinsa. Samanaikaisesti toiminto- ja viestintäketjujen välillä ilmeni monia katkoksia, kun viesti ei välittynyt ja ymmärrys asioista ei ollut jaettu. Kytkökset myös elivät ja muuttuivat jatkuvasti sekä ulkoisten vaateiden että matriisijohtamiseen siirtymisen seurauksena. Kytkösten ja katkosten nähtiin linkittyvän valtaan, vastuuseen ja tietoon. *”Kun tieto pidetään itsellä, on valtaa. Ja kun tieto leviää ja saa sen kytköksen, niin valta leviää.”* (Johtaja 2.) Joidenkin ryhmien ja toimijoiden välillä viesti välittyi paremmin kuin toisten: *”Osin viesti katkeaa, kun keskijohto ei saakaan informaatiota, tai se on erilaista riippuen siitä, kuka on esimies.”* (Johtaja 2.)

Myös katkosten määrän nähtiin kasvaneen. Tämän koettiin johtuvan siitä, että matriisiorganisaatiossa erilaiset prosessit ovat kytkötkissä toisiinsa: *”Prosessimaisessa tavassa kytkökset ja katkokset korostuu aiempaa enemmän. Asioiden määrä on kasvanut, kun tehdään samalla tavalla ja mennään yhtä jalkaa.”* (Esimies 2.) Katkosten nähtiin johtuvan erilaisista tulkinnoista, joita tehtiin yksilö-, tilanne- ja roolikohtaisesti. Tässä yhteydessä korostui ymmärrys kokonaisuudesta: *”Tämä elää koko ajan. Pitäisi nähdä hyödyt ja mennä eteenpäin, yhteistä tavoitetta kohti.”* (Asiantuntija 2.) Lähiyhteisön sisällä katkoksia todettiin ilmenevän vähemmän kuin yksiköiden välillä. *”Kytkökset on vahvimpia kampusten sisällä, vaikka pyritään siihen, että liima koulutusalojen sisällä vahvistuisi.”* (Esimies 2.) Katkosten ehkäisemisen välineinä mainittiin avoin keskustelu, toisten arvostaminen, itsensä johtamisen taito sekä ymmärrys kokonaiskuvasta ja yhteisestä tavoitteesta.

8 TULOKSET 3: JOHTAJUUSKULTTUURI KASVUYRITYKSESSÄ

Kuvaan tutkimuksen kolmannen organisaatiokontekstin, markkinointiviestintäalalla toimivan kasvuyrityksen tulokset lähestyen niitä ensin tarinoiden (luku 8.1), sitten ryhmähaastattelujen (luku 8.2) ja lopuksi yksilöhaastattelujen (luku 8.3) tuottaman aineiston kautta. Kasvuyrityksen tulosten yhteenveto on luvussa 8.4. Kasvuyrityksen konteksti ja informantit on kuvattu luvussa 5.2.3 ja menetelmällinen toteutus luvussa 5.3.

Organisaatio oli historiansa aikana läpikäynyt monia yritysfuusioita, ja yrityksiä integroitiin organisaatioon myös aineistonkeruun aikana. Organisaation tavoitteina painottuivat pyrkimys kasvuun ja ketterään toimintaan. Kasvuyritys poikesi organisaatorakenteensa puolesta muista tarkastelemistani organisaatioista siten, että johtajuus ilmeni siellä muita vahvemmin erilaisten matriisiroolien kautta. Tällöin myös keskijohdo näyttäytyi muita organisaatioita liikkuvampana, ja se yhdistyi arjen työssä asiantuntijarooliin.

8.1 Tarinoissa avautuva kuva johtajuuskulttuurista

Esittelen tarina-aineiston kuvaamalla ensin tarinoista nousevat keskeiset teemat. Tämän jälkeen teen tulkintaa kasvuyrityksen toimijoiden osallisuuskokemuksista sekä johtajuuskontekstista keskittyen kompleksisuutta ja johtajuuskulttuurin yhtenäisyyttä kuvaaviin näkökulmiin. Kasvuyrityksen johtajuuskulttuuria kuvaavia tarinoita oli yhteensä 10, joista 4 oli johdon, 3 keskijohdon ja 3 asiantuntijoiden kirjoittamia.

8.1.1 Tarinoiden luonne ja fokus

Kasvuyrityksen eri toimijaryhmien tarinat loivat keskenään suhteellisen samansuuntaista kuvaa organisaation johtajuuskulttuurista. Niissä näyttäytyi monelta osin samoja piirteitä, mutta samalla ne ilmensivät toimijoiden erilaisia perspektiivejä ja organisaatioorooleja. Liitteenä 10 olevaan taulukkoon on kerätty kussakin tarinassa esiintyneet keskeiset teemat. Tarinoissa painottuvat teemat on kiitetetty toimijaryhmittäin taulukossa 15.

Taulukko 15. Tarinoissa painottuvat teemat, kasvuyritys

Johto	Keskijohto	Asiantuntijat
1. Johdon keskinäinen tuki ja johtajuuden moniroolisuus 2. Keskustelun ja sitkeyden kautta syntyvä ymmärrys pelisäännöistä 3. Toiminnan siilot ja pyrkimys yhtenäiseen johtajuuskulttuuriin	1. Ylimmän johdon rooli: johtaja luo näköisensä kulttuurin 2. Keskustelun ja oma-kohtaisen ymmärryksen tärkeys 3. Yhteisten käytäntöjen merkitys kulttuurin rakentumisessa	1. Yksilön vastuu ja työn itseohjautuvuus 2. Henkilökemian merkitys yhteisen ymmärryksen rakentamisessa 3. Johtajuuden jakaminen ja siirtyminen henkilöltä toiselle hanketyössä

Johtoa edusti tutkimuksessa yrityksen johtoryhmä: toimitusjohtaja, talousjohtaja sekä liiketoiminta-alueiden johtajat. Johtoryhmän jäsenellä oli useita johtamiseen kytkeytyviä rooleja. He toimivat myös työsuhde-esimiehinä organisaation yhteensä 110 työntekijälle. Johdon tarinoiden fokus oli organisaatiotasossa, ja johdon välinen yhteistyö näyttäytyi niissä vahvana. Jokainen johdon tarina tuotti tarkasteluun erilaisen näkökulman rakentaen kuitenkin loogista kuvaa yrityksen johtajuuskulttuurista: Tarinoista kuvastui toisaalta keskustelun ja onnistumisten näkyväksi tekemisen tärkeys, toisaalta johtamisen systemaattisuus. Nähtiin, että asiat tuli perustella, epäkohtiin tarttua ja sovitut asiat viedä läpi. Johdon tarinoissa käsiteltiin erityisesti seuraavaa ongelmatiikkaa:

- Mekanistinen johtamistapa tuottaa tuloksia ja siihen palataan herkästi, vaikka onnistumiseen tarvitaan myös kokeiluja ja uusia avauksia.
- Yritysostojen myötä syntyneet siilot elävät organisaation kulttuurissa. Yhtenäisen kulttuurin rakentaminen on vaikea tehtävä, mutta siihen tulee pyrkiä.
- Johtajien moniroolisuuden etuna on, että ollaan lähellä arjen tekemistä. Haasteena on puolestaan asioiden pirstaloituminen, jolloin priorisointi ja systemaattinen kehittäminen eivät toteudu.

Keskijohdon edustajat työskentelivät asiakkuusjohtajan ja palvelualueen vetäjän rooleissa. Heidän roolissaan korostui kollegojen johtaminen matriisiroolista käsin ilman varsinaista työsuhde-esimiehen roolia. Keskijohdon tarinoissa esiintyi pääosin organisaatiotason havaintoja johdon toiminnasta, osin myös oman johtamis- ja asiantuntijatyön tilanteista. Keskijohdon tarinoissa tuotiin esiin sekä myönteisiä että kriittisiä havaintoja. Yrityksen johtajuuskulttuuria luonnehdittiin avoimeksi, keskustelevalaksi ja myyntiorientoituneeksi. Ihmisillä koettiin olevan paljon toiminnan vapautta. Ongelmakohtina keskijohdon tarinoissa painottuivat puolestaan seuraavat seikat:

- Johdolta odotetaan selkeämpiä päätöksiä, käytäntöjä ja myös kahdenvälistä keskustelua, jotta ihmiset kykenevät ymmärtämään oman roolinsa kokonaisuudessa.
- Johtoryhmän rooli on korostunut, mikä näkyy osin arvostuksen puutteena ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina.

Asiantuntijat työskentelivät suunnittelijan ja projektipäällikön tehtävissä. Työhön sisältyi sekä luovaa suunnittelutyötä että asiakastyötä eri projektien tiimoilla. Kehyksen kullekin tarinalle loi kuvaus projektista, jota tehtiin yhteistyössä asiakkaan, kollegan tai yhteistyökumppanien kanssa. tarinat kuvasivat monipuolisesti niin johdon, vertaisryhmän kuin henkilöiden itsensä toimintaa. Asiantuntijoiden tarinat olivat sävyltään hieman muita kriittisempiä. Ne loivat johtajuuskulttuurista kuvaa tilannekohtaisena ja organisaatorajat läpäisevänä, suhteellisen fragmentoituneena ilmiönä. Yhteistyön kuvattiin sujuvan pääasiassa hyvin, mutta ongelmakohtiakin mainittiin. Niistä painottuivat seuraavat:

- Kukin vastaa omasta työstään, ilman organisaatiotasosta kokonaiskuvaa. Tämä aiheuttaa projekteissa resurssien suhteen pullonkauloja ja epätasaista työkuormaa.
- Erilaiset näkemykset ja yhteistyökyvyn puute aiheuttavat konflikteja, jotka jäävät vaikuttamaan toiminnan taustalle.

Kasvuyrityksen tarinat kiteytyvät **organisaatiotasolla** seuraaviin teemihin, jotka yhdistivät kaikkia toimiryhmiä:

1. *Johtajan rooli hengen luojana*

Johto ja varsinkin toimitusjohtaja näyttäytyi johtajuuskulttuurin avainroolissa. Toimitusjohtaja nähtiin yhteishengen luojana, kannustajana ja suunnan näyttäjänä. Yritys oli kasvaessaan kohdannut myös vaikeuksia ja selvinnyt niistä johtajan luotsaamana. Myös muun johtoryhmän nähtiin olevan toiminnan keskiössä, sillä johtoryhmän kokoonpano oli pieni ja johtajuus toteutui monirooluisena. Johtoryhmän erityisrooli tuotti kuitenkin myös arvostuksen puutteeseen liittyviä kokemuksia.

2. *Yhteisen vision ja käytäntöjen epäselvyys*

Ymmärrys organisaatiotason visiosta ja suunnasta nähtiin tärkeänä, mutta sitä pidettiin jäsentymättömänä. Yritystasoiset pelisäännöt, vastuut ja käytännöt koettiin riittämättömiksi. Havainto on osin paradoksaalinen, sillä johto odotti ihmisten noudattavan sovittuja käytäntöjä, mutta keskijohto ja asiantuntijat kaipaivat työnsä tueksi selkeämpiä raameja, ohjeita, vastuunjakoa ja kokonaiskuvaa. Yhtenäistä johtajuuskulttuuria pidettiin tavoiteltavana, mutta yritysostojen myötä syntyneet toiminnalliset siilot ja erilaiset johtamistavat sekoittivat pakkaa.

3. Työn itseohjautuvuus ja roolien joustavuus

Itseohjautuvuuden, toimeenpanokyvyn ja joustavuuden nähtiin olevan onnistumisen edellytyksiä joka toimijatasolla. Vapautta koettiin kuitenkin olevan osin liikaakin. Johtajuus näyttäytyi erilaisten projektien kautta, jolloin johtajuuskulttuurin rakentamiseen osallistuivat kollegojen, johdettavien ja esimiesten ohella asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Organisaatorajat näyttäytyivät läpäisevinä, toiminta kytköksellisenä ja johtajuus monin tavoin jaettuna. Esimiesten lisäksi kollegoita pidettiin sparrauskumppaneina.

4. Toiminnan asiakas- ja myyntilähtöisyys

Organisaatiossa oli tehty systemaattista työtä myynnin johtamisen kehittämiseksi, ja johtajuuskulttuurin miellettiin olevan vahvasti sidoksissa myyntikulttuuriin. Johtajuuskulttuuria kuvattiin monelta osin asiakasprojektien kautta: yrityksen menestymisen nähtiin olevan kytköksissä asiakkaiden tavoitteiden toteutumiseen, jolloin myös toimijoiden roolit mukautuivat asiakashankkeiden ohjaamina. Myynnin ja toimeenpanon johtamisen välillä tunnistettiin kuitenkin katkoksia.

8.1.2 Osallisuuden kokemukset

Kasvuyrityksen tarinoissa esiintyi eroja toimijaryhmien välillä osallisuuden kokemisessa. Erot ryhmien välillä olivat samansuuntaisia, mutta eivät yhtä selvärajaisia kuin muissa organisaatioissa, mikä ilmenee myös taulukossa 16.

Johdon tarinoista heijastui kirjoittajien subjektin rooli. Tarinat käsittelivät johtajuuskulttuuria organisaatiotasoisena ilmiönä. Havaintoja tehtiin sekä johtoryhmän keskinäisestä että muiden toimijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Tarinoissa esiintyivät monipuolisesti sekä muut johtajat että johdettavat, osin myös asiakkaat. Tarinoista välittyi käsitys, että niiden kirjoittajat kokivat olevansa avainroolissa yrityksen johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen, vaikka varsinaista oman johtamistyön reflektointia esiintyikin vain osassa tarinoita.

Keskijohdon tarinoissa välittyi puolestaan kirjoittajien objektin ja havainnoijan rooli johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Tarinat tarkastelivat johtajuuskulttuuria organisaatiotasoisena ilmiönä tehden havaintoja ensisijaisesti johdon toiminnasta. Niissä esiintyivät johdon lisäksi tasaisesti henkilö itse sekä vertais-toimijoita. Sen sijaan suhdetta omiin johdettaviin kuvattiin vain yhdessä tarinassa, eikä lähiesimies esiintynyt kyseisessä merkityksessä yhdessäkään tarinassa. Havainnolla lienee yhteys matriisijohtamiseen. Kyseiset henkilöt johtivat ihmisiä matriisiroolista käsin eivätkä toimineet varsinaisessa työsuhde-esimiehen roolissa. Myös yhteys omaan lähiesimieheen näyttäytyi tarinoissa jäsentymättömänä.

Asiantuntijoiden tarinoissa pääosaa näyttelivät asiantuntijat itse. Heidän lisäksi keskeisiä toimijoita olivat projekteissa työskentelevät kollegat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Myös johto esiintyi tarinoissa, mutta sivuroolissa; pääasiassa tarina keskittyi projektityön tilanteisiin ja toimijoihin. Itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus olivat vahvasti läsnä, jolloin asiantuntijoiden osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamisessa näyttäytyi keskijohtoa vahvempana.

Taulukko 16. Osallisuus johtajuuskulttuurin rakentamisessa, kasvuyritys

Toimijaryhmä	Tarinasta hahmotettava rooli johtajuuskulttuurin rakentajana		Mitkä tahot esiintyvät tarinassa keskeisessä roolissa?					
	subjekti	objekti	organisaatio	ylin johto	vertaisryhmä	oma toiminta	johdetavat	lähi-esimies
Johto (4 tarinaa)	4	-	4	3	2	2	4	1
Keskijohto (3 tarinaa)	-	3	3	3	3	2	1	-
Asiantuntijat (3 tarinaa)	2	1	-	2	3	2	-	1

Osallisuushavainnot ohjaavat tarkastelemaan kasvuyrityksen keskijohdon roolia johtamis- ja asiantuntijatyön välimaastossa, lähellä johtoa, mutta kuitenkin suhteellisen kaukana koetusta johtamisen ja päätöksenteon ytimeistä. Osallisuuden kokemus on tällöin kytköksissä tilanteisiin, joissa johtajuuskulttuurin koetaan rakentuvan. Organisaation sisäisten toimijoiden lisäksi johtajuuskulttuurin rakentajina tarinoissa esiintyvät asiakkaat ja verkostokumppanit.

8.1.3 Johtajuuskontekstin kompleksisuus

Tarinoissa kuvatut tilanteet ilmentävät osaltaan johtajuuskontekstin kompleksisuutta. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi tarinoissa pääosin kasvokkaisina kohtaamisina niin organisaation sisäisten toimijoiden kuin asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Tarinoiden tilanteet liittyivät projekteihin ja ei-formaaleihin kohtaamisiin, osin myös erilaisiin palaveritilanteisiin. Tilanteet painottuivat eri toimijaryhmillä samansuuntaisesti, mutta erojakin oli: Johdon ja keskijohdon tarinoissa paino oli myynnin suunnitteluun ja seurantaan liittyvissä tilanteissa sekä erilaisissa organisaation sisäisissä palaverissa. Asiantuntijoiden tarinoissa painottuivat puolestaan projekteihin liittyvät kohtaamiset kollegojen ja yhteistyökumppanien kanssa sekä ei-formaalit tilanteet työnteon lomassa.

Johtajuutta ohjaavia välineitä ja toimintoja esiintyi eksakteja tilanteita enemmän. Johdon tarinoissa painottuivat suorituksen ohjaamisen elementit (tavoit-

teet, palaute, seuranta) sekä myynnin johtamiseen liittyvät käytännöt. Keskijohdolla korostui edellisten lisäksi osaamisen kehittäminen. Heidän johtajuusodotuksensa liittyivät suoritus- ja kehittymistavoitteiden selkeyteen, sparraukseen ja osaamisen jakamiseen. Asiantuntijoilla puolestaan painottuivat arjen työtä raa-
mittavat tekijät (projektien koordinointi, suunnittelu, ennakointi, vastuut, resursointi). Toimijat kirjoittivat johtajuusodotuksistaan omasta perspektiivistään käsin. Johtajat odottivat muilta toimijoilta vastuunottoa ja sovittujen käytäntöjen noudattamista. Keskijohto ja asiantuntijat toivoivat puolestaan johdolta selkeämpää suunnannäyttöä ja ohjausta.

Johtajuuskontekstin kompleksisuus näyttäytyi tarinoissa vahvana. Sitä pidettiin luonnollisena osana asiantuntijaorganisaation arkea. Aineistossa painottuivat hybridiajattelua edustavat tarinat, joissa näyttäytyi samanaikaisesti sekä kompleksisuusajattelulle että rationaaliselle johtajuusajattelulle tyypillisiä piirteitä ja odotuksia (6 tarinaa). Selvästi kompleksisuusajattelulle perustuvia tarinoita oli neljä. Puhtaasti rationaaliseen johtajuusajattelulle perustuvia tarinoita ei ollut, vaikka rationaalinen ajattelu näyttäytyikin johdon tarinoissa hieman muita vahvempana. Jokainen kompleksisuuspiirre esiintyi kaikissa ryhmissä. Johdon tarinoissa esiintyi vahvimpana kytköksellisyys, ja keskijohdolla ja asiantuntijoilla puolestaan emergenssi. Aineiston pohjalta voidaan tehdä tulkintaa, että kasvuyrityksen johdon työssä korostuivat toimintojen väliset kytkökset, kun taas asiantuntijatyössä johtajuuskulttuuria tarkasteltiin oman työn keskiössä olevien yhteistyöfoorumien kautta. Seuraavat, eri kompleksisuuspiirteiden näyttäytymistä kuvaavat esimerkit on nostettu yksittäisistä tarinoista, eivät kuitenkaan suorina lainauksina (J = johdon, KJ = keskijohdon, AT = asiantuntijan tarina). Monet esimerkeistä kuvastavat useampaa kompleksisuuspiirrettä.

Kompleksisuuspiirteistä vahvimpana esiintyi emergenssi, lähes joka tarinassa (9). Emergenssi näyttäytyi sekä itsensä johtamisena että ryhmän sisäisenä, yhteistyön edetessä organisoituvana toimintana, ja pääosin positiivisessa merkityksessä:

- *Tavoiteltavista asioista keskustelu ja etenemisen raportointi kollegalle luo johtoryhmässä positiivista painetta ja yhdessä tekemisen tunnetta. (J)*
- *Toiminta palautuu helposti totuttuun, ellei sitä jatkuvasti kyseenalaisteta ja muistuteta uudesta tulokulmasta. (J)*
- *Johtajuus ilmenee organisaatiossa paljon itsen johtamisena. Ihmisiin luotetaan, annetaan reunaehdot ja työrauha. (KJ)*
- *Johtajuus siirtyi luontevasti ihmiseltä toiselle projektin eri vaiheissa, kun joustettiin ja luotettiin kollegan ammattitaitoon. (AT)*

Kytöksellisyys esiintyi useassa tarinassa (6). Havainnoissa korostuivat johtajuuden moniroolisuus, organisaatorajojen läpäisevyys ja kokonaiskuvan tärkeys:

- *Johtamisen moniroolisuus on organisaatiossa tyypillistä, mikä johtaa asioiden pirstaloitumiseen, jolloin priorisointi vaikeutuu. (J)*
- *Yrityksen menestyminen on kytöksissä asiakkaan tavoitteisiin. (KJ)*
- *Päätökset jäivät irrallisiksi, kun niitä ei sidottu yhteen. (KJ)*

Epälineaarisuus näyttäytyi osassa tarinoita (4), liittyen organisaation pirstaleisuuteen:

- *Pirstaleisessa organisaatiossa on usein piilossa voimavaroja, joita ei osata hyödyntää. (J)*
- *Yhteisten pelisääntöjen puute aiheutti kaaoksen projektien resursoinnissa. (AT)*

8.1.4 Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys – hajanaisuus

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyyteen ja hajanaisuuteen otettiin kantaa joka tarinassa. Se esiintyi suhteellisen ristiriitaisena ilmiönä, ja varsinkin keskijohdon tarinoissa oli nähtävissä useaan eri kulttuuripiirteeseen liittyviä havaintoja ja odotuksia. Niin integraation, fragmentaation kuin mosaiikkimaisen kulttuurin piirteet olivat selvästi esillä, ja ne linkittyivät osin toisiinsa. Piirteet painottuivat toimijaryhmissä eri tavoin. Johdon ja keskijohdon tarinoissa vahvimpana näyttäytyi integraatio. Johdolla se esiintyi pääosin positiivisessa ja keskijohdolla kriittisemmässä merkityksessä. Johtoryhmän, varsinkin toimitusjohtajan, nähtiin olevan kulttuurin kannalta keskeisessä roolissa. Keskijohdon toimijat odottivat johdolta vastavuoroista keskustelua. Asiantuntijoilla korostui fragmentaatio – itsenäisyyttä arvostettiin, mutta työkontekstiin kaivattiin yhteisiä pelisääntöjä.

Fragmentaatio ja mosaiikkimaisuus esiintyivät jollakin tapaa lähes joka tarinassa (9), sekä myönteisessä että kriittisessä merkityksessä, muun muassa seuraavissa yhteyksissä:

- *Johtajilla on monia rooleja, jolloin johtaminen on lähellä tekemistä. (J)*
- *Yksilöihin luotetaan, saa ideoita ja kirjoittaa vapaasti blogeja. (KJ)*
- *Luotetaan, että ihmiset muuttavat käyttäytymistään yhden ryhmäkeskustelun myötä. Ohjeita ei juuri ole, eikä asioiden toteutumista varmisteta. (KJ)*
- *Kukin vastaa ensisijassa omasta työstään. Yhteiset vastuut puuttuvat, jolloin tehdään paljon päällekkäistä työtä. (AT)*

Integraatiota esiintyi johdon ja keskijohdon tarinoissa (6):

- *Osa ihmisistä pitää itseään erityisasemassa, eivätkä noudata sovittuja prosesseja ja käytäntöjä. Niihin on jatkuvasti puututtava. (J)*

- Johtoryhmä määritteli arvot ja kertoi ne kuukausikokouksessa. Siitä, miten ne tulisi näkyä kunkin työssä, ei käyty keskustelua henkilöiden kanssa. (KJ)
- Johtoryhmän rooli on korostunut, mistä syntyy käsitys, että vain heillä on erityistä ymmärrystä, ja osaamista muuttaa koko yrityksen tunnelmaa. (KJ)
- Johtaja luo oman näköisensä yrityksen ja johtajuuskulttuurin. (KJ)

Differentiaatiokulttuuria esiintyi niukemmin, kahdessa tarinassa. Se näyttäytyi negatiivisessa valossa, tilana, josta pyrittiin pois:

- Liiketoiminta-alueiden omat asiakkuudet ja toimintatavat ovat ajaneet usein yhteisten tavoitteiden ohi. (J)
- Rinnakkaisia siiloja ja johtamistyyliä on tuettu sitä erikseen suunnittelematta. Liiketoiminta-alueita sai johtaa, kuten parhaaksi katsoi, kunhan tulosta tuli. (J)

Kasvuyrityksen tarina-aineisto maalasi yrityksen johtajuuskulttuurista moniulotteista kuvaa. Organisaatio tavoitteli liiketoiminnallista tuottoa ja kasvua luovalla alalla, jolloin johtajuuskulttuuri näyttäytyi toisaalta luovaa työtä tekevien yksilöiden, toisaalta liiketoiminnan johtamiseen liittyvinä odotuksina. Yhtenäisyyttä ja selkeitä toimintamalleja kaivattiin, mutta samalla myös toimintavapautta ja keskustelua. Itseohjautuvuus ja joustavuus näkyivät kasvuyrityksessä muita organisaatioita leimallisempina piirteinä. Onnistumisen nähtiin olevan kiinni sekä itsestä että kumppaneista, mikä kiteytyy hyvin seuraavassa katkelmassa:

”Parhaimmillaan johtajuus siirtyy ihmiseltä toiselle projektin eri vaiheissa, silloin kun se luontevaa on. Tässä pienessä tiimissä pystyimme kriisitilanteessa toimimaan nopeasti sen takia, että luotimme toistemme ammattitaitoon ja joustimme päivittäisistä rooleistamme. Lopulta myös asiakas oli tyytyväinen. Tästäkin selvittiin.” (AT)

8.2 Ryhmähaastattelujen tulkinnat johtajuuskulttuurista

Ryhmähaastatteluaineisto vahvisti tarina-aineiston tulkintoja mutta toi siihen myös uutta. Informantteina toimivat samat henkilöt kuin tarina-aineistossa, kuitenkin siten, että kasvuyrityksen ryhmähaastattelut toteutettiin muista organisaatioista poiketen kahdessa eri toimijaryhmässä. Päädyin toimimaan näin siksi, että kasvuyrityksen matriisimaisessa organisaatorakenteessa keskijohdon ja asiantuntijoiden roolit limittyivät toisiinsa monelta osin. Sekä keskijohto että asiantuntijat johtivat osaltaan kollegojaan: keskijohto asiakkuuksien ja palvelualueiden, asiantuntijat projektien ja osaamisalueiden kautta. Keskijohdolla johtamiseen liittyvä rooli oli laajempi kuin asiantuntijoilla, mutta he eivät matalasta organisaatorakenteesta johtuen toimineet varsinaisina työsuhde-esimiehinä. Näin ollen ryhmät oli tutkimustehtävän näkökulmasta luontevaa yhdistää yhdeksi fo-

kusryhmäksi. Ryhmät olivat johtoryhmän edustajat (4 henkilöä) keskijohdon ja asiantuntijoiden edustajat (6 henkilöä).

8.2.1 Keskustelujen luonne ja fokus

Ryhmiä keskustelut toivat johtajuuskulttuurista esiin osin samoja teemoja, osin erilaisia havaintoja. Liitteenä 11 ovat kasvuyrityksen ryhmähaastattelussa syntyneet käsittekartat, jotka konkretisoivat osaltaan keskustelujen teemoja. Ryhmähaastattelussa toimijaryhmittäin painottuneet teemat on kuvattu taulukossa 17.

Taulukko 17. Ryhmähaastattelussa painottuvat teemat, kasvuyritys

Johto	Keskijohto ja asiantuntijat
1. Keskustelun kautta syntyvä jaettu ymmärrys	1. Yhteinen visio ja ymmärrys suunnasta
2. Kokeilu, ketteryys ja asioihin tarttuminen	2. Keskustelun avoimuus ja jakaminen
3. Kyseenalaistaminen ja kritiikin käsittely	3. Työn vapaus ja itseohjautuvuus
4. Oivalluttaminen, innostus ja vastuu kokonaisuudesta	4. Esimieheltä odotettava tuki arjen työhön
5. Toimeenpanon esteet ja hitaus	5. Käytäntöjen, vastuiden ja ison kuvan epäselvyys

Johdon keskustelu kiteytyi paljolti siihen, miten ketteryys voidaan mahdollistaa ja asioiden toimeenpanoa sujuvoittaa. Keskustelussa painoutuivat ihmisten innostaminen ja vastuunoton kehittäminen. Puheenvuorot kohdistuivat niin johtoryhmän, muiden organisaatiotoimijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa tehtävään yhteistyöhön. Keskustelu oli vilkasta, ja siitä välittyi mielikuva, että henkilöt tekivät keskenään tiivistä, päivittäistä yhteistyötä ja olivat käyneet johtoryhmän keskustelua myös kulttuurin ja johtajuuden kehittämisestä. Puheenvuoroista nousi myös Lean-ajattelun elementtejä; johtoryhmä oli hakemassa ajattelusta välineitä organisaationsa toiminnan kehittämiseen. Johtajat kaipasivat arjen toimintaan lisää kokeiluja ja uusiin avauksiin tarttumista. Toive liittyi sekä kritiikin käsittelyyn että toimeenpanon koettuun hitauteen. Yrityksessä oli tehty paljon kehitystyötä myynnin johtamisen käytäntöjen suhteen, mutta toimeenpanon nopeudessa ja tehokkuudessa koettiin olevan haasteita. Johtoryhmän keskusteluilmapiirin todettiin olevan avoin siten, että kritiikkiä kyettiin käsittelemään ryhmässä ja sitä pystyttiin hyödyntämään kehittämisen välineenä. Tämän valmiuden toivottiin laajenevan organisaation yhteistyöhön laajemmin ja edistävän organisaatiossa saavutettavaa jaettua ymmärrystä. Todettiin, ettei johtoryhmä ollut ottanut keskusteluun riittävästi mukaan organisaation muita toimijoita.

Keskijohdon ja asiantuntijoiden ryhmähaastattelussa fokus oli arjen yhteistyössä ja projektityössä. Keskustelu oli vilkasta ja avointa siitä huolimatta, että henkilöt työskentelivät eri palvelualueilla ja tiimeissä. Keskijohto ja asiantuntijat näkivät yrityksen vision yhteyden omaan rooliinsa hahmottumattomana. Työn

vapaus yhdistettynä ison kuvan epäselvyyteen koettiin haasteeksi. Yrityksessä oli kehitetty prosesseja, mutta osallistujat korostivat, että luovan työn johtaminen ei voi tapahtua vain prosesseja johtamalla. Nähtiin, että itsenäinen työ vaatii tuekseen sekä ymmärryksen suunnasta että tilanteita, jotka ohjaavat osaamisen jakamiseen ja toiminnan systemaattiseen kehittämiseen. Yrityksen keskusteluilmapiiriä pidettiin kuitenkin kohtalaisen avoimena. Myös johtajuuden monimuotoisuus, sen eri ulottuvuudet ja ulottuvuuksien väliset katkokset nostettiin esille. Myynnin ja toimeenpanon johtamisen välinen katkos tunnistettiin, kuten johdon keskustelussakin. Tämän lisäksi nähtiin ristivetoa luovan työn johtamisen ja kasvuun tähtäävän liiketoimintajohtamisen välillä.

Kasvuyrityksen ryhmähaastatteluissa painottuivat **organisaatiotasolla** seuraavat:

1) Jaettu ymmärrys kokonaisuudesta

Jaetun vision tärkeys korostui aineistossa. Varsinkin keskijohto ja asiantuntijat kokivat organisaation pirstaleiseksi, jolloin käytännöt, vastuut ja iso kuva näyttäytyivät epäselvinä. Kompleksisuus esiintyi aineistossa vahvana, ja se näkyi muun muassa monitulkinnallisuuteen liittyvinä haasteina. Johtajuuskulttuurissa oli selvästi nähtävissä sekä fragmentaation että mosaiikkimaisen kulttuurin piirteitä. Jaettu ymmärrys nähtiin mahdolliseksi saavuttaa keskustelun kautta, jonka pohjalta tulisi sopia pelisäännöt ja eteneminen.

2) Työn itseohjautuvuus ja roolien joustavuus

Vapaus yhdistettynä ison kuvan epäselvyyteen koettiin haasteeksi. Organisaatiolle tunnusomaisia olivat moniroolisuus, hetkisyys ja joustavuus, joita pidettiin toisaalta myönteisinä, toisaalta priorisointihaasteita tuottavina tekijöinä. Asiakkaat olivat vahvasti keskusteluissa läsnä, ja johtajuuskulttuuri linkittyi toimijoiden puheissa myyntikulttuuriin ja asiakaslähtöisyyteen. Itsenäisen työn nähtiin muuttuvassa toimintaympäristössä vaativan tuekseen kokonaiskuvan, tukea esimieheltä sekä foorumeja, jotka ohjaavat osaamisen jakamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

3) Keskustelun avoimuus ja jakaminen

Keskustelua käytiin yrityksessä runsaasti. Keskusteluilmapiiri näyttäytyi suhteellisen avoimena ja epähierarkkisenä. Keskijohto ja asiantuntijat näkivät keskustelun kuitenkin jäävän usein irralliseksi, koska sitä ei kytketä kokonaisuuteen ja käytännön kehittämistoimenpiteisiin. Osin samaan aiheeseen liittyivät johdon ajatukset. Johto näki kehitystarpeena keskustelun laajentamisen: organisaatiotason keskusteluun tulisi ottaa mukaan keskijohtoa ja muita toimijoita.

4) *Kokeilujen mahdollistaminen*

Aineistossa korostui kokeilun, tarttumisen ja toimeenpanon tärkeys. Johto kannusti toimijoita kokeilemaan ja tarttumaan uusiin avauksiin. Kokeiluihin ryhtymisen nähtiin kuitenkin edellyttävän esimiehiltä tukea, sparrausta ja ohjausta. Myös vision ja työn raamien selkeyden koettiin edesauttavan kokeiluja. Edellisten lisäksi valmius kyseenalaistaa ja käsitellä kritiikkiä rakentavasti näyttäytyi kokeiluihin keskeisesti vaikuttavana tekijänä.

5) *Johtajuuden monet kytkökset ja niissä ilmenevät katkokset*

Johtajuus ilmeni kasvuyrityksessä moniulotteisena, useita eri tasoja sisältävänä ilmiönä. Itseohjautuva työ useissa verkostoissa ja tiimeissä tuotti yhteistyöhön lukemattomia, toisistaan riippuvaisia kytköksiä. Kytkösten välillä ilmeni monia katkoksia ja ristiriitaisuuksia. Haastateltavat tunnistivat katkoksia esimerkiksi myynnin ja toimeenpanon johtamisen välillä, yrityskokonaisuuden ja yksilön johtamisen välillä sekä prosessien ja luovan työn johtamisen välillä.

Kasvuyrityksen tarina- ja ryhmähaastatteluaineistossa toistuvat näkökulmat kietyivät viiteen johtajuuskulttuuriparadoksiin: 1) keskustelevuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus johtamisen kaipuu, 3) iso kuva versus siilot, 4) myynnin johtaminen versus toimeenpanon johtaminen, 5) yrityksen johtaminen versus luovan työn johtaminen. Yksilöhaastatteluissa täydentyneet paradoksit on kuvattu luvussa 8.4.

8.2.2 Osallisuuden kokemukset

Ryhmähaastatteluaineisto vahvisti tarina-aineistosta tekemiäni tulkintoja toimijaryhmien osallisuuden kokemuksesta johtajuuskulttuurin rakentumisessa. Toimijaryhmien perspektiivit myös kytkeytyivät toisiinsa keskijohdon ja asiantuntijoiden tuottaessa yhteistä puhetta. Tarina- ja ryhmähaastatteluaineiston pohjalta voidaan silti tulkita, etteivät toimijaryhmien väliset erot näyttäytyneet osallisuuden kokemuksen suhteen yhtä selvärajaisina kuin muissa organisaatioissa.

Johdon ryhmähaastattelusta välittyi toimijoiden selkeä subjektin rooli, kuten tarina-aineistossakin. He käyttivät puheessaan paljon me- ja minä-pronomeineja. Keskustelun keskiössä olivat toisaalta johtoryhmän kesken tehtävä yhteistyö, toisaalta havainnot muun henkilöstön toiminnasta. Johtamisen haasteita nostettiin avoimesti esiin. Ne nähtiin olevan voitettavissa johtoryhmän keskinäisen yhteistyön, osallistamisen ja johdonmukaisen toiminnan avulla. Johtajuuskulttuurista puhuttiin ennen kaikkea johdon yhteisenä tehtävänä, ei niinkään lähiesimiestyön kautta tapahtuvana toimintana. Tämän suhteen oli aineistossa tosin nähtävissä keskustelijakohtaisia eroja, mikä liittyy tarina-aineistossa esil-

le tullessiin johtajakohtaisiin toimintatapoihin ja lähiesimiesroolin jäsentymätömyyteen organisaatiossa.

Keskijohdon ja asiantuntijoiden puheissa osallisuus näyttäytyi kaksijakoisena. Toisaalta johtajuuskulttuurista puhuttiin ja sitä arvioitiin paljolti johdon tekemisten kautta. Johtoryhmän ja varsinkin toimitusjohtajan rooli johtajuuskulttuurin rakentajana koettiin merkittäväksi. Johdon odotettiin järjestävän foorumeja, joissa viestitään tulevaisuudesta ja jaetaan osaamista. Korostunut tarve kokonaiskuvan hahmottamiseen liittyy osaltaan myös tilanteeseen, jossa yritys oli kasvamassa yritysostojen myötä. Toisaalta keskustelussa korostui asiantuntijoiden ja keskijohdon subjektin rooli omien vastualueidensa, projektiansa ja itsensä johtamisen suhteen. Puheenvuorot liittyivät monelta osin projektitiimin ja yksilön itseohjautuvuuteen sekä jaettuun johtajuuteen, jossa johtajuus siirtyy tilannekohtaisesti henkilöltä toiselle. Kummankin ryhmän puheista voidaan tehdä tulkintaa siitä, että organisaation sisäisten toimijoiden lisäksi johtajuuskulttuurin vaikuttivat myös asiakkaat. He esiintyivät merkittävänä toimijatahona sekä ryhmähaastattelu- että tarina-aineistossa.

8.2.3 Johtajuuskontekstin kompleksisuus

Kasvuyrityksen ryhmähaastatteluissa, kuten tarinoissakin, painottuivat erilaiset kasvokkaiset tilanteet ja kontekstin kompleksisuus. Eksakteja tilanteita esiintyi kuitenkin metodista johtuen tarina-aineistoa niukemmin; pikemminkin informantit nostivat tarinoistaan keskusteluun yleisemmän tason tulkintoja. Johtajuuskulttuurin areenana olivat pääosin ei-formaalit, kahdenväliset tai pienen työryhmän keskinäiset, työhön ja projekteihin liittyvät yhteistyötilanteet. Formaaleista tilanteista painottuivat puolestaan myynti- ja projektipalaverit, joissa kokoonnuttiin arvioimaan ja suunnittelemaan työtä määritetyn tiimin kesken. Johdolla esiintyivät edellisten lisäksi johtoryhmän kokoukset. Johtoryhmä koontui tiiviisti, joka aamu puhelimitse ja kasvokkain vähintään kahden viikon välein. Ryhmien välisenä erona oli juuri se, painottuivatko formaalit vai ei-formaalit tilanteet vahvemmin. Johtoryhmän jäsenet liittivät johtajuuskulttuurin paljolti vertaisryhmänsä ennalta sovittuihin kohtaamisiin, kun keskijohto ja asiantuntijat puhuivat pääosin ei-formaaleista, työn äärellä tapahtuvista kohtaamisista vaihtuvien projektikollegoiden ja asiakkaiden kanssa.

Johtajuuteen liittyviä toimintoja esiintyi ryhmähaastatteluissa tarina-aineistoa monipuolisemmin. Kummassakin ryhmässä toimintoina painottuivat kehittäminen ja oppiminen, toimeenpano ja toteutus sekä vastuunotto ja -anto. Kumpikin ryhmä toi esille tarpeen esimiestyössä tapahtuvalle sparraukselle. Johdolla painottui edellisten lisäksi kokeiluihin kannustaminen, kun taas keskijohdolla ja

asiantuntijoilla korostuivat viestintä sekä esimieheltä odotettava ohjaus. Keski-johto ja asiantuntijat mainitsivat johtajuutta ohjaavia virallisia välineitä (tavoite, prosessi, visio ja sovitut käytännöt) selvästi johtoa useammin, mikä kertonee heidän tarpeestaan löytää työhönsä struktuuria ja selkeyttä.

Kompleksisuus esiintyi ryhmähaastatteluisissa merkittävänä johtajuuskontekstia määrittävänä tekijänä ja luonnollisena osana asiantuntijayrityksen toimintaa, kuten tarina-aineistossakin. Keskusteluissa painottui kompleksinen ajattelu, mutta nähtävissä oli myös hybridiajattelua, jolloin puheenvuoroissa näyttäytyi samanaikaisesti sekä kompleksisen että rationaalisen johtajuusajattelun piirteitä. Puhtaasti rationaalista ajattelua ei juuri esiintynyt, joskin osa johtajista puhui toimintamallien jalkauttamisesta. Asiantuntijat ja keskijohto kokivat ongelmalliseksi kompleksiselle toimintaympäristölle ominaisen monitulkinnallisuuden. Kaikki kolme kompleksisuuspiirrettä olivat haastatteluisissa näkyvästi esillä, mutta ne painottuivat ryhmällä hieman eri tavoin: Johdolla piirteistä vahvimpana näyttäytyi epälineaarisuus, keskijohdolla ja asiantuntijoilla puolestaan toiminnan kytköksellisyys. Emergenssi nousi esiin tasaisesti kummankin ryhmän puheissa. Kompleksisuuspiirteet painottuivat keskusteluissa näin ollen hieman eri tavalla kuin tarina-aineistossa, jossa emergenssi oli kytköksellisyyttä ja lineaarisuutta näkyvämpi piirre. Seuraavien sivujen sitaatit ja taulukko 18 konkretisoivat kompleksisuuspiirteisiin liittyviä asiayhteyksiä ja niiden painottumista toimijaryhmissä. Toimijaryhmien lyhenteet ovat seuraavat: J = Johto, KJ+AT = keskijohto ja asiantuntijat.

Emergenssi näkyi kohtalaisen selvästi kummassakin ryhmässä. Aineistossa korostui keskustelun ja osallisuuden tärkeys. Nähtiin tärkeänä, että yhteisissä foorumeissa saavutetaan jaettu ymmärrys ja kehitetään toimintaa. Varsinkin keskijohdolla ja asiantuntijoilla keskusteluforumien funktiona korostui jakaminen ja oppiminen toisten kokemuksista. Emergenssi näyttäytyi myös itseohjautuvana työotteena ja työn autonomiana, joiden nähtiin edellyttävän omaa aktiivisuutta ja oivaltamista. Toimijat näkivät, että se esiintyy yhteiskehittelynä ja yhteistyön kautta saavutettavana erilaisten osaamisten yhdistämisenä. Jaettu johtajuus oli vahvasti esillä, ja se ymmärrettiin yhteisenä vastuunottona, kollegalle tarjottavana tukena, roolijoustopuena sekä johtajuuden luontevana siirtymisenä henkilöltä toiselle eri tilanteissa ja työskentelyvaiheissa. Hieman paradoksaalisena emergenssi-piirteinä näyttäytyi vapauden suhde kontrolliin: johto odotti muilta toimijoilta sovittujen asioiden toimeenpanoa samanaikaisesti, siinä missä muut toimijat odottivat johdon viestivän odotukset selkeämmin ja antamalla myös tukea arjen työssä. Emergenssi näyttäytyi muun muassa seuraavissa sitaateissa:

- *”Tiettyjä asioita tapahtuu meillä johtoryhmässä myös aika intuitiivisesti. Kukin ottaa itse automaattisesti roolia, ettei asia jää vaan kollegan huolehdittavaksi.” (J)*
- *”Ei keskijohdon mukaantulo tapahdu vaan sillä, että kutsutaan laajennettu johtoryhmä koolle x kertaa vuodessa. Aikaa pitää käyttää henkilöiden kanssa ja löytää siten innostusta.” (J)*
- *”Meille on ominaista jaettu johtajuus. Se korostuu varsinkin kriisitilanteessa. Kun joudutaan toimimaan hyvin lyhyellä aikajänteellä, pitää luottaa siihen, että kaikki tekee oman osuutensa.” (KJ+AT)*
- *”Kun pannaan useampi pää yhteen eri puolilta organisaatiota, niin me saadaan parempi tuotos aikaiseksi. Se ymmärrys on levinnyt ja se on innostavaa.” (KJ+AT)*
- *”Asiantuntijuuteen saat tukea myös kollegoilta, jos osaat kysyä. Se vaatii vaan omaa aktiivisuutta, että kerro tuosta keissistä? Mitä te siinä teitte?” (KJ+AT)*

Kytköksellisyys näyttäytyi vahvana varsinkin keskijohdolla ja asiantuntijoilla. Kummankin ryhmän puheissa korostui kokonaiskuvan ymmärtäminen. Keski- johdolla ja asiantuntijoilla tämä näkyi oman roolin hahmottamisen haasteina sekä nykyistä yhtenäisempiin käytäntöihin liittyvinä odotuksina. Lisäksi kytköksellisyys näkyi historiasta juurensa juontavien erilaisten alakulttuurien läsnäolona nykyisissä toimintatavoissa. Johtajuuden suhteen tunnistettiin monia erilaisia kytköksiä, ja niiden seurauksena myös katkoksia. Kumpikin ryhmä nosti keskusteluun myynnin ja toimeenpanon johtamisen välisen katkoksen. Keskijohto ja asiantuntijat pohtivat myös luovan työn johtamisen ja liiketoimintajohtamisen sekä toisaalta yksilön tukemisen ja prosessien johtamisen välistä ristiriitaa. Ryhmä toi keskusteluun lisäksi yhteisevoluution piirteitä. He pitivät sopivien yhteistyökumppanien löytämisestä tärkeänä mutta haasteellisena, osin myös oman organisaationsa sisällä. Kytköksellisyys esiintyy muun muassa seuraavissa sitaateissa:

- *”Ratkaisevaa on, miten me niissä arjen tilanteissa ja asiakasprojekteissa johdetaan käyttäytymistä. Niiden kautta me käytännössä johdetaan myös strategian toteutumista.” (J)*
- *”Siinä pitää olla tarkkana, että pysyy laajemmassa moodissa ja näkee kokonaisuuden, eikä lähde vain ratsastamaan jonkin projektin selässä.” (J)*
- *”Myynnin johtamisen kulttuuri on meillä vahva. Prosessit on vahvoja, niitä tuetaan ja johdetaan, mutta siinä välissä, ennen toteutusta on jokin käppi.” (KJ+AT)*
- *”Kun yritys on kasvanut yritysostojen myötä, niin kukin meistä kantaa mukanaan sitä vanhan yrityksen kulttuuria. Ne on ikään kuin pinnan alla piilossa.” (KJ+AT)*
- *”Meidän pitäisi osata kertoa asiakkaille, että meiltä kannattaa ostaa, meiltä saa näitä kaikkia. Se asioiden kytkeminen toisiinsa on usein aika hankalaa.” (KJ+AT)*
- *”Se on meillä keskeinen haaste, että miten löydetään ne oikeat toimijat ja pelataan niiden kanssa yhteen.” (KJ+AT)*

Epälineaarisuus esiintyi vahvana varsinkin johdon aineistossa, jossa se näkyi pääosin positiivisessa valossa ja yhdisty ennakkoluulottomuuteen, kokeiluihin, keskeneräisyyden sietämiseen, uusiin asioihin tarttumiseen sekä kritiikkiin suhtautumiseen. Johdon näkemyksen mukaan organisaatiossa tulisi parantaa valmiutta käsitellä kritiikkiä rakentavasti ja hyödyntää sitä kehittämisen voimavarana. Toimintaympäristön muutos näyttäytyi nopeana, ja sen vuoksi valmiutta reagoida, oppia ja kehittää pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Epälineaarisuus näkyi myös erilaisina toimintasiiloina ja moninaisina käytäntöinä. Toimintasiiloja oli organisaatiossa onnistuttu purkamaan, mutta niiden nähtiin edelleen hidastavan toimeenpanoa ja estävän erilaisten osaamisten hyödyntämistä. Johtajuuskulttuurin tyypillisiksi piirteiksi tunnistettiin toiminnan tilanne-, tapaus- ja projektikohtaisuus sekä johtajuuteen liittyvä moniroolisuus. Moniroolisuus yhdistettiin joustavuuteen ja siihen, että johtajat olivat lähellä tekemistä. Toisaalta sen nähtiin tuottavan priorisointihaastetta ja epämääräisyyttä. Epälineaarisuus näyttäytyi lisäksi edellä kuvattuina johtajuuteen liittyvinä katkoksina.

- *”Eri osa-alueiden välillä ei ole yhteistä mallia tai johtamiskulttuuria. Se on aika-
moista ristivetoa, ja johtaa pahimmillaan kaaokseen. Tehdään yhdessä mutta ihan
eri lailla.” (J)*
- *”Johtamisen priorisointi ei meillä kauhean hyvin toteudu. Se johtuu osin ihmisten
moniroolisuudesta, se hämmentää soppaa ja homma puuroutuu.” (J)*
- *”Meillä ei tarvitse odottaa mitään komiteamietintöä asialle. Homman voi vaan
polkaista liikkeelle, ja sitten myöhemmin tarvittaessa muokata ja muuttaa.” (J)*
- *”Tämä projektityö on meillä vähän niin kuin villi länsi. Jokainen projekti on ihan
omanlaisensa, eikä niillä ole yhteyttä toisiinsa. Silloin ei opita ja hyödytä muista,
vaan keksitään pyörää aina uudelleen ja eri tavalla.” (KJ+AT)*
- *”Meidän johto kannustaa siihen, että mennään rohkeasti ihan uusille alueille. Vaik-
ka bisnesalue, josta emme ymmärrä yhtään mitään, niin mennään vaan asiakkaal-
le ihmettelemään sitä, niin kyllä sieltä syntyy.” (KJ+AT)*
- *”Epäselvyys johtuu osin siitä, että kun erilaisia yrityksiä on yhdistetty, se menee
sellaiseksi amebamaiseksi löllöksi, josta on vaikea hahmottaa suuntaa.” (KJ+AT)*

Toimijaryhmissä painottuneet, kompleksisuuspiirteisiin liittyvät asiayhteydet on kiteytetty taulukossa 18. Osa asiayhteyksistä liittyy useaan eri kompleksisuuspiirteeseen.

Taulukko 18. Kompleksisuuspiirteitä kuvaavat asiayhteydet, kasvuyritys

Kompleksisuuspiirre	Asiayhteydet, joihin piirre keskusteluissa liittyy	Toimijaryhmä
Emergenssi	Osallisuus ja mahdollisuus keskustella Itseohjautuvuus ja työn autonomia Jaettu johtajuus: edellytyksenä luottamus ja jousto Yhteiskehittely ja osaamisten synergia Innostaminen ja oivalluttaminen Lähiesimiehen tuki ja sparrauskumppanuus	J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT J KJ+AT
Kytköksellisyys	Ymmärrys kokonaisuudesta Vision ja työn fokuksen selkeys Osaamisten yhdistäminen ja hyödyntäminen asiakastyössä Menneisyys läsnä nykyculttuurissa ja toimintatavoissa Vastuunotto toimeenpanosta ja tavoitteesta Parhaiden kumppanien ja käytäntöjen löytäminen Johtajuuden moniulotteisuus: - liiketoiminta vs. luova työ, prosessit vs. yksilöt	J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT J KJ+AT KJ+AT
Epälineaarisuus	Moniroolisuus ja roolien joustavuus Toiminnan tilanne- ja tapauskohtaisuus Siiloissa työskentely, erilaiset johtamis- ja toimintatavat Katkoksia johtajuudessa: - päätös vs. toimeenpano, myynti vs. toteutus Kokeilut ja ketteryys: valmius käynnistää uusia avauksia Suhde epävarmuuteen, kritiikkiin ja virheisiin	J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT J J

8.2.4 Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys - hajanaisuus

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyyteen liittyvät näkökulmat esiintyivät kasvuyrityksen ryhmähaastatteluaineistossa merkittävänä piirteenä, kuten tarina-aineistossakin. Ryhmien välillä oli erotettavissa sävyeroja, mutta ne olivat muita organisaatioita vähäisempiä. Johtajuuskulttuurin fragmentaatio ja mosaiikkimaisuus korostuivat niin johdon kuin muiden toimijoiden keskusteluissa. Johdon puheissa *mosaiikkimaisuus* oli vahvimmin keskusteluissa esiintyvä piirre, keskijohdolla ja asiantuntijoilla painottui puolestaan kulttuurin *fragmentaatio*. Differentaatio esiintyi kummankin toimijaryhmän puheissa tasaisesti. Integraatiopiirteitä oli johdon keskustelussa nähtävissä keskijohtoa ja asiantuntijoita enemmän, mutta kuitenkin vähemmän kuin johdon tarina-aineistossa. Taulukossa 19 ja seuraavissa sitaateissa on kuvattu kasvuyrityksen johtajuuskulttuurin yhtenäisyyttä havainnollistavat tunnusmerkit kunkin kulttuuripiirteen osalta.

Taulukko 19. Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys–hajanaisuus-piirteet, kasvu-yritys

Kulttuuripiirre	Kulttuuria kuvaavat tunnusmerkit keskusteluissa	Toimijaryhmä
Integraatiokulttuuri	Ylimmän johdon koetaan olevan kulttuurin keskiössä. Tavoitellaan yhtenäisiä, yritystasoisia käytäntöjä. Johdolta odotetaan suunnannäyttöä ja työn fokuksointia. Epämääräisyyttä ja sirpalemaisuuutta kritisoidaan.	J, KJ+AT J, KJ+AT K+A K+A
Differentaatiokulttuuri	Liiketoiminta-alueiden välillä nähdään monia menneisyydestä kumpuavia toiminnallisia silloja. Useita rinnakkaisia, yksikön johtajan näköisiä tapoja johtaa. Esteitä tiimien osaamisen jakamisessa ja integroinnissa	J, KJ+AT J, KJ+AT KJ+AT
Fragmentaatiokulttuuri	Itseohjautuvuutta ja yksilön aktiivisuutta arvostetaan. Johto kannustaa kokeiluihin ja uusiin avauksiin. Organisaatorajat ovat läpäiseviä, asiakkaat mukana työssä. Moniroolisuus on tyypillistä, roolit joustavat tarvittaessa. Toiminta koetaan osin kaoottisena, asioita ei viedä loppuun. Toiminta on tilanne- ja projektikohtaista, vähän yhteisiä toimintamalleja ja vastuumäärityksiä.	J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT J, KJ+AT KJ+AT
Mosaiikkimainen kulttuuri	<i>Edellä mainittujen fragmentaatiopiirteiden lisäksi:</i> Toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, jolloin ison kuvan ja reagoinnin tärkeys korostuu. Ymmärrys kokonaisuudesta ja esimiehen tuki on keskeinen perusta yksilön työlle.	J, KJ+AT KJ+AT

Integraatiokulttuuri ja siihen liittyvät odotukset näyttäytyivät johdon aineistossa suhteellisen selvästi. Myös muilla toimijoilla odotuksia oli nähtävissä, mutta vähemmän. Integraatiokulttuuri jakoi käsityksiä ryhmien sisällä. Kaikilla ryhmillä oli nähtävissä odotuksia nykyistä suoraviivaisempaan johtamiseen ja siihen, että päätetyt asiat tulee vaatia ja viedä loppuun. Johdolla integraatiopyrkimykset esiintyivät kuitenkin pääosin positiivisessa valossa, keskijohdolla ja asiantuntijoilla sekä kielteisessä että myönteisessä merkityksessä. Ylimmän johdon rooli näyttäytyi keskeisenä. Johto koki, että päätöksiä tehtiin mutta niiden toimeenpano ei usein edennyt toivotulla tavalla. Keskijohdon ja asiantuntijoiden aineistossa integraatio näyttäytyi toisaalta epämääräisyyden kritisointina, ja toisaalta koettiin, ettei eriäviä mielipiteitä aina sallita. Pääosin puheenvuorot heijastivat kuitenkin vahvemmin mosaiikkimaisuutta kuin integraatiota: keskustelun kautta tulisi muodostaa yhteinen ymmärrys ja tehdä päätös, jonka toteutukseen kaikki toimijat sitoutuvat. Integraatiota ilmentävät aineistossa seuraavat sitaatit:

- ”Kun me ollaan sanottu, että lähdetään näitä tekemään, ja sitten ei kuitenkaan tehdä. Silloin ihminen, jolta on pyydetty johtajuutta, ei ole sitä osoittanut. Meidän täytyy uskoa niihin juttuihin mitä me pyydetään. Ja vaatia, että ne tehdään.” (J)
- ”Me johdossa sallitaan tietyllä tavalla väärissä kohdissa kriittisyyttä. Ei väännettäisi ja käännettäisi, vaan ihan vaan tehtäisiin.” (J)
- ”Se, voiko olla asioista eri mieltä, riippuu että mistä asiasta, kuka on eri mieltä ja kenen kanssa puhut. Se menee niin, että tiettyjen henkilöiden kanssa olet lähtökohteisesti väärässä, jollet ole samaa mieltä.” (KJ+AT)
- ”Vapauteen ja johtamiseen tarvittaisiin voimakkaampaa ylhäältä johdettua kantaa. Että olisi joitakin vastuita, jotta jotakin tapahtuisi.” (KJ+AT)

Differentaatio esiintyi kielteisessä merkityksessä, tilana, josta oli syytä pyrkiä pois. Johtajuuskulttuurissa tunnistettiin monia rinnakkaisia siloja, jotka olivat toisaalta syntyneet yritysostojen myötä ja toisaalta liittyivät liiketoimintoihin ja ammattiryhmiin. Myös erilaisia johtamistapoja nähtiin olevan useita. Johtajuus näyttäytyi paljolti erilaisten johtajapersoonien ja heidän tapojensa kautta. Differentaation nähtiin tuottavan haasteita sekä osaamisen integrointiin että työprosessien tehokkuuteen. Organisaatiotason päämäärät nähtiin hahmottomuutena, paljolti tiimien tai projekteihin tavoitteina, ei yrityksen yhteisinä päämäärinä. Näkemyksiä havainnollistavat seuraavat sitaatit:

- ”Meidän rinnakkaiset, johtajansa näköiset kulttuurit tulee sieltä aiemmista erilaisista johtamismalleista. Ongelmana on se, että kun tehdään osa-alueiden kesken yhteistyötä, niin ei ole yhteistä mallia tai johtamiskulttuuria.” (J)
- ”Aidat ovat kyllä osin madaltuneet, välillä hypitään reilusti ylikin. Haaste tulee enemmänkin siitä, miten onnistumme osaamisen monipuolisuutta johtamaan.” (J)
- ”Ne siilot on enemmänkin elämäkokemus- ja maailmankuvasiiloja, kun ollaan tehty, osataan ja halutaan tehdä tiettyjä asioita. Se on sitä, että älkää tulko sotkemaan.” (J)
- ”Meillä on erilaisia tiimejä ja erilaisia esimiehiä. Kyllä sillä on tässäkin talossa merkitys, että kuka sattuu olemaan sinun henkilöesimiehesi.” (KJ+AT)
- ”Niitä isomman luokan pensselinvetoja tarvittaisiin, jotta oikeasti tehdään saman päämäärän eteen hommia, eikä omissa tiimeissään omia päämääriään.” (KJ+AT)

Fragmentaatio ja **mosaiikkimaisuus** esiintyivät osin päällekkäisinä ilmiöinä, samoin kuin tarina-aineistossa. Seuraavassa erittelen näkökulmat sen mukaan, liittyvätkö ne vahvemmin organisaation pirstaleisuuteen (fragmentaatio) vai kokonaiskuvan saavuttamiseen (mosaiikkimaisuus). Lähtökohdana on, että mosaiikkimainen kulttuuri sisältää fragmentaatiopiirteitä mutta eheytyy kokonaiskuvan hahmottumisen kautta.

Fragmentaatio näkyi sekä myönteisessä että kielteisessä merkityksessä, ja painotui eritoten keskijohdolla ja asiantuntijoilla. He näkivät, että yrityksessä arvostetaan yksilön itseohjautuvuutta, aktiivisuutta ja asioihin tarttumista. Lisäksi koettiin, että kokeiluihin ja uusiin avauksiin kannustetaan. Ihmiset työskentelivät monissa rooleissa, ja johtajat osallistuvat asiakasprojekteihin muiden mukana. Organisaatorajat olivat läpäiseviä, kun arjen työtä tehtiin tiiviisti asiakkaiden ja verkostokumppanien kanssa. Jaettua johtajuutta esiintyi toimijoiden mukaan projektiryhmien sisällä ja johtoryhmässä, mutta ei laajemmin. Vuorovaikutus näyttäytyi heidän puheistaan päätellen pääosin avoimena, mutta keskustelun koettiin jäävän usein irralliseksi, jolloin se ei johda systemaattiseen kehittämiseen ja asioiden loppuun asti viemiseen. Toiminta nähtiin yksilö- ja projektilähtöisenä, jolloin riskinä pidettiin ison kuvan hämärtymistä ja työskentelyn tehotomuutta.

- *”Liiketoimintavastuullisten pitäisi olla tässä lähempänä. Kun tätä ajattelee, niin eivät he oikeasti ole kovin lähellä. Ja toimivat sitten aika villisti ja vapaasti.” (J)*
- *”Se vapaus on monella tapaa hyvä asia, kun saa tehdä sitä, mitä haluaa ja kiinnostaa. Mä tiedän että tuki on olemassa, mutta en välttämättä haluakaan, että aina puututaan. Usein olen tyytyväinen, että pysyy pois tieltä.” (KJ+AT)*
- *”Asiakas ostaa yleensä tyyppejä, jotka tietää hyväksi ja joiden kanssa on kiva tehdä töitä. Sitä kautta onnistumiset ja epäonnistumiset usein henkilöityvät.” (KJ+AT)*
- *”Se otti aikanaan korvaan, kun sanottiin, että ”kysy keneltä vaan, ei sulla tarvitse olla omaa esimiestä”. Eihän siitä mitään tule, ettei tiedä, kuka on esimies.” (KJ+AT)*

Mosaiikkimaisuus esiintyi kaiken kaikkiaan vahvana, ja se näyttäytyi edellä mainittuihin fragmentaatiotekijöihin liittyvinä tarpeina. Keskijohto ja asiantuntijat janoivat organisaatiotason isoa kuvaa työnsä perustaksi. Kokonaisuuden hahmottaminen nähtiin perustana muuttuvassa toimintaympäristössä tapahtuvalle reagoinnille sekä osaamisten joustavalle yhdistämiselle. Esimiehiltä toivottiin lisää kahdenvälistä sparrausta oman roolin ja tavoitteiden jäsentämiseksi. Johto reflektoi omaa rooliaan sekä pohti keinojaan ihmisten innostamisessa ja oivalluttamisessa:

- *”Emme saa jättää ketään pimentoon, niin että heille jäisi käsitys, että täytyy vain suorittaa. Annetaan mahdollisuus keskustelulle, muttei anneta periksi siinä, että sovitut asiat viedään loppuun. Toivon, että ihmiset ottaisivat kaikilla organisaatiotasolla johtajuutta yhteisen tavoitteen toteutumisesta.” (J)*
- *”Me ollaan paljon funtsittu sitä, että mitä ollaan saatu aikaan. Sitä pitäisi silti kaivaa enemmän, että mikä tämän oivalluksen sai aikaiseksi, jotta se jakautuisi kaikille.” (KJ+AT)*

- ”Pitäisi sopia, että tämä tyyppi vastaa siitä, että kyseinen asia menee eteenpäin. En tarkoita, että joku ylhäältä sanoisi, että sulle on tämä asia määrätty. Vaan, että ihmiset vaikuttaisivat myös itse siihen, että mistä he ovat vastuussa.” (KJ+AT)
- ”Kehityskeskusteluissa aina hetken aikaa tunnen, että on selkeä visio, mitä teen seuraavan vuoden ajan. Mutta sitten se alkaa pikkuhiljaa taas hämärtyä.” (KJ+AT)
- ”Jokin yhteinen suuntaviiva kaivataan sille, mitä me halutaan saada aikaan, sekä firman että alueiden tasolla. Se on aika levällään.” (KJ+AT)

Ryhmät ottivat kantaa myös johtajuuskulttuurin kehittämiseksi toivottavaan suuntaan. Toimijaryhmien esittämät odotukset olivat keskenään samansuuntaisia, mutta kiteytyivät johdolla ja muilla toimijoilla hieman eri tavoin. Johto nosti tavoiteltaviksi suuntaviivoiksi kriittisyyden hyödyntämisen, toimeenpanon ja vastuunoton kehittämisen sekä organisaatiotoimijoiden laajemman osallistamisen johtajuuskeskusteluun. Keskijohto ja asiantuntijat olivat osin samoilla linjoilla. He kiteyttivät johtajuuskulttuurin kehittämisen seuraaviin tavoitteisiin: 1) selkeämpi visio ja asioiden loppuun asti vieminen, 2) foorumit, joissa jaetaan ja kehitetään osaamista sekä 3) esimieheltä saatava tuki ja sparraus.

Kasvuyrityksen johtajuuskulttuuri näyttäytyi tarina- ja ryhmähaastatteluaineistossa ehyenä, toisaalta monia kytköksiä ja katkoksia sisältävänä kokonaisuutena. Johtajuuskulttuurissa tunnistettiin ristiriitaisia ja paradoksaalisia piirteitä. Tunnetut paradoksit näyttäytyivät toimijaryhmillä samansuuntaisina.

8.3 Yksilöhaastatteluissa syventynyt kuva johtajuuskulttuurista

Yksilöhaastatteluaineisto syvensi kasvuyrityksen johtajuuskulttuurista edellisissä vaiheissa hahmottunutta kuvaa. Yksilöhaastattelut toivat tuloksiin myös ajallista perspektiiviä, sillä osaan johtajuusodotuksista oli tartuttu aineistonkeruuvaiheiden välissä. Kasvuyrityksen informanteina yksilöhaastatteluissa toimivat seuraavat kolme henkilöä: liiketoiminta-alueen johtaja (jatkossa *Johtaja 3*), palvelualueen vetäjä (jatkossa *Esimies 3*) ja osahankevastuuta omaava suunnittelija (jatkossa *Asiantuntija 3*). Tarkastelen yksilöhaastatteluiden tuloksia ensin johtajuuskulttuurin tunnusmerkkien, sitten johtajuuskulttuurin tilanteiden, rakentajien ja lopuksi kehittämismahdollisuuksien näkökulmasta. Yksilöhaastatteluissa otettiin kantaa myös kasvuyrityksen johtajuuskulttuurin paradoksaalisiin piirteisiin, jotka kuvaan luvussa 8.4.

8.3.1 Johtajuuskulttuurin tunnusmerkit

Toimijat tunnistivat kasvuyrityksen johtajuuskulttuurissa samansuuntaisia elementtejä. Niin johtaja, esimies kuin asiantuntija kuvasivat johtajuuskulttuuria seuraavien tunnusmerkkien kautta: 1) välittömyys ja ihmisten arvostaminen, 2) matala organisaatio, 3) vapauden ja aktiivisuuden arvostaminen, 4) joustavuus ja moniroolisuus, 5) kokeilu ja ketteryys, 6) useat, kilpailevat näkemykset ja johtamistavat. Johdon ja keskijohdon edustajien puheissa painottuivat lisäksi tavoitteellisuus ja myyntiorientaatio. Asiantuntija ja esimies näkivät tunnusomaiseksi myös yhdessä tekemisen.

Välittömyyden ja ihmisten arvostamisen kuvattiin näyttäytyvän eri ryhmässä tapahtuvana, runsaana vuorovaikutuksena. Oma näkemys uskallettiin pääsääntöisesti tuoda esiin, vaikka myös kipukohtien välttelyä oli nähtävissä. Tällöin laajemman keskustelun ulkopuolelle saattoi jäädä asioita, jotka näkyivät arjen työn kompastuskivinä. Eri organisaatioerooleissa toimivat ihmiset nähtiin samanarvoisina, jolloin kaikkien mielipiteillä oli lähtökohtaisesti merkitystä. Kasvuyrityksessä ei juuri tunnistettu perinteistä hierarkiaa, ja kaikki kuvasivat **organisaatiota matalaksi**. *”Meillä on matala organisaatio, ja kuka tahansa saa jopa käskyttää toimitusjohtajaa. Voi sanoa, että tarvitsen sinut tähän tai tulepa mun kanssa asiakkaalle.” (Esimies 3.)* Johtajat työskentelivät asiakashankkeissa muiden mukana. *”Uskon, että jos joku vieras ihminen tulee meille normaali päivänä, niin hän ei osaa sanoa, kuka on johtaja ja kuka asiantuntija.” (Asiantuntija 3.)*

Yksilöhaastatteluista välittyi mielikuva, että kasvuyrityksessä arvostetaan **toiminnan vapautta ja aktiivisuutta**. Koettiin, että kullakin toimijalla on mahdollisuus vaikuttaa, mikäli henkilö näkee asian eteen vaivaa ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Vaikuttamisen kynnys näyttäytyi kuitenkin osin korkeana, sillä koettiin, että vaikuttaminen ja omien aloitteiden edistäminen vaativat yksilöiltä paljon sinnikkyyttä. Positiivisena kääntöpuolena nähtiin se, että lupaa omien ideoiden toteuttamiselle ei tarvinnut juuri kysyä, mikä mahdollisti ripeän etene-
misen toimeenpanoon. Autonomiaa ja aktiivisuutta arvostavassa yhteisössä työskentely edellytti toimijoilta myös hyviä itsensä johtamisen taitoja. Asiantuntija saattoi jäädä ongelmiseen yksin, ja esimiehiltä kaivattiin tukea. *”Vaikuttaminen vaatii kyllä valtavasti omaa aktiivisuutta ja itsensä johtamista. Toki se, ettei ole hierarkkista järjestelmää tarkoittaa myös sitä, ettei tartte monen ihmisen luona käydä kyselemässä, jos haluaa tehdä jotakin.” (Asiantuntija 3.)* Näkökulma linkittyi myös luovan työn johtamiseen. Johtaja näki haasteena sen, että osan mielestä luovalle työlle ei saanut asettaa minkäänlaisia rajoja. Vapauteen kaivattiin kuitenkin myös raameja ja yhteistä suuntaa. Nähtiin, että isot asiat eivät etene

ilman johdon taholta tapahtuvaa selkeää kannanottoa ja etenemisen varmistamista.

Edellä mainittu kytkeytyi johtajuuskulttuurissa tunnistettuun **joustavuuteen ja moniroolisuuteen**. Sekä johdolla että asiantuntijoilla kuvailtiin olevan monia, päällekkäisiä rooleja, minkä todettiin tuottavan haasteita ajankäytön, priorisoinnin ja tavoitettavuuden suhteen. Parhaimmillaan moniroolisuus ja toiminnan joustavuus mahdollistavat kuitenkin nopean reagoinnin ja tarkoituksenmukaisen etenemisen muuttuvissa tilanteissa. ”*Mä en edes halua pitää siitä omasta positivasta tiukasti kiinni, tärkeämpää on, että asiat etenee. Hyppään ihan mielellään johdonkin toiseen rooliin tarvittaessa.*” (Asiantuntija 3.) Johtajuuskulttuurissa tunnistettiin **ketteryttä ja kokeiluja**. Uusia toimintamalleja kokeillaan haastateltavien mukaan aktiivisesti, mutta kokeiluja ei toteuteta systemaattisesti eikä niitä nähdä ohjattavan organisaation ison kuvan pohjalta. Eri näkemykset ja tulokset johtivat usein eri suuntiin etenemiseen. Ellei esimieheltä saatu tukea omalle näkemykselle, sitä haettiin toisaalta. Toiminta nähtiin osin tempoilevana. ”*Se, että kolutaan eri polkuja, on positiivinen asia, jos eri näkemykset osataan käsitellä rakentavasti. Ne hetket, joissa kuljetaan eri polkuja, eivät kuitenkaan ole meillä tiedostettuja, että nyt kokeillaan tätä. Se on enemmän sitä, että mun näkemys ja malli on oikea, jonkun toisen malli on väärä.*” (Johtaja 3.) Nähtiin, että johtamisella ja toiminnalla ei ollut yhteisesti sovittua suuntaa, mikä todettiin myös yhdeksi johtajuuskulttuurin kehitystarpeeksi.

Kasvuyrityksen arjessa tunnistettiin **monia kilpailevia näkemyksiä** sekä toisaalta useita **erilaisia, johtajansa näköisiä johtamistapoja**. Yrityksen arki keskustelua kuvattiin eläväiseksi: siinä esitetään vahvoja näkemyksiä, ja näkemykset johtavat erilaisiin tulkintoihin, myös väärinymmärryksiin. Kritiikki saatiin kokea henkilöön kohdistuvaksi arvosteluksi, jolloin keskiöön nostettiin kyky käsitellä kritiikkiä asiapohjalta ja rakentavasti. Johtaminen nähtiin johtajasidonnaisena ja johtamistapoja pidettiin heterogeenisina. Yksilön kokemukset johtamisesta kytkeytyivät paljolti siihen, kuka toimi omana lähiesimiehenä. Kaikki haastateltavat kaipasivat johtamiseen organisaatiotasolla jaettuja periaatteita ja pelisääntöjä. ”*En tarkoita, että pitäisi olla jokin johtajamuotti, mutta johtamisessa olisi hyvä olla joitakin yhteisiä periaatteita, joista pidettäisiin kiinni.*” (Asiantuntija 3.)

Tavoitteellisuus ja myyntiorientaatio näyttäytyivät erityisesti johdon ja keski johdon edustajan puheissa. Myynnistä ja asiakkuuksista puhuttiin heidän mukaansa kasvuyrityksessä paljon ja myyntiä johdettiin systemaattisesti. Asioita ei viety kuitenkaan aina loppuun asti, jolloin varsinkin myynnin ja toimeenpanon välillä esiintyi katkoksia. Tavoitteellisuus näkyi myös tehokkuuden ja osallisuus-

den välisenä ristivetona. Se, että ihmiset eivät olleet osallisina keskusteluissa, johti osin törmäyksiin ja väärinymmärryksiin, ja sitä kautta myös tehostumukseen. Tavoitteellisen yhteistyön nähtiin edellyttävän sekä avointa keskustelua että tarkoituksenmukaisia foorumeja. *”Välillä johdossa on kuviteltu, että paketoidaan tämä keskenämme, niin säästetään aikaa. Mutta ei toiset osta sitä tuolla tavalla, ellei itse ole päässyt mukaan rakentamaan.”* (Esimies 3.) Törmäykset näyttäytyivät myös yritysjohtamisen ja luovan työn johtamisen välisinä ristiriitoina: *”Tehokkuus ja osallisuus ovat kuitenkin viime aikoina törmänneet toisiinsa vähemmän kuin ennen. Toisaalta törmäykset ovat olleet luonnollisia, sillä toimitusjohtaja toi meille ihan uudenlaista bisnesajattelua.”* (Esimies 3.) **Yhdessä tekemisen** mentaliteetti korostui varsinkin esimiehen ja asiantuntijan puheissa. Työtä tehtiin paljolti erilaisissa hanketiimeissä. Kollegoilta ja esimiehiltä oli mahdollista saada apua, mikäli ymmärsi pyytää. Jakaminen ja tuen saaminen edellyttivät siten toimijoilta omaa aktiivisuutta.

8.3.2 Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet

Kasvuyrityksen johtajuuskulttuuri näyttäytyi ennen kaikkea asiakashankkeisiin liittyvissä arjen kohtaamisissa. Kaikki toimijat kuvasivat johtajuuskulttuuria seuraavien tilanteiden kautta: 1) asiakashankkeisiin liittyvät palaverit, 2) kahdenväliset tilanteet työn äärellä, 3) kriisi- ja konfliktitilanteet. Johtajan ja esimiehen puheissa painottuivat lisäksi 4) johdon ja esimiesten foorumit. Myös koko henkilöstölle suunnatut tilaisuudet sekä ei-kasvokkaiset tilanteet esiintyivät aineistossa mutta selvästi edellisiä niukemmin.

Asiakashankkeisiin liittyvien palaverien nähtiin toimivan johtajuuskulttuurin keskeisenä areenana. Tilanteina painottuivat toisaalta hankeryhmän sisäiset palaverit, toisaalta palaverit, joissa oli läsnä myös asiakkaan edustajia. Hankeryhmän palavereissa oli koolla tyypillisesti pieni joukko eri osaamisalueiden asiantuntijoita siten, että kullakin toimijalla oli nimetty vastuualueensa. Hankepalavereissa koordinoitiin hankkeen etenemistä, ideoitiin, ja esitettiin myös eriäviä näkemyksiä. Koettiin, että voimakkaimmin äänensä kuuluviin tuonut sai usein kantansa läpi. *”Ryhmätilanteissa homma saattaa mennä välillä kilpahuudoksi, jolloin se, joka kovimmin huutaa omaa agendaansa, saa sen läpi. Se on joskus aika turhauttavaa.”* (Asiantuntija 3.) Toisaalta avoin keskustelu ja vahvakin argumentaatio nähtiin hyvänä, sillä sen katsottiin tuottavan keskinäistä luottamusta. Ryhmän sisäisen dynamiikan merkitys aikaansaannoksiin nähtiin keskeisenä. Ryhmän toiminta tuottaa tulosta, mikäli se kykenee löytämään eri näkökulmien käsittelyn kautta yhteisen näkymän, jonka edistämiseen kaikki sitoutuvat. Avoimuuteen katsottiin vaikuttavan muun muassa se, oliko osallistujilla vah-

vempi kytkös johonkin toiseen ryhmään. Kasvuyrityksessä haettiin erityisosamista ja resurssijousta ns. osaamispoolien kautta, jolloin tavoitteena on sekoittaa ryhmien kokoonpanoa ja yhdistää eri toimijoita tapauskohtaisesti ja osaamistarpeen ohjaamana. Osaamisalueiden toimijoille ei kuitenkaan juuri ollut yhteisiä kokoontumiskäytäntöjä. ”*Mulla ei ole sellaista virallista kotitiimiä. Ne, jotka tekee samanlaista työtä, on enemmänkin sellaista henkistä kotitiimiä.*” (Asiantuntija 3.) Osaamisaluekohtaisille kokoontumisille nähtiin kuitenkin tarvetta erityisosamisen jakamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Asiakkaat osallistuivat hankepalaveriin varsinkin markkinoinnin strategista suunnittelua tehtäessä, jolloin yhteisen näkymän varmistaminen nähtiin keskeisen tärkeänä. Tällöin keskustelu koettiin fokusoidummaksi, ja puhetta ohjaava henkilö oli sovittu ennakkoon. Sekä asiakaspalavereilla että sisäisillä hankepalavereilla nähtiin olevan oma tärkeä roolinsa. Sisäiset palaverit antoivat paremman mahdollisuuden pohtia ennakkoluulottomasti, oliko asiakkaan ilmaisema tarve sitä, mitä he aidosti tarvitsevat, ja tuottaa siten asiakkaalle myös aivan uusia ideoita.

Kahdenvälisiä kohtaamisia kuvattaessa puheissa korostui keskinäisen luottamuksen rakentaminen. Kahdenväliset keskustelutilanteet koettiin ryhmätilanteita avoimemmiksi, ja vaikutusmahdollisuudet usein sitä kautta paremmiksi. Kahdenkeskisiä keskusteluja käytiin niin esimiehen, johdettavan kuin kollegan kanssa, mutta erityisesti aineistossa korostuivat kollegojen kanssa tapahtuvat kohtaamiset. Ne olivat pääsääntöisesti työn ääressä tapahtuvia ja syntyivät tilanteen pohjalta. ”*Me yleensä vaan kävellään toisen luokse ja selvitetään asia siinä.*” (Asiantuntija 3.) Kahdenvälisissä tilanteissa edettiin myös ripeämmin toimintaan. Kaikki haastateltavat näkivät ryhmä- ja kahdenvälisen tilanteiden tukevan toisiaan; kumpiakin tarvittiin. ”*Me kokoonnutaan paljon erilaisissa ryhmissä. Ryhmäkeskusteluissa asiat vaan usein etenee niin hitaasti, että en mä jaksaa odottaa. Sitä etenemistä täytyy tukea kahdenvälisillä keskusteluilla, jos oikeasti haluaa jotakin asiaa eteenpäin.*” (Esimies 3.)

Johtajuuskulttuuria tulkittiin erilaisten **kriisi- ja konfliktitilanteiden** kautta. Kriisitilanteita kuvattiin esiintyvän projektityön arjessa, kun asiat eivät etene suunnitellusti; ne syntyvät esimerkiksi asiakaspalautteen, yllättävän sairausloman tai heikon resurssikoordinaation seurauksena. Tällöin toimijoilta vaaditaan priorisointikykyä ja nopeita ratkaisuja. Ongelmaan löydetään ratkaisu tyypillisesti pienen hanketiimin tai työparin voimin, kun toimijat ovat tarpeen vaatiessa valmiit joustamaan työrooleissaan. Luovassa työssä esiintyy haastateltavien mukaan myös näkemyseroja, jotka synnyttävät osin konfliktitilanteita. Yksilöiden vahvat visiot, väärinymmärrykset ja matala kritiikinsietokyky tuottivat haasteita.

Konfliktien nähtiin kuitenkin tuottavan myös uusia, tuoreita ajatuksia, jolloin niitä ei tule ensisijaisesti pyrkiä välttämään, vaan kehittää yhteisön kykyä konfliktien käsittelyyn. *”Konfliktitilanteita saisi olla jopa enemmän. Se on vaan positiivista, että saa reilusti ja pelkäämättä esittää mielipiteensä. Mutta samalla meillä pitäisi olla enemmän osaamista niiden käsittelyyn.”* (Johtaja 3).

Johdon ja esimiesten keskustelufoorumeissa rakennettiin haastateltavien mukaan luottamusta sekä haettiin yhteistä tulevaisuuskuvaa ja tilannekohtaisia ratkaisuja. Johtoryhmä kokoontui tiiviisti, joka aamu lyhyeen tilannekatsaukseen sekä vähintään joka toinen viikko pidempään johtoryhmäpalaveriin. Johtoryhmän henkeä kuvattiin haastatteluissa avoimeksi ja ratkaisukeskeiseksi: kehittämissaasteista puhutaan ryhmässä asioina, eikä kritiikkiä koeta henkilöön kohdistuvaksi. Avoimuuden nähtiin rakentuneen monien yhdessä käytyjen keskustelujen seurauksena. Laajennettu johtoryhmä, johon osallistuivat myös palvelualueiden vetäjät, kokoontui harvemmin. Toimijoiden puheista heijastui käsitys, että laajennettu johtoryhmä oli hakemassa rooliaan kasvuyrityksen johtamisfoorumina. *”Alussa oli sellaista, että joryläiset haukotteli, kun kävimme uudestaan asioita, joita he olivat jo käyneet. Nyt ollaan siirtymässä siihen, että miten tämä asia viedään oikeasti käytäntöön.”* (Esimies 3.) Myös palvelualuekohtaisten business review -katsausten, joihin osallistui kunkin palvelualueen vetäjän lisäksi ylintä johtoa, nähtiin kehittyneen. *”Me puhutaan asiakkaista, meidän haasteista ja oikeista asioista, jotka generoi sitä tulevaa, jaetaan myös niihin liittyviä tuskien tunteita, ja opitaan.”* (Esimies 3.) Haastattelujen pohjalta syntyi käsitys, että keskijohtoa pyrittiin tiedostetusti ottamaan mukaan aiempaa aktiivisemmin. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet olevansa osallisena: *”Johtoportaan työtehtävät painottuvat myyntityöhön ja erilaisiin töihin kuin minun, joten en edes ole kamalasti samoissa palaverissa kuin he.”* (Asiantuntija 3.)

Johtajuuskulttuuritilanteina mainittiin myös henkilöstön kuukausi-infot, joiden nähtiin muuttuneen aiempaa osallistavammiksi. Toimitusjohtajan katsauksen lisäksi käsiteltiin asiakashankkeita, jaettiin kokemuksia sekä opittiin kollegoilta ja tilaisuuksissa vierailevilta asiakkailta. Ei-kasvokkain tapahtuvan johtamisen areenana tuotiin esille intranetissä oleva toimitusjohtajan blogi, jonka fokuksen nähtiin niin ikään siirtyneen menneen kuvaamisesta kohti tulevaisuuskuvan jäsentämistä.

8.3.3 Johtajuuskulttuurin rakentajat

Johtajuuskulttuurin rakentajat muodostuivat aineiston perusteella neljästä pääryhmästä: 1) ylin johto, 2) keskijohto, 3) asiantuntijat, 4) asiakkaat. Näiden ryhmien lisäksi organisaation ulkopuolisina tahoina korostuivat 5) alan muut yrityk-

set. Myös 6) työtilojen nähtiin vaikuttavan johtajuuskulttuurin rakentumiseen. Asiakkaiden rooli johtajuuskulttuurin rakentumisessa korostui kasvuyrityksessä vahvemmin kuin muissa organisaatioissa.

Johdolla tarkoitettiin yrityksen johtoryhmää. Johtoryhmän tuli näyttää muille toimijoille suuntaa sekä antaa taustatuki ihmisten kasvulle. Johtoryhmää kuvattiin ”johtajuuskulttuurin moottoriksi”. Heiltä odotettiin raamien asettamista, edellytysten luomista työlle sekä seurantaan siten, että sovitut asiat etenevät. ”*Johdolta pitää tulla myös vaatimus siitä, että ihmiset kertoo, mitä kukin aikoo asian eteen tehdä.*” (Esimies 3.) Johdettavien oivallukselle ja osaamiselle tulisi siten myös jättää tilaa: ”*Se ei saa olla liian valmiiksi pureksittua, että johto sanoo tarkasti mitä tehdään, sillä vastapuolella on ajattelevia, fiksuja ihmisiä.*” (Esimies 3.) Johtoryhmän todettiin muodostuvan erilaisista persoonista ja kyvykkyyksistä. Jäsenillä tunnistettiin erilaisia rooleja johtajuuskulttuurin rakentumisen suhteen. Yhtä johtajista kuvattiin ”tunnelmajohtajaksi”. Toisen nähtiin jakavan mielipiteitä, jolloin ”jotkut innostuivat, toiset pillastuivat”. Kolmannen nähtiin nauttivan vastuualuettaan laajempaa johtajuutta, ja neljänneltä odotettiin puolestaan vahvempaa johtajuuden ottamista. Johtoryhmän näkyvimpänä hahmona korostui toimitusjohtaja, jota kuvattiin karismaattiseksi. Todettiin, että toimitusjohtajan nauttima laaja arvostus ja johtoryhmän tiivis yhteistyö mahdollistavat yhdessä myös muiden johtajien luotsaamien asioiden etenemisen. ”*Onneksi hän nauttii myös niiden tahojen luottamusta, joka multa puuttuu. Se mahdollistaa sen, että saadaan yhdessä eteenpäin myös asioita, joita en yksin saisi.*” (Johtaja 3.)

Keskijohdoksi miellettiin pääasiassa palvelualueiden vetäjät, jotka toimivat myös laajennetun johtoryhmän jäseninä. Moni heistä oli toiminut aiemmin organisaatioon fuusioituneiden yritysten johtajina. Johtamisroolin kannalta oleellisena nähtiin tällöin se, millaisina he kokonaisuuden ja roolinsa uudessa tilanteessa hahmottivat. Keskijohto näytti hakevan rooliaan johtajuuskulttuurin rakentajana: Toisaalta sillä katsottiin olevan merkittävä rooli prosessien eteenpäin viemisessä, ihmisten tukemisessa sekä itsenäiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn ohjaamisessa. Toisaalta koettiin, ettei keskijohto juuri puuttunut arjen tekemiseen, kun asiat etenivät suunnitellusti. ”*Palvelualueiden vetäjien päätyö on paljolti myyntipuolella. Konkreettisiin asiakasprojekteihin he eivät juurikaan puutu. Mikäli tulee jokin iso kriisi, niin heidät otetaan mukaan sitä ratkomaan.*” (Asiantuntija 3.) Johtamisen avainrooleja tulkittiin myös persoonan, ei ainoastaan virallisen position kautta, kuten seuraavassa asiantuntijan sitaatissa: ”*NN on hyvin organisoiva ihminen, tuntee hyvin meidät kaikki, on topakka ja uskalletaan sanoa, ja on vähän niin kuin meidän kaikkien äiti, joka kyllä myös johtaa meitä tarvittaessa.*”

Asiantuntijat osallistuivat johtajuuskulttuurin rakentamiseen muun muassa suunnittelijan, osaamisalueen vetäjän ja projektipäällikön roolista käsin. Johtajuuden nähtiin olevan jaettava, jolloin kukin asiantuntija johti tekemistään ja vastasi työstään itsenäisesti. Odotuksia asiantuntijoiden itseohjautuvuutta kohtaan pidettiin joskus kohtuuttomankin suurena. *”Odotetaan, että kun on asiantuntija, niin kykenee tähän yksin. Yksinään sitä menee kuitenkin helposti jumiin. Silloin tarvitaan joku, joka vähän ravistelee ja kysyy, mitä aiot tälle tehdä.”* (Esimies 3.) Osaamisalueiden ja projektien vetäjät luotsasivat vastuutaan asiantuntijatyönsä rinnalla. Projektipäällikköroolin haltuunotossa nähtiin haasteita, kun johdettavana oli samanaikaisesti useita projekteja ja monia erilaisia ihmisiä. Projektipäälliköt eivät aina mieltäneet itseään johtamisroolissa, ja kokivat auktoriteetin saavuttamisen osin haasteelliseksi: *”Projektin johtaminen on meidän tyyppisen toiminnan johtamisen ilmentymä. Se on välillä vaikeaa, jos projektissa on itseä kokeneempia asiantuntijoita, mutta silti täytyy pitää langat käsissä.”* (Esimies 3.) Todettiin, että valta rakentuu paljolti asiakkaan ja organisaation arvostuksesta, osin myös saavutetuista palkinnoista. Johtajuutta sekä annettiin että otettiin, jolloin ”itsestään ääntä pitävien” nähtiin vaikuttavan johtajuuskulttuuriin muita vahvemmin. Asiantuntijoita luonnehdittiin myös erilaisten rakentajaroolien kautta. Rooleina tunnistettiin esimerkiksi ”taiteilijat”, jotka ideoivat, ottivat tilan ja jakoivat mielipiteitä. ”Kyseenalaistajat” esittivät palaverissa kriittisiä kysymyksiä. ”Projektijohtajat”, pitivät ”langat käsissä, asiat ja ihmiset kasassa”. ”Tukijat” puolestaan auttoivat muita onnistumaan työssään.

Asiakkaiden merkitys korostui myös yksilöhaastatteluaineistossa kasvuyrityksen johtajuuskulttuurin rakentajana. Asiakkaiden kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä, jolloin he vaikuttivat asiakas- ja myyntityön johtamisen arkeen. Toisaalta asiakkaat vaikuttivat myös organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Asiakkaat osallistuivat ohjausryhmiin, heitä kuunneltiin ja heidän toiveisiinsa reagoitiin. Kasvuyrityksessä käytiin keskustelua toisaalta siitä, miten asiakasorganisaatioissa johdetaan, toisaalta siitä, miten asiakkaan ja kasvuyrityksen yhteistyötä johdetaan. Asiakkaiden palaute heijastui kasvuyrityksen käytäntöihin. Asiakkaiden nähtiin vaikuttavan johtajuuskulttuurin sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä: *”Asiakas on sekä johtajuuskulttuuria rakentava että romuttava taho. Osa tuo vahvasti näkemystään esiin, mikä on palkitsevaa. Osa on tempoilevia, josta seuraa meillä liiallistakin varovaisuutta. Hyvässä suhteessa rakennetaan yhdessä, ei-niin-hyvässä asiakas voi tuntua rajoittavalta tekijältä.”* (Johtaja 3.)

Muina tahoina mainittiin **muut alan yritykset**, joilta opittiin ja tuotiin eri toimijoiden kautta uusia johtamismalleja ja -käytäntöjä. Myös yrityksen hallitus mainittiin rakentajatahona, joskin siten, että sen vaikutus suodattui ylimmän johdon kautta käytäntöihin. **Työtilojen** nähtiin niin ikään rakentavan johta-

juuskulttuuria. Avotilat ohjasivat yhteistyöhön ja helpottivat kollegalta kysymistä ja avun pyytämistä. Kaiken kaikkiaan toimijat korostivat, että edellä mainittuja rakentajarooleja ei voi täysin erottaa toisistaan: *”Meillä ei ole mitään sellaista työtä, mikä menisi liukuhihnahommana, kaikki osallistuvat jollakin tavoin. Eri puolelta organisaatiota tulee ajatuksia, joiden pohjalta on ruvettu toimimaan.”* (Esimies 3.)

8.3.4 Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudet

Johtajuuskulttuurin kehittämisen lähtökohtina kasvuyrityksessä korostuivat avoin keskustelu, rakentava kyseenalaistaminen sekä selkeä kokonaiskuva ja suunta. Kehittämisen edellytyksiksi nostettiin puolestaan riittävä konkretisointi, johtamistaitojen raamitus ja kehittäminen sekä se, että tavoiteltava kulttuuri huomioidaan kaikessa toiminnassa. Kaksi haastatelluista oli sitä mieltä, että johtajuuskulttuuria oli mahdollista tarkoituksellisesti kehittää, yksi suhtautui asiaan epäilevämmiin ja totesi näin: *”Johtajuuskulttuuria itsessään on hyvin vaikea suoraan johtaa, se syntyy. Omalla toiminnalla voi toki johtaa, mikäli muut seuraavat. Jos seuraajia on riittävän iso ryhmä, alkaa kulttuuri hiljalleen muuttua tiettyyn suuntaan.”* (Johtaja 3.)

Avoin keskustelu miellettiin sekä kehittämisen välineeksi että tavoitteeksi. Sitä nähtiin edistettävän keskustelufoorumeilla, joissa työtä ja pelisääntöjä kehitetään eri kokoonpanoissa. *”Kyllä meidän täytyy kyetä keskustelemaan, mitä itsekin voi allekirjoittaa, ja mitä taas ei. Vain siten kulttuuri aidosti muuttuu.”* (Esimies 3.) Systemaattista keskusteluttamista ja selkeyttämistä tulisi tehdä työyhteisön luonnollisissa kohtaamisissa, osaamistiimien palaverissa, valmennustilanteissa ja esimiesten foorumeissa. Nähtiin hyödyllisenä, että ihmiset saavat itse jäsentää asioita, heiltä kysytään ja foorumeissa hyödynnetään monipuolisia menetelmiä. Muun muassa tässä tutkimuksessa käytettävän paradoksimenetelmän arvioitiin soveltuvan tarkoitukseen. Johdon ja esimiesten lisäksi myös kollegoilla nähtiin rooli keskustelun ohjaajina, jolloin esitettiin sisäisten coachien, eräänlaisten lähettiläiden hyödyntämistä keskustelujen fasilitoijina. Korostettiin myös, että keskusteluilla tulisi olla tarkoituksenmukainen tavoite, jotta nostetut kehitystarpeet ja ratkaisut johtavat konkreettisiin muutoksiin. **Rakentava kyseenalaistaminen** kytkeytyi avoimuuteen, jolloin lähtökohtana nähtiin olevan arjen kipukohtien ja ongelmien tunnistaminen ja esilletuonti. Kyseenalaistaminen liittyi myös prosessien jatkuvaan arviointiin, mikä mahdollisti osaltaan uusien mahdollisuuksien tunnistamisen. Erityisen hyödyllisenä nähtiin niiden tilanteiden tunnistaminen, jotka avasivat mahdollisuuksia uusien ideoiden ja parempien käytäntöjen löytämiseen.

Toimijat korostivat **selkeän kokonaiskuvan ja suunnan** hahmottamisen tärkeyttä. Sen miellettiin syntyvän keskustelun ja eri näkemysten risteyttämisen kautta. Oleellisena nähtiin se, millaisena kukin toimija oman roolinsa kokonaisuudessa hahmottaa. Kokonaiskuvan hahmottaminen nähtiin sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä prosessina, jolloin johdon tuli vetää näkemyksiä yhteen matkan varrella ja sanoittaa siten tavoiteltava suunta. Asioiden **konkretisointi** esiintyi monessa eri yhteydessä: Ihmisillä tulisi olla käsitys sekä yhteisistä että henkilökohtaisista tavoitteista, sekä siitä, mitä ne tarkoittavat omassa työssä. Tavoitteiden pohjalta tulisi sopia konkreettiset toimenpiteet, joiden onnistumista arvioidaan yhdessä. Toimenpiteet eivät kuitenkaan saa olla ”valmiiksi pureksittuja”, vaan niiden pitää syntyä oman oivalluksen kautta. Oivalluttaminen nähtiin ennen kaikkea esimiehen mutta myös kollegojen tehtävänä, jolloin asiantuntijat esiintyivät johtajuuskulttuurin kehittämisen avainroolissa. Esitettiin, että osaa toimijoista voisi hyödyntää kehittämisen ydinjoukkona, sisäisinä coacheina: *”Ne, jotka ovat aidosti kiinnostuneita, vievät kehittämistä tehokkaimmin eteenpäin.”* (Asiantuntija 3.)

Myös johtamisroolit kaipasivat haastateltavien mukaan konkretisointia. Varsinkin keskijohdon ja asiantuntijoiden edustajat näkivät tärkeänä, että yrityksessä tavoiteltavat **johtamistaidot raamitetaan ja niitä kehitetään** kokonaisvaltaisesti. Johtaminen nähtiin yrityksessä heterogeenisena, joten johtamisperiaatteiden selkiyttämiseksi, johtamistaitojen arvioinnille ja systemaattinen kehittämiselle näytti olevan kysyntää. Kaikki haastateltavat totesivat, että mikäli johtajuuskulttuuria halutaan kehittää tiettyyn suuntaan, tulee **tavoiteltava johtajuuskulttuuri huomioida kaikessa tekemisessä**. Se ei voi olla arjen toiminnasta erillinen harjoitus. Tavoiteltavan johtajuuskulttuurin tulisi tuolloin näkyä tavoitteissa, prosessien ja henkilöstön kehittämisessä sekä yrityksen arvoissa ja niiden yhteisöllisessä työstämisessä. Johtamistyölle ja johtajuuskulttuurin kehittämiselle olisi myös resursoitava työaika, sekä luotava kehittämiselle prosessi väliarviointipisteineen.

8.4 Yhteenveto ja paradoksit

Kasvuyrityksen johtajuuskulttuurista jäsenyi tutkimusvaiheiden myötä kuva, jossa korostuivat myyntiorientoituneisuus ja ketteryys, sekä samalla erilaisten näkemysten olemassaolo ja niiden törmääminen toisiinsa. Kiteytän tulokset jäsentäen ne ensin tutkimusteemojen, sitten kasvuyrityksen johtajuuskulttuuria ilmentävien paradoksien kautta.

Kasvuyrityksen **johtajuuskulttuurin tunnusmerkkeinä** korostuivat yhteistyön välittömyys, joustavuus, moniroolisuus, ketteryys, asiakaslähtöisyys sekä vapauden ja aktiivisuuden arvostaminen. Aineistossa painottuivat erilaiset johtamistavat ja keskenään kilpailevat näkemykset, joiden nähtiin aiheuttavan toisaalta törmäyksiä ja epäselvyyttä ja toisaalta uutta luovaa särmää. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi monien eri kytkösten ja katkosten areenana, jossa kompleksisuus painottui vahvana. Yritystojen kautta tapahtuva kasvu rikastutti organisaation osaamista, mutta se tuotti samalla toimijoille haasteita ison kuvan hahmottamisessa. Johtajuuskulttuuritulkinnoissa korostui tällöin johdon osalta kulttuurin mosaiikkimaisuus, muiden toimijoiden osalta fragmentaatio.

Kasvuyrityksen **johtajuuskulttuuritilanteina** painottuivat asiakashankkeisiin liittyvät kasvokkaiset kohtaamiset. Toisaalta johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan myös erilaisissa kriisi- ja konfliktitilanteissa. Johtajuuskulttuurista tehtiin tulkintaa kuvaamalla työn ääressä tapahtuvia kahdenvälisiä kohtaamisia ja hankepalavereja sekä johdon ja esimiesten foorumeja. Johtajuuskontekstin kompleksisuus näyttäytyi vahvana. Emergenssi korostui kaikissa toimijaryhmissä näyttäytyen sekä itseohjautuvuuteen että osallisuuteen liittyvänä odotuksena. Epälineaarisuuden suhteen oli nähtävissä merkityseroja: johto näki sen luonnollisena ja mahdollistavana osana johtajuuskontekstia, siinä missä muiden toimijoiden puheissa korostuivat epäselvyyden tuska ja ison kuvan kaipuu. Kytköksellisyys, ja samalla katkoksellisuus, näyttäytyi ennen kaikkea keskijohdon ja asiantuntijoiden puheissa. Niiden suhde kiteytyy johtajuuskulttuuriparadokseissa.

Johtajuuskulttuurin rakentajat muodostivat kasvuyrityksessä neljä keskeistä toimijaryhmää: ylin johto, keskijohto, asiantuntijat sekä asiakkaat. Toisaalta myös alan muiden yritysten sekä työtilojen nähtiin vaikuttavan johtajuuskulttuurin rakentumiseen. Niin johtoryhmässä kuin asiantuntijoissa tunnistettiin erilaisia vaikuttajarooleja, jolloin kulttuurin koettiin rakentuvan erilaisten vaikuttajaroolien välisenä symbioosina. Nähtiin, ettei toimijaryhmien roolia voinut täysin erottaa toisistaan vaan kaikki vaikuttivat kulttuuriin jollakin tavoin. Johtoryhmää kuvattiin johtajuuskulttuurin moottorina: he kokivat itse olevansa johtajuuskulttuurin avainroolissa, ja myös muut odottivat heiltä suunnan näyttöä ja etenemisen varmistamista. Matriisiroolissa toimivan keskijohdon rooli näyttäytyi sen sijaan jäsentymättömänä, mikä heijastaa osin myös osattomuuskokemuksia. Asiantuntijat tulkitsivat johtajuuskulttuuria oman ja kollegojensa työn kautta, miltä osin he kokivat osallisuutta. He näkivät vaikutusmahdollisuuksien olevan kiinni omasta aktiivisuudesta ja sinnikkydestä. Asiakkaiden rooli johtajuuskulttuurin rakentajina korostui selvästi muihin organisaatioihin verrattuna. Tältä osin organisaatorajat näyttäytyivät läpäisevinä.

Johtajuuskulttuurin tarkoituksellista kehittämistä pidettiin pääosin mahdollisena, joskin haasteellisena. Kehittämisen lähtökohtina korostuivat avoimuus, kyseenalaistaminen, selkeä kokonaiskuva, asioiden konkretisointi sekä johtamistaitojen systemaattinen kehittäminen. Nähtiin, että tavoiteltava johtajuuskulttuuri tulee huomioida kaikessa tekemisessä, mikäli sitä aidosti halutaan muuttaa. Johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä keinoja tarkastellaan lähemmin pääluvussa 9.

Kasvuyrityksen johtajuuskulttuurissa oli nähtävissä paradoksaalisia piirteitä ja ristiriitaisia johtajuusodotuksia, kuten muissakin organisaatioissa. Ensimmäisen tutkimusvaiheen pohjalta hahmottui viisi paradoksia, jotka kaikki haastateltavat tunnistivat johtajuuskulttuuriaan ilmentäviksi piirteiksi. Paradoksit ovat seuraavat: 1) keskustelevuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus johtamisen kaipuu, 3) iso kuva versus siilot, 4) myynnin johtaminen versus toimeenpanon johtaminen, 5) yrityksen johtaminen versus luovan työn johtaminen.

Paradoksi 1: Keskustelevuus versus selkeys

Kasvuyrityksen keskusteleva ja yritysostojen kautta muodostuva kulttuuri yhdistettynä toiminnan hektisyyteen ja tilannekohtaisuuteen tuottivat yhdessä ristiriitaisia johtajuusodotuksia. Johtoryhmässä tehtiin tiivistä yhteistyötä, minkä seurauksena johdolla oli jaettu, suhteellisen kirkas kuva nykytilanteesta ja tavoiteltavasta suunnasta. Samanaikaisesti muut toimijat janoivat selkeyttä ja odottivat työlleen nykyistä yhtenäisempiä raameja.

Keskustelun avoimuutta arvostettiin, ja koettiin, että päätöksiin on helpompi sitoutua, jos ne syntyvät keskustelun kautta. Organisaatiossa käytiin paljon keskustelua, mutta keskustelujen nähtiin jäävän usein irrallisiksi ja vaille konkreettista sidosta kokonaisuuteen ja omaan työhön. Toisaalta tarve keskustella oli yksilöllinen: osalle oli luontevaa selkeyttää asiat keskusteluiden kautta, kun taas osa toivoi kirjallisia raameja ja ohjeita. Asiat myös tulkittiin eri tavoin. Odotukset yksittäisen asiantuntijan kyvyille ymmärtää oleellinen ja kehittää sen pohjalta toimintaansa koettiin osin kohtuuttoman suuriksi. Mikäli keskustelua ei sidottu laajempaan kontekstiin eikä konkretisoitu käytännön tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, erilaiset tulkinnat jäivät elämään. Keskustelun ja selkeyden ei kuitenkaan nähty olevan sinällään ristiriidassa, vaan keskustelun katsottiin olevan väline selkeyden saavuttamiseksi. ”*Keskusteluista pitäisi tulla ulos jotakin selkeää. Kun kuunnellaan ja otetaan ihmisten mielipiteet huomioon, niin se pitäisi sitten kiteyttää ja tehdä kaikille selväksi, mihin tulokseen on keskustelun pohjalta tultu.*” (Asiantuntija 3.) Johdolta toivottiin kiteyttämistä, tulevaisuuskuvaavaa ja etenemisaskelia, lähiesimiehiltä puolestaan tukea henkilötason tavoitteiden

konkretisointiin. Niin johto, keskijohto kuin asiantuntijat näkivät kasvuyrityksen kehityshaasteena asioiden loppuun asti viemisen.

Paradoksi 2. Työn autonomia versus johtamisen kaipuu

Kasvuyrityksen toimijat arvostivat vapautta ja luovuutta sekä pitivät itseohjautuvuutta keskeisenä valmiutena työssä onnistumiseen. Toisaalta johdolta ja esimiehiltä odotettiin tukea, sparrausta ja apua niin ongelmanratkaisuun kuin yksilön kehittymisen suuntaamiseen. Yhteisten pelisääntöjen puute ja itsenäinen työ näyttivät aiheuttavan epäselvyyttä, osin myös epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Paradoksi näyttäytyi erityisesti luovan työn johtamisessa, jolloin suunnitteluvaiheessa syntyi paljon vaihtoehtoja ja ideoita. Tällöin toisaalta toivottiin, että joku tekee valinnan, toisaalta johtajan tekemä päätös saatettiin kokea luovuutta ja itsemääräämisoikeutta rajoittavaksi.

Paradoksi linkittyi myös selkeyden kaipuuseen: *”Johtajuus ei ole vain sitä, että nuijitaan päätöksiä kasaan. Se on myös visiota siitä, mitä kohti ollaan menossa, muistuttamista ja selkeäksi tekemistä.”* (Asiantuntija 3.) Nähtiin, että itseohjautuvakin asiantuntija tarvitsee kumppanin, joka kysyy ja kyseenalaistaa. Toisaalta oman ajattelun sparrauskumppanina saattoi hyödyntää myös kollegaa tai johdettavaa. Johtamisen kaipuu ja johdettavaksi antautuminen kiteytyvät hyvin seuraavassa: *”Se, otetaanko johtajuutta vastaan, riippuu meillä siitä paketista, miten se tarjotaan. Ei siis autoritääristä ja sanelua, vaan isoa kuvaa, tukea ja palautetta.”* (Asiantuntija 3.) Johtamisen ja autonomian välillä nähtiin myös positiivinen sidos: *”Ei johtaminen poista työn autonomiaa, vaan parhaimmillaan lykkää sitä sulle vielä enemmän, selkeyttää suuntaa ja vauhdittaa.”* (Esimies 3.)

Paradoksi 3: Iso kuva versus siilot

Tämä paradoksi näyttäytyi kasvuyrityksessä vahvana, ja toisaalta siihen oli löydetty ratkaisuja tutkimusvaiheiden välillä. Johdon jaettu kokonaiskuva ei kuitenkaan ollut tavoittanut riittävästi muita toimijoita, jotka janosivat ymmärrystä organisaation visiosta, suunnasta ja omasta roolistaan kokonaisuudessa. Samanaikaisesti erilaiset käytännöt, näkemuserot ja yritysostojen kautta syntyneet kulttuurierot tuottivat toiminnallisia kuiluja. Siiloja tunnistettiin niin liiketoiminta-, palvelu- kuin osaamisalueiden välillä. Ostettujen yritysten liikevaihdon nähtiin aika ajoin ajavan yhteisten tavoitteiden ohi. Siiloja nähtiin klikkiytyneiden työryhmien ja -parien välillä. Puhuttiin myös ajattelutapa- ja roolisiiloista, jotka tarkoittavat sitä, että tietty osaaminen ja työhistoria ohjaavat toimijoita lähestymään kokonaisuutta ensisijaisesti itselle tutun osaamisen tai palvelun näkökulmasta. Toisaalta muut toimijat ohjasivat ihmisiä totuttuun muottiin, jolloin tu-

tusta roolista irtautuminen koettiin haastavaksi ja sitä pidettiin jopa kehittymisen esteenä: *”Minut nähdään aika pitkälti tietyn tyyppisen työn tekijänä, ja jos haluaisin kokeilla erilaisia juttuja, niin se on kauhean vaikeeta.”* (Asiantuntija 3.)

Siilo-ongelma konkretisoitui osaamisten integroinnissa. Arveltiin, että vain harva kasvuyrityksen toimija kykeni keskustelemaan asiakkaan kanssa kokonaiskuvan pohjalta, ja hyödyntämään siten yrityksen koko osaamista. Paradoksiin oli haettu ratkaisuja sekoittamalla osajia muun muassa hanketiimeissä. Nähtiin kuitenkin, ettei vaihtuvissa hanketiimeissä työskentely yksinään poista siloja, jos toimijat työskentelevät hankkeissa aina samassa roolissa. Silojen nähtiin osin madaltuneen, mutta niistä irtautuminen edellytti jatkuvaa huomiota, jotta toiminta ei pääse valumaan entisiin, kapeisiin uomiinsa. *”Vaikka oltaisi juuri puhuttu, että rajoja pitäisi ylittää, niin seuraavassa hetkessä voidaan tehdä käytännön tasolla hyvin kapeasti. Eli kyllä se iso kuva vielä hakee itseään.”* (Johtaja 3.)

Paradoksi 4: Myynnin johtaminen versus toimeenpanon johtaminen

Kaikki toimijat tunnistivat myynnin ja toimeenpanon johtamisen välisen kuilun. Paradoksi tunnistettiin kehityshaasteeksi niin johdon, keskijohdon kuin asiantuntijoiden puheissa. Myynnin johtamista varten oli luotu systemaattinen käytäntö, prosessi ja työkalut, mutta ne eivät kuitenkaan näyttäneet kantavan hankkeiden luovaan suunnittelu- ja toteutustyöhön asti. Katkos näkyi siinä, ettei asiakkaalle tehty tarjous ohjannut toimeenpanoa ja resursointia käytännön tasolla. Tämä tuotti haasteita sekä ennakkoinnin että osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Todettiin, että tieto asiakkaan tahtotilasta ei välittynyt myyjältä tekijälle. Toisaalta toimeenpanon johtamiselle ei ollut juurikaan struktuuria eikä seuranta, minkä vuoksi informaatiokatkoksia oli ollut myös toteutuksesta myyntiin päin.

Paradoksi kytkeytyi myös edellä kuvattuihin tehtäväkohtaisiin siloihin, sillä suunnittelijat eivät tyypillisesti olleet mukana hanketta käynnistettäessä, jolloin lähtökohdista keskusteltiin ja sovittiin asiakkaan kanssa. Toisaalta katkos nähtiin projektijohtamisen ja tulkinnan haasteena, kun projektinvetäjä ei varmistanut keskustelujen avulla hanketiimin ymmärrystä. Todettiin, ettei keskustelua käyty riittävästi myöskään projektin edetessä, jolloin katkos liittyi sekä kokonaiskuvan ymmärrykseen että keskinäiseen kommunikointiin. *”Se kokonaiskuva on uupunut. On tehty sen ymmärryksen mukaan, miten itse käsitti. Eli keskusteltiin – mutta ei samasta asiasta.”* (Esimies 3.)

Paradoksi 5: Yrityksen johtaminen versus luovan työn johtaminen

Kasvun strategiaa toteutettiin ostamalla aktiivisesti uusia yrityksiä laajentamaan ja monipuolistamaan asiakkaille tarjottavaa palvelukokonaisuutta. Keskijohto ja asiantuntijat kokivat johdon energian suuntautuvan yritysostoihin ja liiketoiminnan johtamiseen, jolloin yksilön ja luovan työn johtaminen jää liian vähälle huomiolle. Paradoksi liitettiin toisaalta erilaisten osaamisten integrointiin ja lähiesimiestyöhön, toisaalta luovaan työhön liittyvien resurssikysymysten johtamiseen. Paradoksi nähtiin myös toimialakohtaisena haasteena, kun yritykset syntyivät pääosin luovan työn ammattilaisten perustamina: *”On haluttu luoda itselle mielekäs ympäristö tehdä sitä mitä haluaa. Kun sitten tulee se yrityskuvio mukaan ja yrityskoko kasvaa, kokee moni siirtyneensä liikaa yritysjohtamisen puolelle, kun eivät enää osallistu itse siihen luovaan työhön.”* (Johtaja 3.)

Toimijat kokivat, että yrityksen kasvustrategia on riski, jos ihmisten kyvykkyydestä ja osallisuudesta ei kanneta riittävästi huolta. *”Nyt pitäisi pysähtyä ja luoda luovan työn johtamisen mallit, ennen kuin kasvetaan lisää. Tässä ei voida harppoa portaissa, jos näitä ei ratkota, tulee tukoksia.”* (Esimies 3.) Todettiin myös, että yritysjohtamisen elementtejä tarvitaan lisää, jotta tavoiteltu kasvu mahdollistuu. Yritysjohtamisen ja luovan työn johtamisen kytkös kiteytyi seuraavassa johtajuusodotuksessa: *”Luova työn on kaksijakoista. Pitää olla raameja ja deadlineja, jotta asiat tulee tehtyä, mutta myös aikaa prosessoida ajatuksia ja ideoita. Itse mä kaipaen aikaa ja esimieheltä tukea omaan kehittymiseen.”* (Asiantuntija 3.)

9 TULOKSET 4: NÄKÖKULMANA JOHTAJUUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Edellisissä luvuissa 6–8 olen esitellyt tulokset organisaatiokohtaisesti. Näissä luvuissa keskiössä on ollut se, miltä johtajuuskulttuuri ilmiönä näyttäytyy sekä miten ja kenen toimesta se rakentuu (ks. tutkimuskysymykset 1–3). Tämän pääluvun tarkoituksena on tarkastella erityisesti johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä tuloksia (ks. tutkimuskysymys 4). Tarkasteluani ohjaavat edellisten päälukujen tulokset siitä, millaisena ilmiönä toimijat johtajuuskulttuurin käsittävät. Lähtökohdaksi nousee tällöin toimijoiden käsitys siitä, onko johtajuuskulttuuria ilmiönä ylipäättään mahdollista tarkoituksellisesti kehittää (luku 9.1). Toisena näkökulmana on johtajuuskulttuurin kehittämisen suunta, se, mihin toimijat näkevät johtajuuskulttuuria olevan tarpeen kehittää (luku 9.2). Kolmas näkökulma liittyy kehittämisen keinoihin ja ratkaisuihin, joiden nähdään edistävän tavoiteltavan johtajuuskulttuurin rakentumista. Näitä ratkaisuehdotuksia käsitelen johtajuuskulttuuriparadoksien valossa (luku 9.3).

Tässä luvussa esittämäni tulokset perustuvat pääosin kolmannen, mutta osin myös aiempien empiriavaiheiden aineistoon. Käsitelen luvussa johtajuuskulttuurin kehittämistä organisaatiokontekstit ylittävänä ilmiönä, toisin kuin edellisissä, organisaatiokohtaiseen tarkasteluun perustuviissa tuloslukuissa.

9.1 Johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuus

Johtajuuskulttuurin kehittämistä käsiteltiin eri tutkimusvaiheissa eri näkökulmista käsin fokuksen tarkentuessa vaihe vaiheelta. Kysymys tarkoituksellisen kehittämisen mahdollisuudesta nousi empiriavaiheissa 2 ja 3. Toisen vaiheen yksilöhaastatteluissa kukin toimija otti osaltaan kantaa siihen, onko johtajuuskulttuuria mahdollista tarkoituksellisesti kehittää. Lähes kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen ”kyllä”. He kokivat tarkoituksellisen kehittämisen mahdolliseksi, mikäli tahtotila on yhdessä määritetty sekä arjen johtamisteot tukevat tavoiteltavaa suuntaa. Myös luvussa 10.2 (taulukko 20) kuvatut toimijoiden sanoittamat johtajuuskulttuurimääritelmät heijastelevat toimijoiden käsitystä johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuudesta. Johtajuuskulttuurin tarkoituksellisen kehittämisen nähtiin olevan siis mahdollista, mutta sen ei katsottu tapahtuvan suoraviivaisesti, eikä sen katsottu olevan yksinomaan johdon tai esimiesten käsissä. Todettiin, että johtajuuskulttuuriin on mahdollista vaikuttaa ja sen avulla pyrkiä johonkin, mikäli ”*yhteispelin saa muodostettua tavaksi asti*”.

Kolmannessa empiriavaiheessa johtajuuskulttuurin kehittämistä käsiteltiin organisaatioiden yhteisessä työpajassa. Informanteina olivat kolmen tutkimusorganisaation johtamisen kehittämisen avainrooleissa toimivat henkilöt. Heistä jokainen totesi tarkoituksellisen kehittämisen olevan lähtökohtaisesti mahdollista. Toimijoiden käsitykset heijastavat kulttuuritutkimuksen pragmaattista lähestymistapaa, jossa kulttuurin tarkoituksellinen kehittäminen nähdään mahdollisena, joskin usein haasteellisena ja hitaana. Näkemyksissä kuvastui myös kulttuuritutkimuksen muuttujanäkökulma, jossa organisaatiokulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena, jota on tietyn reunaehdoin mahdollista kehittää. Yksi vaiheen 2 haastatelluista suhtautui kulttuurin tarkoitukselliseen kehittämiseen kuitenkin epäilevämmiin todeten, että *”johtajuuskulttuuria ei voi suoraan johtaa, se muuttuu vain, mikäli muut seuraavat”* (Johtaja 3). Näkemyksessä kuvastuu astetta puritaanisempi käsitys johtajuuskulttuuriin vaikuttamisesta, jolloin kulttuuria ei voi – eikä saa – pyrkiä kontrolloimaan. Kaiken kaikkiaan toimijoiden käsitys johtajuuskulttuurin kehittämisestä heijastelee sosiologis-funktionaalista lähestymistapaa, jossa organisaatiolla nähdään olevan tietynlainen kulttuuri tai kulttuureja, joita tutkimalla on mahdollista ennakoida tulevaa suuntaa ja mahdollisia kehittämistoimia (Smircich 1983; Alvesson 1990; Cameron & Quinn 2006; ks. myös luku 3.4).

Kolmannessa empiriavaiheessa johtajuuskulttuurin kehittämisen edellytyksinä painottuivat seuraavat näkökulmat: Ensinnäkin todettiin, että johtajuuskulttuurin kehittämisen perustana on organisaation nykyinen johtajuuskulttuuri, joka tulee pyrkiä tunnistamaan. Näkökulmaa havainnollistaa seuraava sitaatti: *”Meidän tulee tunnistaa, mikä se johtajuuskulttuuri on nyt. Ja siinäkään ei ole vain yhtä totuutta, vaan monta totuutta ja perspektiiviä, jotka ovat samanaikaisesti voimassa.”* Toiseksi nähtiin, ettei johtajuuskulttuuria voida kehittää muusta toiminnasta ja yhteisön kulttuurista irrallisena ilmiönä. Johtajuuskulttuuri rakentuu arjen tilanteissa ja kohtaamisissa, jolloin kehittämisen tulee pohjautua erilaisten tilanteiden tunnistamiseen ja muutostarpeen arviointiin. Kolmantena kehittämistä ohjaavana näkökulmana korostui organisaation sidon toimintaympäristöönsä, jolloin kehittämisen perustana tulee ymmärtää ympäröivän toimintakontekstin, asiakkaiden ja kumppanien tarpeet: *”Pitää ymmärtää, että mitä se organisaatio, tai laajemmin ympäristö, tarvitsee.”* Johtajuuskulttuuri käsitettiin siten myös organisaatorajoja läpäiseväksi ilmiöksi: *”Monet meidän ratkaisut on lopulta asiakkaan käsissä, jolloin meidän pitäisi kyetä vaikuttamaan organisaation ulkopuolelle, johtamaan myös sitä yhteistä.”*

Toimijoiden käsityksiä johtajuuskulttuurin kehittämisestä voidaan tarkastella myös johtajien kehittämiseen ja johtajuuden kehittämiseen liittyvien näkökulmien kautta (ks. luku 4.3, taulukko 1). Tämän osalta aineistossa painottui johtajuus-

den kokonaisvaltaiselle kehittämiselle (*leadership development*) ominainen tapa hahmottaa johtajuutta ja sen kehittämistä. Toimijat tarkastelivat johtajuuskulttuurin kehittämistä pääosin organisaatiokokonaisuuden kautta: he puhuivat niin ihmisistä, ryhmistä ja niiden välisistä suhteista kuin organisaation rakenteista ja käytännöistä. Toisaalta johtajuuskulttuurin kehittämistä tarkasteltiin arjen toiminnan näkökulmasta, ja kaikkien organisaatiotoimijoiden todettiin vaikuttavan jollakin tapaa johtajuuskulttuurin rakentumiseen. Myös yksittäisten esimiesten johtamistapaan viitattiin joissakin puheenvuoroissa, jolloin näkökulma liittyi johtajien kehittämiseen (*leader development*) ja sille ominaiseen tapaan tarkastella yksilöiden johtamiskyvykkyyttä ja -kompetensseja. Johtajien kehittäminen ja yksilökeskeinen näkökulma eivät olleet kuitenkaan johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyvän keskustelun keskiössä.

9.2 Johtajuuskulttuurin kehittämisen suunta

Johtajuuskulttuurin kehittämisen toivottu suunta oli esillä ensimmäisessä ja toisessa empiriavaiheessa. Ensimmäisen vaiheen ryhmähaastatteluissa korostuivat kaikissa kolmessa organisaatiossa odotukset saada 1) selkeämpi visio ja jaettu ymmärrys suunnasta, 2) lisää linjakkuutta päätöksentekoon, käytäntöihin ja vastuisiin sekä 3) lisää tukea ja valmentavaa otetta esimiestyöhön. Asiantuntijaviraston ja kasvuyrityksen toimijat toivoivat myös lisää ennakkoluulottomuutta ja asioiden tietoista kokeilua. Korkeakoulun ja kasvuyrityksen toiveissa puolestaan korostuivat edellä mainitun kolmen kohdan lisäksi tarkoituksenmukaiset foorumit keskusteluille ja osaamisen jakamiselle. (Ks. luvut 6.2.4, 7.2.4 sekä 8.2.4.)

Toisessa empiriavaiheessa eli yksilöhaastatteluissa haastateltavat toivat puolestaan esille käsityksiään sekä kehittämisen mahdollisuuksista että suunnasta. Organisaatioita yhdistävinä kehittämisen suuntaa fokuoivina elementteinä painotettiin tällöin seuraavat: 1) jaettu ja ymmärrettävä tahtotila organisaatiossa tavoiteltavasta suunnasta, 2) toimijoiden keskinäinen arvostus ja luottamus, 3) mahdollisuus kyseenalaistaa ja kokeilla, 4) tarkoituksenmukaiset foorumit, jotka mahdollistavat avoimen keskustelun ja tavoiteltavien asioiden viemisen arkeen. Lisäksi korostettiin sitä, että tavoiteltavan johtajuuskulttuurin tulisi näkyä kaikessa organisaation tekemisessä. (Ks. luvut 6.3.4, 7.3.4 ja 8.3.4.) Kyseiset näkökulmat näyttäytyivät samanaikaisesti sekä johtajuuskulttuurissa tavoiteltavina asioina että kehittämisen edellytyksinä. Kolmannessa empiriavaiheessa fokuksessa ei sen sijaan ollut kehittämisen suunta, vaan erilaiset ratkaisut, joiden kautta syntyi luvuissa 9.3 ja 10.6 kuvattava keinovalikko asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskulttuurin kehittämiseen.

Johtajuuskulttuurin kehittämisen suunta näyttäytyy tutkimuksessani kontekstiinsa ja organisaation nykyiseen kulttuuriin sidoksissa olevana ilmiönä. Kolmesta asiantuntijakontekstista eri tutkimusvaiheissa kerätystä aineistosta voidaan nostaa muutama toistuva ja siten oletettavasti yleisempi odotus. Asiantuntijaorganisaatioiden toimijat näyttävät odottavan organisaationsa johtajuuskulttuurilta erityisesti seuraavia:

- jaettua visiota ja suuntaa
- arvostuksen ja luottamuksen osoittamista
- mahdollisuutta ilmaista mielipiteensä, kyseenalaistaa ja kokeilla
- selkeyttä päätöksentekoon, vastuisiin ja käytäntöihin
- tukea ja sparrausta lähiesimiehiltä.

Edellä mainitut johtajuuskulttuurilta tavoiteltavat asiat ilmentävät osin ristiriitaisia johtajuusodotuksia, ja niistä muodostuvat edellisissä tuloslukuissa esitellyt paradoksit. Kyseiset paradoksit toimivat kolmannen empiriavaiheen työskenteilyn raamittajina, kun organisaatioiden kehittäjät hakivat niihin yhdessä ratkaisuja.

9.3 Ratkaisuja johtajuuskulttuurin paradokseihin

Kolmas empiriavaihe tuotti ratkaisuehdotuksia asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskulttuurin kehittämiseksi. Johtamisen kehittämisen avainhenkilöt kokoonoutuivat organisaatioiden yhteiseen tutkimuspajaan, jossa menetelminä hyödynnettiin fokusryhmähaastattelua ja paradoksityöskentelyä (ks. luku 5.3.4). Työskentely pohjautui aiempien tutkimusvaiheiden tulkintoihin niistä johtajuuskulttuuriparadokseista, jotka näyttäytyivät vahvoina kaikissa kolmessa asiantuntijaorganisaatiossa. Paradoksit olivat 1) keskustelevuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus johtamisen kaipuu, 3) johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus sekä 4) iso kuva versus siilot.

Johtajuuskulttuurin kehittämisen keinoja analysoidessani lähtökohtana oli oletamus siitä, että paradokseja ei voi aina ratkaista mutta niiden tunnistamisen kautta on mahdollista löytää ratkaisuja, jotka auttavat niiden kanssa elämistä. Paradokseja pohdittiin kehittäjien aineistossa myös mahdollisuuksien avaajina, jolloin ne voivat parhaimmillaan toimia asiantuntijayhteisön voimavarana, uutta tuottavana särmänä. Käsittelen johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyviä ehdotuksia seuraavaksi kunkin paradoksin näkökulmasta käsin. Yhteenvedo paradokseista esitellään luvussa 10.5.

Ratkaisuja paradoksiin 1: keskustelevuus versus selkeys

Keskustelevuuteen ja selkeyteen liittyvien odotusten välinen ristiveto tunnistettiin kaikissa organisaatioissa johtajuuskulttuurin näkyvänä piirteenä, luonnollisena osana asiantuntijakontekstia. Kehittäjät löysivät paradoksiin seuraavia ratkaisuja: 1) prosessien läpinäkyvyyden kehittäminen, 2) päätöksenteon ja roolien selkeyttäminen, 3) päätöksentekorohkeuden kehittäminen, 4) keskustelujen yhteenvedo ja jatkotoimista sopiminen, 5) johtajuusodotusten tunnistaminen.

Todettiin, että **prosessit tulee tehdä mahdollisimman läpinäkyviksi** viestimällä ymmärrettävästi ainakin seuraavat asiat: Mitkä ovat prosessin tavoitteet? Miten ja missä vaiheessa kukin toimija voi osallistua? Mikä taho tekee päätökset, ja missä vaiheessa? Viestinnän roolia pidettiin tärkeänä sekä prosessin alussa että sen kuluessa, ja tässä yhteydessä tuotiin esiin myös viestinnän suunnittelun tärkeys. Koettiin, että osallisuuden kokemusta vahvistaa sen viestiminen, miten toimijat ovat käytännössä prosessiin osallistuneet. Lisäksi ehdotettiin prosessien esittämistä kuvina, jotka konkretisoivat eri työstö-, vaikuttamis- ja päätösvaiheiden etenemistä.

Paradoksi linkittyi päätöksentekoon monin sitein: Ihmisillä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia, ja toisaalta päätöksiä tulisi rohjeta tehdä, jotta tavoiteltavat asiat etenevät organisaatiotasolla. Yhtenä ratkaisuna mainittiin **päätöksenteon ja roolien selkeyttäminen**: rooleihin ja hankkeisiin liittyviä vastuuta tulisi täsmentää päätöksenteon osalta, jotta toimijoille syntyy yhteinen kuva siitä, ketkä tekevät päätökset ja ketkä ovat vastuussa niiden eteenpäin viemisestä. Esitettiin myös linjattavien asioiden käsittelyä ohjaavan mallin rakentamista. Paradoksi kytkeytyi lisäksi johdon ja esimiesten **päätöksentekorohkeuden** kehittämiseen. Toimijoiden mukaan johtajien olisi kannettava vastuu päätöksistä, mutta käsitys vastuunkannosta näyttää usein jäävän yleiselle tasolle. Johdon ja esimiesten kesken olisikin tarpeen käydä keskustelua siitä, miten he vastuunkannon käytännön tekoina mieltävät. Johtajan tulisi viestiä avoimesti myös tekemistään vääristä päätöksistä, mikä edistää samalla sallivaa suhtautumista virheisiin ja kokemuksiin.

Asiantuntijaorganisaatioissa käytiin usein intohimoista keskustelua asioista, mutta ajan myötä keskustelu liukui pois eikä asiasta tehty varsinaista päätöstä. Johdon tai vastuuhenkilön tulisi ottaa näihin keskusteluihin kantaa, **vetää keskustelussa nousseet näkökulmat yhteen, sopia mahdolliset jatkotoimet** sekä viestiä ne organisaatiossa. Tämän nähtiin vahvistavan käsitystä siitä, että asioista sekä keskustellaan että niitä ratkaistaan. Todettiin, että vaikka kaikkia asioita ei voida heti ratkaista, on keskustelu sinällään arvokasta. Myös se, ettei asia aiheuta toimenpiteitä, tulee viestiä. Paradoksia ratkottiin myös **johta-**

juusodotusten tunnistamisen näkökulmasta. Johdettavilla tunnistettiin erilaisia tarpeita, jolloin sama asioiden käsittelytapa ei tuo erilaisissa tilanteissa parasta tulosta. Esimiesten tulisikin kyetä tunnistamaan erilaisia johtajuusodotuksia, ja toisaalta auttaa johdettavia niiden tunnistamisessa. Tulkintojen nähtiin menevän usein ristiin aiheuttaen toimijoissa turhautumista. Ratkaisuehdotuksena esitettiin esimiesten valmentamista johdettaviensa tarpeiden tunnistamisessa. Pohdittiin myös ”esimiesten työkalupakin” rakentamista kyseisten tilanteiden avuksi.

Ratkaisuja paradoksiin 2: työn autonomia versus johtamisen kaipuu

Tämän paradoksin nähtiin ilmentävän sekä odotusta asiantuntijatyön itseohjautuvuudesta että jatkuvasti muuttuvaa toimintakontekstia. Paradoksin ratkaisuksi esitettiin seuraavia: 1) tavoitteiden ymmärrettävyyden varmistaminen, 2) autonomian rajojen määrittely, 3) tarkoituksenmukaisesti rytmityt johtamiskoh- taamiset, 4) ”sparrauskumppanuuden” tukeminen sekä 5) erilaisuuden huomiointi ja hyödyntäminen johtamisessa.

Nähtiin, että **tavoitteiden** tuli olla ymmärrettäviä, riittävän selkeitä, mitattavia ja perusteltuja. Hyvä tavoite antaa yksilön työlle suunnan ja riittävän selkeän toimeksiannon. Se kytkee yksilön työn tiimi-, yksikkö- ja organisaatiotason tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla riittävän spesifejä, jotta ihmiset tunnistavat ne omikseen. Toisaalta ne eivät saa rajoittaa työtä liikaa, jolloin ne vievät toimijoilta autonomian tunnetta. Nähtiin, että tavoitteiden ymmärtäminen edellyttää niiden riittävää ”palastelua”. Tunnistettiin tilanteita, joissa ihmiset tietävät tavoitteensa mutta eivät löydä keinoja, joilla he kykenevät edistämään niitä.

Tavoitteiden mitattavuutta ja ohjaavaa vaikutusta nähtiin voitavan edistää konkreettisen tulospalkkiojärjestelmän avulla. Konkreettisen ja ymmärrettävän palkitsemisjärjestelmän todettiin mahdollistavan myös yksilön itsearviointin, joka taas vahvistaa autonomian tunnetta. Jotta sekä autonomia että tuki mahdollistuisivat, korostettiin, että on tärkeää käydä keskustelua vastuista ja toimivallasta ja sitä kautta **määrittää autonomialle rajat**. Rajojen määrittämisen koettiin edistävän turvallisuuden tunnetta, ja toisaalta sen nähtiin antavan raamit autonomiselle työlle ja kokeiluille. Kehittäjät tunnistivat tilanteita, joissa itseohjautuvat ja asialleen omistautuneet asiantuntijat tekivät sellaisia päätöksiä, jotka eivät sisältyneet heidän toimivaltaansa. Tämä sai aikaan eri suuntiin etenemistä, minkä nähtiin osin vaikeuttavan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kokeilujen ja innovaatioiden katsottiin kuitenkin edellyttävän asiantuntijan riittävää toimivaltaa, jolloin raamit tulee asettaa toisaalta riittävän väljiksi, toisaalta mahdollisimman selkeiksi.

Kehittäjät totesivat, että johtamiskohtaamisten fokuksessa tulisi olla johdettavan auttaminen ratkaisujen löytämisessä sekä tavoitteiden ja tekemisen välisen yhteyden selkeyttäminen. Johtamiskohtaamisten tarkoituksenmukaista rytmitystä korostettiin: rytmitys on tarpeen, koska ihmiset, tehtävät ja tilanteet ovat erilaisia. Esimiesten tulisi arvioida yhdessä johdettavien kanssa, milloin ja millaista johtamista kukin tarvitsee onnistuakseen. Liian jäykkien johtamismallien nähtiin olevan epätaloudellisia, ja niiden ajateltiin vähentävän autonomian tunnetta. Riittävän usein tapahtuvat kohtaamiset mahdollistavat reaaliaikaisen ja kahdensuuntaisen palautteen, ja ne myös helpottavat päätöksentekoa, koska esimies on asioista tietoinen. Tarve saada ja antaa palautetta oli vahvasti esillä. Palautteen katsottiin ohjaavan asiantuntijaa relevanttiin tekemiseen. Puhuttiin esimiesten ”**sparrauskumppanuudesta**”, jonka tukirankana ovat tarkoituksenmukaiset kehityskeskustelut, joissa arvioidaan ja asetetaan sekä tulos- että kehittymistavoitteita. Tavoitteet ja niiden toteutumisen reflektointi tulisi kytkeä kehityskeskusteluissa osaksi organisaation isoa kuvaa. **Erilaisuuden huomiointi ja hyödyntäminen** johtamisvalmiutena korostui. Esimiesten valmiutta tunnistaa ja käydä keskustelua erilaisten ryhmien ja yksilöiden johtamistarpeista tulisi kehittää. Todettiin, että erilaisiin tarpeisiin tarvitaan erilaisia johtamisen työkaluja, jolloin ratkaisu linkittyi edellä mainittuun ehdotukseen esimiestyön työkalupakin rakentamisesta.

Ratkaisuja paradoksiin 3: johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus

Johdon osallisuuden ja keskijohdon osattomuuden välinen paradoksi tunnistettiin kaikissa organisaatioissa, ja sitä oli osin myös pyritty ratkomaan. Ratkaisuina tuotiin esille: 1) johtamisroolien kirkastaminen, 2) keskijohdon osallisuuden vahvistaminen organisaatiotason keskusteluissa, 3) johtajuusodotusten tunnistaminen, 4) pelisääntöjen määrittely ”ohijohtamiselle”.

Keskijohdon rooli koettiin muutoksen keskellä kipuilevissa organisaatioissa osin selkiytymättömäksi: keskijohdon suhde sekä johdettaviin että ylimpään johtoon näyttäytyi epämääräisenä. Ratkaisuna tarjottiin **sekä keskijohdon että ylimmän johdon roolien kirkastamista**, minkä nähtiin edellyttävän tavoitteiden sekä vastuu- ja valtakysymysten selkiyttämistä. Toisaalta johtaminen nähtiin resurssikysymyksenä, jolloin eri johtamistasojen positioita tulisi tarkastella kriittisesti. Jos esimerkiksi ylimmän johdon kokoonpano on määritetty organisaatiossa niukemmaksi, olisi keskijohto otettava mukaan jo resurssinäkökulman sanelemana. Keskijohto käytti organisaatioissa enemmän aikaa muun henkilöstön kuin ylimmän johdon kanssa, minkä arveltiin liittyvän keskijohdon osattomuuskokemuksiin. Nähtiin, että **keskijohtoa tuli ottaa vahvemmin mukaan or-**

ganisaatiotasolla käytäviin keskusteluihin. Heidän tulisi myös olla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukana organisaation muutoshankkeissa. Todettiin, että johtoryhmässä käytiin usein paljon keskustelua, jota keskijohto ei ollut kuulemassa. Tällöin odotus sille, että esimiehet ymmärtävät taustalla vaikuttavat näkökulmat, nähtiin usein kohtuuttomana. Ratkaisua haettiin johdon ja keskijohdon yhteisistä keskustelufoorumeista. Foorumit mahdollistaisivat osaltaan jaetun tulevaisuuskuvan rakentumisen sekä avoimen keskustelun organisaatiotason haasteista. Keskijohdon olisi tällöin helpompi hahmottaa yksikkönsä rooli kokonaisuudessa sekä viestiä ja perustella asioita omille johdettavilleen.

Lisäksi paradoksin avaimena nähtiin **johtajuusodotusten tunnistaminen.** Esimiesten tulisi joka tasolla rohkaista ihmisiä ilmaisemaan, mitä he tarvitsevat johtamiselta onnistuakseen työssään. Keskijohdon tulisi esittää johdolle ikään kuin tilaus siitä, millaista johtamista he tarvitsevat – toisaalta myös päinvastoin. Puhuttiin ”johtajuussopimuksen” solmimisesta, jolla tarkoitettiin vastavuoroista keskustelua odotuksista sekä parhaiten soveltuvien johtamiskäytäntöjen sopimista. Nähtiin, että tämäntyyppisten keskustelujen kautta kaikki organisaation jäsenet voitaisiin velvoittaa osallistumaan johtajuuskulttuurin määrittämiseen. Johtamiseen liittyvät tarpeet eivät kuitenkaan ole staattisia, joten johtajuusodotusten tunnistamisen nähtiin edellyttävän jatkuvaa keskustelua ja neuvottelua. Myös ”**ohjohtamisen**” nähtiin aiheuttavan keskijohdolle osattomuuskokemuksia. Ilmiön nähtiin kytkeytyvän organisaation kulttuuriin ja pelisääntöihin, jolloin geneeristen ratkaisujen löytäminen ei liene mahdollista. Ohjohtamista todettiin tapahtuvan sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas. Nähtiin, että johdon suhtautuminen asiantuntijoiden suoriin yhteydenottoihin vaikuttaa johtajuuskulttuuriin niin hyvässä kuin pahassa. Johtajan tulee siksi ratkaista, vahvistaako hän keskijohdon roolia ottamalla lähiesimiehen mukaan asian käsittelyyn. Toisaalta ”oven auki pitäminen” on omiaan vahvistamaan kokemusta avoimesta ja epähierarkkisesta johtajuuskulttuurista. Tästä huolimatta todettiin, että johdon on kunnioitettava keskijohdon roolia myös suorina toimeksiantoina antaessaan. Kaiken kaikkiaan keskustelu ohjohtamiseen liittyvistä kysymyksistä koettiin tarpeelliseksi. On myös tärkeää sopia tarkoituksenmukaiset pelisäännöt varsinkin matriisiorganisaatioissa toimittaessa.

Ratkaisuja paradoksiin 4: iso kuva versus siilot

Kaikissa organisaatioissa tunnistettiin tarve nähdä kokonaiskuva sekä todellisuus, jossa erilaiset siilot luovat kuiluja toimintojen välille. Paradoksiin löydettiin monia erilaisia ratkaisuja: 1) toimintoja yhdistävät tavoitteet ja niiden auki purkaminen, 2) yhteistyöhön ohjaava palkitseminen, 3) onnistumisten jakaminen ja

viestiminen yksiköiden välillä, 4) ristiinresursointi, 5) muutostilanteiden hyödyntäminen sekä 6) osallisuuden kehittäminen.

Todettiin, että **yhteiset, kirkaat tavoitteet ja niiden auki purkaminen** ovat lähtökohta organisaation ison kuvan rakentumiselle. Korostettiin, että tavoitteiden tulisi sekä luoda selkeyttä että puhutella toimijoita. Puhuttiin myös tavoitteiden merkityksestä yhteisten intohimojen löytämisessä: organisaation yhteiset tavoitteet tulisi kyetä sitomaan omaan työhön, mikä edellyttää niiden avaamista kuhunkin toimijaan asti. Strategiset tavoitteet tulisi kytkeä tiimi- ja hanketavoitteiden kautta yksilöiden tavoitteiksi. Yhteisten tavoitteiden tulisi näkyä myös palkitsemisessa: tarkoituksenmukaista on **palkita onnistumisista, jotka tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista**. Palkitsemisjärjestelmän nähtiin konkretisoivan isoa kuvaa, mikäli osa tulospalkkioista muodostui organisaation yhteisten tavoitteiden pohjalta. **Onnistumisista viestimisen ja niiden jakamisen** toimintojen ja yksiköiden välillä todettiin vahvistavan toimijoiden kokemaa ylpeyttä organisaatiostaan ja työstään. Onnistumisen ja hyvien käytäntöjen jakaminen edellyttää kuitenkin niiden havaitsemista ja vastavuoroista viestimistä. Siilojen välisen tiedonkulun nähtiin kytkeytyvän paradoksiin laajemminkin, ja todettiin, että tiedonkulun kehittämiseksi tarvitaan sekä vilpittömää tahtoa että konkreettista suunnitelmaa.

Yksiköiden välistä **ristiinresursointia** pidettiin konkreettisena ratkaisuna siilojen purkamiseen. Ison kuvan hahmottamista edistää se, että toimijat tekevät arjessa mahdollisimman tiivistä ja monipuolista yhteistyötä. Tällöin tavoitteista ja muutoksista käydään keskustelua myös siilojen välillä, ei vain niiden sisällä. **Muutostilanteita** tarkasteltiin isoa kuvaa rakentavana, ei niinkään hajottavana voimana. Ulkoista painetta voidaan tällöin hyödyntää hakemalla ratkaisuja yhteisen tilanearvion pohjalta. Muutoksen todettiin luovan mahdollisuuksia, ja siksi kriisitilanteet on mahdollista kääntää toimijoita yhdistäväksi voimavaraksi, mikäli niitä tarkastellaan ison kuvan kautta. Muutos- ja kriisitilanteiden käsittelyn nähtiin edellyttävän tarkoituksenmukaisia keskustelufoorumeja sekä johdolta rohkeutta ja taitoa keskusteluttaa ihmisiä.

Osallisuuden kokemus kytkeytyi paradoksiin kaikkineen vahvasti. Ihmisten todettiin tarvitsevan lähiyhteisöä kiinnittyäkseen organisaatioon. Monen sadan ihmisen organisaatioon ei kiinnitytä suoraan vaan toisten ihmisten kautta. Tässä merkityksessä siilot nähtiin ymmärrettävinä ja tarpeellisinakin. Keskeiseksi nousi kysymys siitä, miten toimijat voivat samanaikaisesti sekä kokea yhteenkuuluvuutta lähiyhteisöönsä että kiinnittyä organisaatiokokonaisuuteen. Ratkaisuja löydettiin sekä lähiesimiestyön ja kollegatuen tukemisesta että organisaation ison kuvan selkeyttämisestä.

Johtajuuskulttuurin tarkoituksellisen kehittämisen tueksi löytyi monia ratkaisuja. Paradoksikohtaiset ratkaisut kytkeytyivät monilta osin myös toisiinsa. Etsittäessä ratkaisuja eri paradoksien näkökulmasta käsin nousi niistä kuitenkin esille erilaisia näkökulmia, kytköksiä ja konkreettisia hyödyntämismahdollisuuksia. Kiteytän kehittämissuhteet paradoksityöskentelyn ja fokusryhmähaastattelun pohjalta seuraaviin keinoihin:

- tavoitteiden kirkastaminen ja jäsentäminen
- päätöksenteon selkiyttäminen
- johtajuusodotusten tunnistaminen
- tarkoituksenmukaiset foorumit ja valmius keskusteluille
- pelisääntöjen kirkastaminen
- muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen.

Ratkaisujen nähtiin olevan riippuvaisia sekä organisaation nykyisestä että tavoiteltavasta johtajuuskulttuurista. Siten ratkaisut toimivat parhaimmillaan eräänlaisena tarjottimena, jonka tarkoituksenmukainen hyödyntäminen edellyttää organisaation johtajuuskulttuurin tunnistamista. Käsittelen yllä olevaa, kolmannen empiriavaiheen synteessinä rakentunutta listausta johtajuuskulttuurin kehittämisen keinoista tarkemmin luvussa 10.6.

10 TUTKIMUKSEN SYNTEESI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimukseni viimeisessä pääluvussa teen synteesiä toisaalta tarkastelemani kolmen asiantuntijaorganisaation, toisaalta empiiristen löydösten ja viitekehysten välillä. Aloitan vastaamalla lyhyesti asettamiini tutkimuskysymyksiin (luku 10.1). Seuraavaksi tarkastelen toimijoiden johtajuuskulttuuriin liittämiä merkityksiä ja määrittelen analyysistä tekemieni johtopäätösten pohjalta johtajuuskulttuurin käsitteen (luku 10.2). Tämän jälkeen nostan tarkasteluun muutamaa keskeisen löydöksen, jotka esiintyvät vahvoina asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskulttuurissa ja kontekstissa.

Johtajuuskulttuuri kiinnittyi tulosten valossa lujin sitein kompleksiseen kontekstiinsa. Käsittelemän tämän kontekstin piirteitä empirian ja viitekehysten synteessinä luvussa 10.3. Kompleksinen konteksti ja toimijoiden väliset suhteet raamittivat myös ihmisten käsitystä johtajuuskulttuuristaan. Johtajuuskulttuuri esiintyi sekä pirstalaisena että organisaatiotoimijoita yhdistävänä ilmiönä, mitä pohdin luvussa 10.4. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi aineistossa paradoksaalisena ja monia jännitteitä sisältävänä ilmiönä. Luvussa 10.5 esittelen organisaatioita yhdistävät johtajuuskulttuuriparadoksit. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut rakentaa erilaisten organisaatiokontekstien avulla ymmärrystä johtajuuskulttuurista ilmiönä, ei niinkään etsiä eksakteja eroja organisaatioiden välillä. Organisaatioiden välillä on kuitenkin nähtävissä sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia, joita tuon esille luvuissa 10.3–10.5.

Luvussa 10.6 kiteytän johtajuuskulttuurin kehittämisen reunaehdot kolmeen näkökulmaan, jotka perustuvat tutkimuksen tuloksiin ja viitekehukseen. Lisäksi teen tulosten pohjalta ehdotuksia johtajuuskulttuurin kehittämisen keinoista. Luvussa 10.7 arvioin tutkimuksen laatua toisaalta tutkimusprosessin ja tulosten laadun, toisaalta niiden taustalla vaikuttavan tutkijan perspektiivitietoisuuden näkökulmasta. Lopuksi, luvussa 10.8 pohdin tutkimuksen tuottamaa kontribuutiota niin tieteellisen keskustelun kuin organisaatioiden arjen kehittämistyön näkökulmasta. Tuon esille myös muutaman tutkimustulosten myötä avautuvan teeman, jota olisi hyödyllistä jatkossa tutkia.

10.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kiteytän tulosten pohjalta vastaukset kuhunkin tutkimuskysymykseen. Vastauksen kautta jäsentyy se, miten johtajuuskulttuuri näyttäytyy ja rakentuu organi-

saatiossa eri toimijoiden kokemana. Tutkimuskontekstina toimii asiantuntijaorganisaatio.

Tutkimuskysymys 1: Millaisia tunnusmerkkejä ja jännitteitä johtajuuskulttuuri sisältää asiantuntijaorganisaatiossa?

Johtajuuskulttuuri näyttäytyi asiantuntijaorganisaatioissa toisaalta tunnusmerkkiensä, toisaalta sisäisten jännitteidensä valossa. Johtajuuskulttuurin tunnusmerkkeinä tutkimuksen organisaatioita yhdistivät osallisuuden tärkeys ja odotus keskustelulle, autonomian ja itseohjautuvuuden arvostaminen sekä johtajuuskontekstin epäselvyys ja monitulkinnallisuus. Näiden lisäksi tunnusmerkkeinä korostuivat kehittämishakuisuus, työn merkityksellisyys sekä toiminnan joustavuus, ketteryys ja moniroolisuus. Tutkimuksen organisaatioita yhdistivät myös seuraavat johtajuuskulttuurin paradoksit, jotka painottuivat kaikkien organisaatioiden toiminnassa ja johtajuusodotuksissa: ”keskusteleavuus versus selkeys”, ”työn autonomia versus johtamisen kaipuu”, ”johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus” sekä ”iso kuva versus silot”. Näiden lisäksi jännitteitä tuotti johtajuuden ”kytköksellisyys versus katkoksellisuus”. Se näkyi varsinkin organisaatioissa, joiden toiminnassa korostuivat matriisi- ja projektijohtaminen.

Tutkimuskysymys 2: Ketkä rakentavat johtajuuskulttuuria?

Johtajuuskulttuurin rakentamiseen nähtiin osallistuvan kaikki organisaatiotoimijat, tahtoen tai tahtomattaan, aktiivisesti tai passiivisesti. Toimijaryhmillä tunnistettiin erilaisia rakentajarooleja. Ylimmän johdon roolia pidettiin keskeisenä; ylin johto ja johtoryhmä nähtiin johtajuuskulttuurin moottorina ja suunnannäyttäjänä. Keskijohto esiintyi pääosin välittäjän roolissa. Vaikka keskijohdon edustajat itse näkivät roolinsa olevan osin jäsentymätön ja johtajuuskulttuurin suhteen jopa ulkokehällä, tulkitsivat asiantuntijat johtajuuskulttuuria paljolti juuri lähiesimiehensä kautta. Asiantuntijat nähtiin puolestaan itseohjautuvina toimijoina ja informaation tuottajina. Asiantuntijoilla ja muulla henkilöstöllä tunnistettiin monia erilaisia rakentajarooleja, esimerkiksi kyseenalaistajan, vaattajan, turvallisuushakuisen ja tukijan roolit. Osallisuuden kokemuksen suhteen oli nähtävissä merkittäviä eroja. Ylin johto esiintyi subjektin roolissa, keskijohto pääosin objektin roolissa ja asiantuntijat lähiyhteisönsä osalta subjektin mutta organisaatiotason johtajuuskulttuurin suhteen objektin roolissa. Myös organisaation ulkoisilla tahoilla – yhteistyökumppaneilla, opiskelijoilla, asiakkaila, julkisella päätöksenteolla sekä yrityksen hallituksella – nähtiin olevan oma roolinsa kulttuurin rakentamisessa. Ihmisten lisäksi johtajuuskulttuuria rakentavat toimintaympäristön elottomat tekijät, kuten organisaatorakenteet, projektit ja työtilat.

Tutkimuskysymys 3: Miten johtajuuskulttuuri rakentuu?

Johtajuuskulttuurin nähtiin rakentuvan ihmisten välisissä suhteissa ja arjen kohtaamisissa. Toimijat tekivät tilanteista tulkintoja, jolloin tekojen nähtiin puhuvan enemmän kuin julkilausutut arvot, periaatteet tai strategiat. Johtajuuskulttuurin koettiin kytkeytyvän toisaalta organisaatiokontekstiinsa, toisaalta organisaatiota ympäröivään toimintaympäristöön. Rakentumisessa korostuivat johtajuuden ja asiantuntijatyön kompleksisuus sekä kulttuurin yhtenäisyyteen liittyvät näkökulmat, jolloin johtajuuskulttuuri näyttäytyi yhtä aikaa sekä pirstaleisena että yhteisenä. Kompleksisuuspiirteinä korostuivat emergenssi ja toiminnan kytköksellisyys, toisaalta myös katkoksellisuus. Johtajuuskulttuuria rakennetaan ennen kaikkea kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa, kahdenvälisissä tilanteissa, tiimi- ja hankepalavereissa sekä johdon ja esimiesten foorumeissa. Organisaatiotason tilaisuuksien, strategioiden ja johdon kirjallisten viestien katsottiin myös rakentavan kulttuuria, mutta ne eivät ole yhtä keskeisessä roolissa. Johtajuuskulttuuri rakentuu toisaalta organisaation sisäisenä ilmiönä, toisaalta suhteessa ympäristöönsä. Verkottuneissa asiantuntijaorganisaatioissa organisaatorajat ovat läpäiseviä, jolloin yhteistyökumppanit tuovat johtajuuskulttuuriin omat mausteensa. Tällöin myös ulkoisen toimintaympäristön ennakoitavuus, uhat ja mahdollisuudet sekä yhteistyökumppanien ja asiakkaiden vaateet toimivat merkittävänä johtajuuskulttuuria rakentavina voimina.

Tutkimuskysymys 4: Miten johtajuuskulttuuria voidaan kehittää?

Johtajuuskulttuurin kehittäminen näyttäytyi aineistossa dynaamisena ilmiönä, jossa kehittämisen päämäärät, keinot ja konteksti kietoutuvat toisiinsa. Tulosten pohjalta johtajuuskulttuuria on mahdollista tietysin reunaehdoin tarkoituksellisesti kehittää. Kehittäminen ei kuitenkaan ole suoraviivaista, vaan sitä tehdään vaikuttamalla johtajuuskontekstin osatekijöihin, eri tilanteissa tehtyihin tulkintoihin, strategioihin, tavoitteisiin, rakenteisiin ja käytäntöihin. Aineiston perusteella kehittämisen lähtökohtana on organisaation nykyisen johtajuuskulttuurin, sen tunnusmerkkien ja jännitteiden tunnistaminen. Kehittämisen suuntaviivoiksi on tarpeen määrittää jaettu näkymä johtajuuskulttuurin päämääristä. Kehittämisen päämäärinä painottuivat keskinäinen luottamus ja arvostus, jaettu ymmärrys kokonaisuudesta ja tahtotilasta sekä mahdollisuus erilaisten näkemysten esittämiseen ja kokeiluihin. Johtajuuskulttuurin kehittämisen ratkaisuksi kiteytyivät seuraavat: johtajuusodotusten tunnistaminen, tavoitteiden ja pelisääntöjen kiristäminen, päätöksenteon selkiyttäminen, muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen sekä valmius ja tarkoituksenmukaiset foorumit keskusteluille. Johtajuuskulttuurin kehittämisen keinot ovat tulkintani mukaan kuitenkin sidoksissa sekä nykyiseen että tavoiteltavaan johtajuuskulttuuriin. Siksi edellä mainitut kei-

not tulee nähdä eräänlaisena tarjottimena, joiden käyttöarvoa on arvioitava organisaatio- ja tilannekohtaisesti.

10.2 Johtajuuskulttuuri-käsitteen määrittely

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuottaa sisältöä johtajuuskulttuuri-käsitteelle. Aineksia määrittelyyn ovat tarjonneet yksilöhaastattelujen päätteeksi sanoitetut määritelmät, jotka kuvaavat sitä, miten toimijat itse käsitteen ymmärtävät ja sitä omin sanoin kuvaavat. Määritelmät on esitetty taulukossa 20.

Taulukko 20. Toimijoiden sanoittamat johtajuuskulttuurimääritelmät

Organisaatio-toimija	Toimijan sanoittama määritelmä johtajuuskulttuurista
Johtaja 1	Johtajuuskulttuuri on kattaus ihmisiä, toimintatapoja ja ripaus visiotakin siitä, miten organisaatiossa toimitaan.
Johtaja 2	Johtajuuskulttuuria on se tunneilmapiiri, mikä organisaatiossa vallitsee. Se näkyy teoissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta myös dokumenteissa, joista pitäisi syntyä se kuva, mitä organisaation halutaan olevan. Johtajuuskulttuuri näkyy myös toimintatavoissa; tehdäänkö työtä tiiminä, käydäänkö dialogia ja kuinka lähestyttäviä ja uskottavia esimiehet ovat.
Johtaja 3	Johtajuuskulttuuri on niitä todellisia arvoja, jotka organisaatiossa vallitsevat, ja se tekemisen tapa, joka toimintaa ohjaa. Mikäli yhteispelin saa muodostettua tavaksi asti, niin kulttuuriin on kyetty johtamisen kautta vaikuttamaan. Mikäli taas kulttuuri ei hommaa tue, niin johtaminen on kuin vettä kaivoon kantaisi.
Esimies 1	Johtajuuskulttuuri on vähän niin kuin johtamisen arvot, sitä miten ne organisaatiossa näkyvät. Samalla tavoin kuin organisaatioarvoja viedään arkipäivään, niin myös johtajuuskulttuurilla voidaan pyrkiä johonkin. Johtajuuskulttuuri on kuitenkin myös paljon jotain, mihin ei pyritä.
Esimies 2	Johtajuuskulttuuri on se tapa, jolla me suhtaudumme toisiimme, teemme työtä, seuraamme työtä ja arvioimme työn tuloksia. Oleellista on se, miten me kaikki, ja eritoten esimiehet, itseään ja muita arvostavat.
Esimies 3	Johtajuuskulttuuri on sitä, miltä meidän toiminta näyttää arjessa. Se on ihmisten tapa toimia toistensa kanssa ja se fiilis, mikä siitä syntyy; miten me toimitaan, reagoidaan, tartutaan asioihin ja suhtaudutaan toisiimme. Johtajuuskulttuuri näkyy myös vastuunkantona ja yhteisenä rytminä.
Asiantuntija 1	Johtajuuskulttuuri on sitä, miten organisaatiossa johdetaan ihmisiä. Se ei ole vain manageroimista ja konemaista miettimistä, että onko jokin tehty vai ei. Siihen liittyy ihmissuhdetaitoja, näkemystä ja ihmisten tukemista.
Asiantuntija 2	Johtajuuskulttuuri on sitä, kuinka autenttisesti me pystytään tätä hommaa tekemään, kuinka rehellisinä, aitoina ja avoimina me asiat toisillemme tuodaan. Kyse on sekä asioista että ihmisistä, joilla on ihmisarvo ja jotka ovat erilaisia persoonia. Johtajuuskulttuurin täytyy hyödyntää näkökulmien kirjoja, ja siirtää potentiaali toimintaan järkevällä tavalla.
Asiantuntija 3	Johtajuuskulttuuri on vision hakemista ja vastuunottoa sen toteutumisesta, aina itsensä johtamisesta yrityksen johtamiseen asti.

Määritelmässä kiteytyy toimijoiden näkemys johtajuuskulttuurin olemuksesta ja keskeisistä elementeistä. Johtajuuskulttuurissa on niiden valossa kyse ennen kaikkea organisaation ihmisistä, arjen käytännöistä sekä siitä, mihin suuntaan ja millaisten periaatteiden ohjaamana matkaa tehdään. Määritelmässä toistuvat sanat *ihminen, toimintatavat, arjen teot* sekä *toimijoiden väliset suhteet* ja *vuorovaikutus*. Lähes kaikissa määritelmässä korostuu myös jaetun vision tai yhteisen päämäärän merkitys johtajuuskulttuurin moottorina. Johtajuuskulttuurin ytimessä ovat tällöin toisaalta ihmisten potentiaalin hyödyntäminen, toisaalta kunkin toimijan vastuu niin omasta kuin organisaation työstä. Huomionarvoista on se, että johtajuuskulttuuria luonnehditaan arjen tekemisen, tulkintojen ja arvostusten kautta; sen kuvattiin ilmenevän muun muassa ”yhteisenä rytminä”, ”tunneilmapiirinä” ja ”johtamisen arvoina”. Johtajuuskulttuurin nähtiin siis olevan ”sitä, miltä meidän toiminta arjessa näyttää”. Eksaktit toiminnot tai positiot näyttäytyvät määritelmässä sen sijaan niukasti. Lisäksi määritelmät heijastavat käsitystä johtajuuskulttuurin tarkoituksellisen kehittämisen reunaehdoista, joihin palaan luvussa 10.6. Johtajuuskulttuurin olemusta kuvaa hyvin erään toimijan toteamus siitä, että ”*johtajuuskulttuuri on myös paljon jotain, mihin ei pyritä*”.

Määrittelen tutkimukseni synteessä johtajuuskulttuurin seuraavasti:

Johtajuuskulttuuri on odotusten, tekojen ja tulkintojen jännitteinen tihentymä, jossa integroituvat organisaatiotoimijoiden käsitykset toiminnan päämääristä ja niiden saavuttamisen keinoista.

Ihmisten johtajuuskulttuuriin liittämät käsitykset ja odotukset syntyvät tekojen, sanojen, tilanteiden ja niistä tehtyjen tulkintojen kautta. Ne ovat monin osin kytköksissä toisiinsa, ja usein myös ristiriidassa keskenään, mihin määritelmässäni viittaa sana *jännitteinen*. Sanalla *tihentymä* tarkoitetaan puolestaan usean ajatuksen ja mielikuvan yhteensulautumista, joka heijastelee myös johtajuuskulttuurin olemusta. Johtajuuskulttuurissa on kyse myös vaikuttamisesta. Vaikuttajina eivät tutkimukseni perusteella ole kuitenkaan vain johtajat ja esimiehet vaan viime kädessä jokainen organisaatiotoimija, tahtoen tai tahtomattaan, aktiivisesti tai passiivisesti.

Miten johtajuuskulttuuri-käsite sitten eroaa käsitteistä johtajuus ja organisaatiokulttuuri? Vaikka tutkimuksen empiirisessä osiossa olen keskittynyt johtajuuskulttuuri-käsitteeseen liitettyihin merkityksiin, voidaan käsitteiden vertailua tehdä empirian ja teoreettisen viitekehyksen välillä. Johtajuus- ja johtajuuskulttuuri-käsitteillä on tällöin hahmotettavissa kaksi merkityseroa. Johtajuuskulttuuri-käsite näyttää ensinnäkin raamittavan ilmiön selkeästi johonkin tiettyyn kontekstiin, tässä tapauksessa toimijan omaan organisaatioon. Johtajuus sen

sijaan on luonteeltaan yleisempi ilmiö, jolle ei kielenkäytössä ja merkityksenannossa ole välttämättä tarkentunut tiettyä kontekstia tai yhteisöä. Voidaan siis sanoa, että johtajuuskulttuuri sitoo merkityksen johtajuus-käsitettä vahvemmin kyseessä olevan organisaation arkeen, tyypillisiin tilanteisiin sekä ihmisten niistä tekemiin tulkintoihin. Toisena käsite-erona korostuu se, että johtajuuskulttuuria kuvatessaan ihmiset tuovat esille hyvin monipuolisia havaintoja. Ne liittyvät monissa eri rooleissa toimivien ihmisten käyttäytymiseen, ryhmien toimintaan, organisaation normeihin, johtamisen työvälineisiin sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön. Johtajuudessa fokus näyttää puolestaan kiinnittyvän vahvemmin johtajiin ja esimiehiin, jolloin johdettavien ja kontekstin painoarvo jää tarkastelussa vähemmälle.

Organisaatiokulttuurin ja johtajuuskulttuurin välisenä merkityserona konkreti-soituu puolestaan yhteistyön tavoite. Johtajuuskulttuurille annetuissa merkityksissä korostuvat toiminnalta tavoiteltava suunta, päämäärät ja niiden saavuttamisen keinot. Kullakin organisaation toimijalla on näistä oma käsityksensä, joka on osin jaettu. Käsitys organisaation johtajuuskulttuurista on sidoksissa kunkin toimijan perspektiiviin, hänen taustaansa, edustamaansa ryhmään, organisaati-rooliinsa sekä henkilökohtaisiin verkostoihinsa.

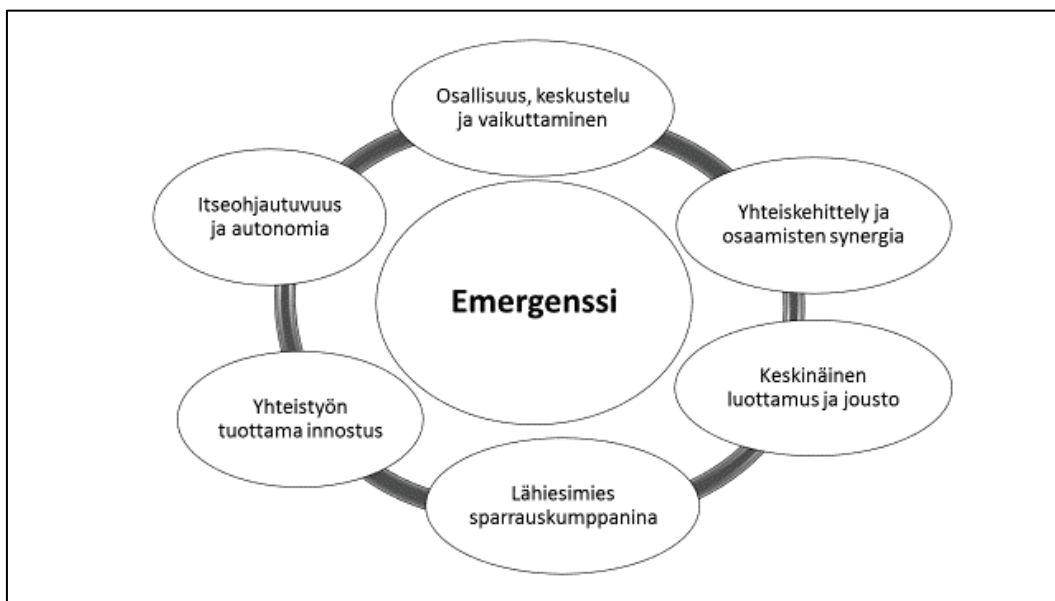
Johtajuuskulttuuria voidaan luonnehtia tutkimukseni valossa organisaatiokulttuuri- tai johtajuustarkastelua täsmentävänä, ei niinkään erottelevana käsitteenä. Näen käsitteen tarpeelliseksi, kun on tarve fokusoida tarkastelu johtajuuteen yhtenä organisaatiokulttuurin tärkeänä elementtinä. Käsite ohjaa kiinnittämään huomiota johtajien ja johdettavien lisäksi johtajuuden kulttuuriseen ja kompleksiseen kontekstiin. Johtajuuskulttuurin tarkastelu tuo konkreettisesti esille myös johtajuuden sosiaalisesti konstruoidun ja kontekstiinsa nivoutuvan luonteen.

10.3 Johtajuuskonteksti kompleksisena yhteistyön kenttänä

Alaluvuissa 10.3–10.5 otan tarkasteluun yksitellen piirteitä, jotka esiintyivät vahvoina tutkittavien organisaatioiden johtajuuskulttuurissa ja -kontekstissa. Teen luvuissa synteesiä sekä organisaatioiden kesken että suhteessa tutkimuksen viitekehukseen. Koska johtajuuskulttuuri kytkeytyy vahvasti kontekstiinsa, aloitan synteessin tarkastelemalla tutkimukseni konteksteissa painottuvia havaintoja. Asiantuntijaorganisaatioiden toimintaympäristö näyttäytyi monella tapaa kompleksisena, mikä raamitti toimijoiden käsitystä johtajuuskulttuurista. Johtajuuskontekstissa korostuivat sekä toimijoiden että toimintojen väliset moninaiset suhteet. Kompleksisuuspiirteinä painottuivat kaikissa organisaatioissa emer-

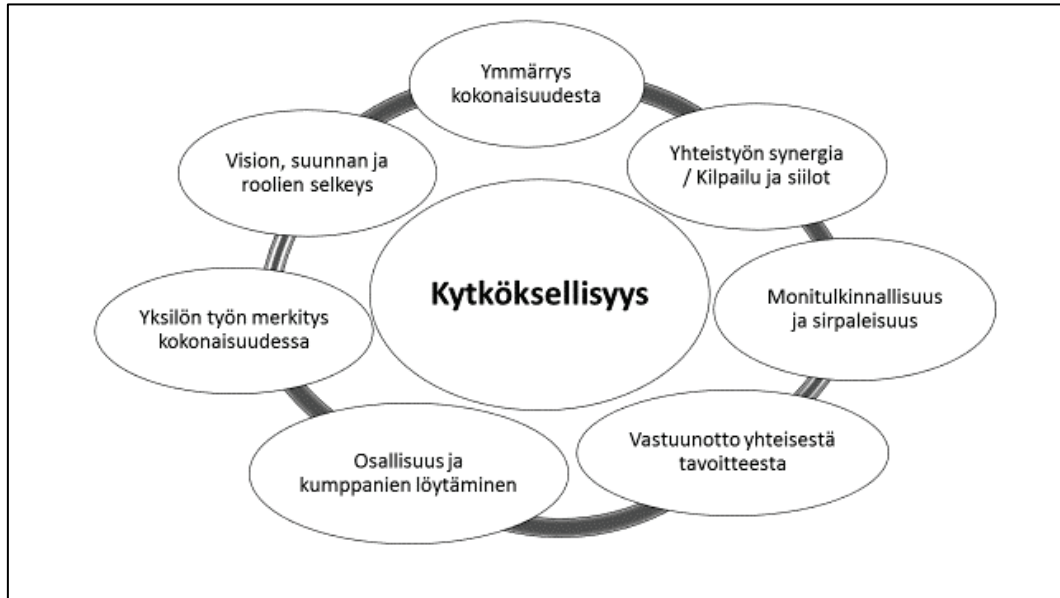
genssi ja toiminnan kytköksellisyys. Epälineaarisuus korostui puolestaan kasvuyrityksessä. Piirteet näyttäytyivät kussakin organisaatioissa hieman eri tavalla (ks. luvut 6.2.3, 7.2.3, 8.2.3). Kuviot 8–10 kuvaavat tekijöitä, jotka asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskontekstissa liittyvät kuhunkin kompleksisuuden piirteeseen.

Emergenssi näkyi asiantuntijaorganisaatioissa ennen kaikkea yhteiskehittelynä sekä toimijoiden osallisuus- ja autonomiaodotuksina. Yhteistyön nähtiin parhaimmillaan tuottavan luottamusta ja innostusta sekä mahdollistavan osaamisten synergian. Emergenssi liittyi toisaalta johtoryhmissä, hankkeissa ja tiimeissä tehtävään kollegayhteistyöhön, toisaalta esimiehiltä odotettavaan sparrauskumppanuuteen. Emergenssi näyttäytyi positiivisena piirteenä, jota edistävät jaettu käsitys päämääristä ja toimijoiden riittävä autonomia.



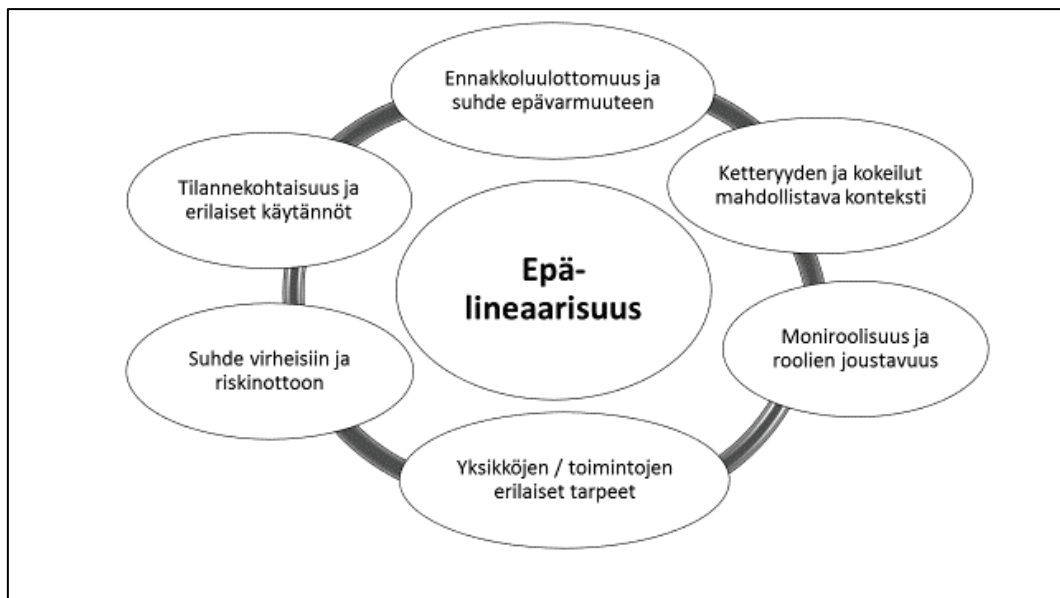
Kuvio 8. Johtajuuskontekstin kompleksisuus: emergenssi

Kytöksellisyys näkyi yksikköjen, toimintojen, hankkeiden ja organisaatoroolien välisinä kytköksinä ja katkoksina. Sitä pidettiin luonnollisena mutta haasteita tuottavana ilmiönä. Lähtökohtina korostuivat ymmärrys kokonaisuudesta ja omasta roolista, vision selkeys sekä oman työn merkitys. Asiantuntijatyön ja -ympäristön kytköksellisyydestä seurasi monenlaisia katkoksia, joita syvensivät asioiden monitulkinnallisuus ja sirpaleisuus sekä toimintojen välinen kilpailu ja siilot. Varsinkin matriisijohdetuissa organisaatioissa korostui toimijoiden kyky löytää parhaimmat kumppanit organisaation sisältä ja verkostoista.



Kuvio 9. Johtajuuskontekstin kompleksisuus: kytköksellisyys

Epälineaarisuus korostui ennen kaikkea kasvuyrityksessä, jossa johto näki sen mahdollistavana, muut toimijat epäselvyyttä tuottavana tekijänä. Epälineaarisuus näkyi myös muiden organisaatioiden ja niissä erityisesti asiantuntijoiden käsityksissä.



Kuvio 10. Johtajuuskontekstin kompleksisuus: epälineaarisuus

Toiminta näyttäytyi tilanne- ja tapauskohtaisena. Yksiköillä, tiimeillä, hankkeilla ja toimijoilla oli erilaisia tarpeita ja käytäntöjä, mikä toi haasteita kokonaiskuvan hahmottamiseen ja resurssien hyödyntämiseen. Muuttuvassa ja ennakoimatto-

massa toimintaympäristössä korostuivat johtajuuskulttuurin suhde epävarmuuteen, virheisiin ja riskinottoon. Tällöin avainasemassa olivat ennakkoluulottomuus, joustavuus, toimijoiden moniroolisuus sekä ketteryyden ja kokeilut mahdollistava konteksti.

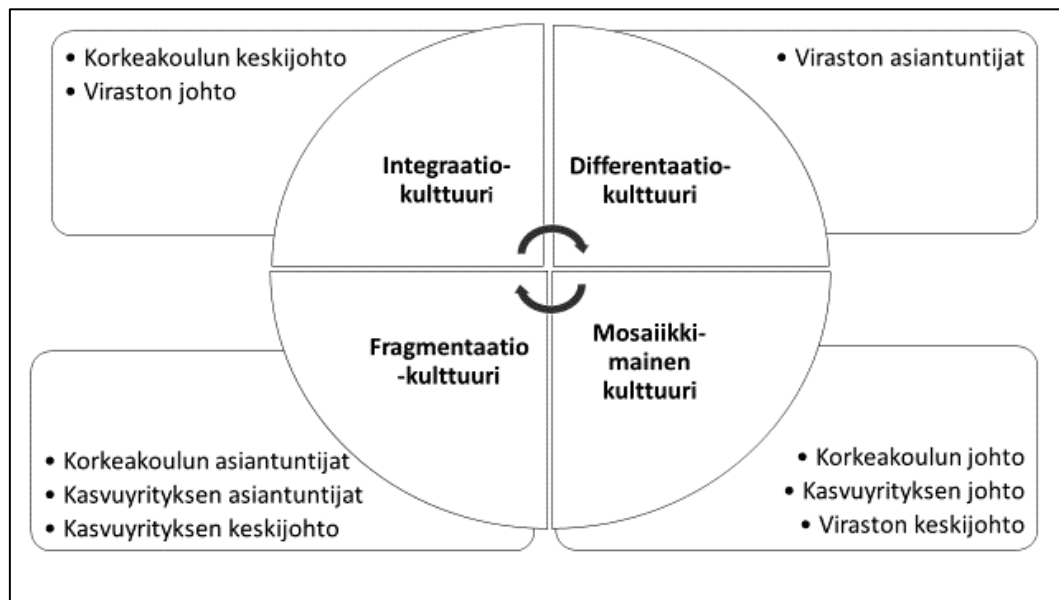
Johtajuuskontekstin ennakoitavuus osoittautui johtajuuskulttuurin kannalta merkittäväksi ominaisuudeksi. Siksi organisaatioissa on kyettävä löytämään kyseiseen kontekstiin parhaiten soveltuvat johtamistavat. Organisaatioissa oli nähtävissä sekä Snowdenin kuvaaman monimutkaisen että kompleksisen toimintaympäristön piirteitä (ks. kuvio 5; Snowden & Boone 2007: 68–74). Asiantuntijaviraston käsityksiä johtajuuskontekstista kuvaa monimutkaisuus (*complicated context*), jolloin konteksti on pääosin ennustettava mutta ennustaminen edellyttää monenlaisen tietotaidon yhdistämistä. Johtamisessa on tällöin perusteltua hyödyntää ”havainnoi – analysoi – reagoi” -periaatetta. Ympäristön kompleksisuus (*complex context*) korostui varsinkin kasvuyrityksessä ja osin myös korkeakoulussa. Kun varmaa tietoa ei ole olemassa, tulee johtamisen perustua löyhiin, jatkuvasti tarkisteltaviin toimintamalleihin sekä avoimeen neuvotteluun, uuden kehittelyyn ja kokeiluun. Tällöin tavoiteltavan johtajuuskulttuurin ohjenuorana on perusteltua hyödyntää periaatetta ”kokeile – havainnoi – reagoi”.

Kompleksinen johtajuuskonteksti edellyttää kokonaiskuvan ja kytkösten hahmottamista, sekä joustavuutta roolien ja keinovalikoiman suhteen. Tutkimuksen tuloksissa on nähtävissä tähän liittyviä paradoksaalisia odotuksia. Toimijat korostavat yhtäältä toiminnan emergenssiä ja itseorganisoitumisen mahdollisuutta, ja toisaalta he odottavat johdolta selkeitä suuntaviivoja sekä käytäntöjen yhdenmukaisuutta. Kun sekä hallinnolliseen ylhäältä alas -johtajuuteen että mukautuvaan johtajuuteen ja itseorganisoitumiseen liittyvät odotukset ovat vahvasti läsnä, on keskeinen kysymys se, miten nämä odotukset ja organisaation käytännöt nivotaan yhteen selkeyden ja ketteryyden mahdollistavaksi kokonaisuudeksi (ks. kuvio 2; Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007). Parhaimmillaan johtajuuskulttuuri toimii siltana autonomia- ja selkeysodotusten välillä siten, että se luo käytäntöjen avulla mahdollisuuksia itseohjautuvaan asiantuntijatyöhön. Tällöin mahdollistuvat myös asiantuntijaorganisaatioille elintärkeät uusi tieto ja innovaatiot, jotka edellyttävät toisaalta vapautta ideoida ja kyseenalaistaa, toisaalta systematiikkaa, jonka avulla ideoista jalostetaan palveluita ja tuotteita.

10.4 Johtajuuskulttuurin pirstaleisuus ja yhteisyys

Tutkimukseni organisaatioissa keskeiseksi johtajuuskulttuuria määrittäväksi ilmiöksi nousi myös kulttuurin yhteisyys ja pirstaleisuus, jota tarkastelen seura-

vaksi. Yhteisyyden ja pirstaleisuuden välinen dynamiikka kytkeytyi vahvasti kontekstiinsa, organisaatio- rooleihin ja tilanteisiin, minkä vuoksi myös organisaation muutosvaihe näkyi tuloksissa selvästi. Asiantuntijavirastossa oltiin suuntaamassa keskitetystä kohti keskustelevampaa johtajuuskulttuuria, korkeakoulussa oli suuntaus puolestaan yksikköön hajautetusta kohti keskitetympää ja prosessiohjaattua mallia. Kasvuyrityksessä pyrittiin erillisten yritysten johtamisesta kohti organisaation yhteistä johtajuuskulttuuria, mihin yritysostot ja alakulttuurit toivat osaltaan haasteita (ks. luvut 6.2.4, 7.2.4, 8.2.4). Johtajuuskulttuuri nähtiin toisaalta pirstaleisena, toisaalta yhteisenä. Johtajuuskulttuurin yhtenäisyyteen liittyvissä kokemuksissa oli eroja sekä toimijaryhmien että organisaatioiden välillä, mihin todennäköisesti vaikutti kunkin organisaation erilainen tausta, muutosvaihe ja johtamismalli. Kuvio 11 konkretisoi organisaatioiden ja eri toimijaryhmien kokemusten eroja.

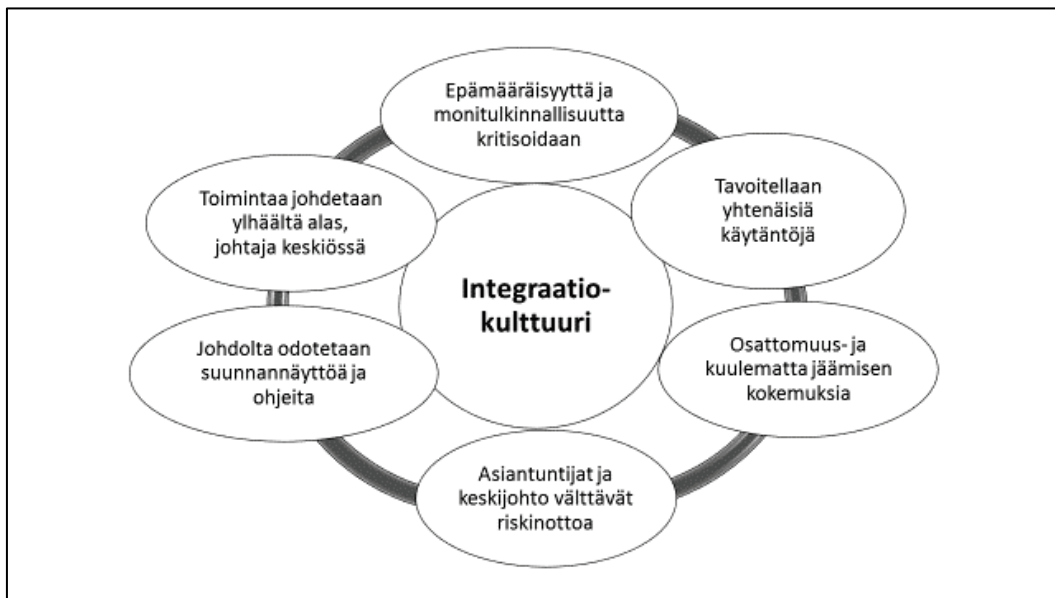


Kuvio 11. Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys – hajanaisuus organisaatioissa

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys kytkeytyy vahvasti siihen, kokevatko toimijat olevansa osallisia johtajuuskulttuurin rakentamisessa. Kysymys nousee tulosten valossa keskeiseksi erityisesti keskijohdon kokeman osattomuuden näkökulmasta. Jos keskijohto kokee olevansa vain viestin välittäjä, asiantuntijat tuskin kokevat organisaationsa johtajuuskulttuurin yhteiseksi. Tutkimuksen asiantuntijat pitivätkin organisaatiotason johtajuuskulttuuria pääosin pirstaleisena, ja tämä kokemus vaikeutti oman roolin, työn merkityksen ja vaikutusmahdollisuuksien hahmottamista. Toisaalta kompleksisessa asiantuntijaorganisaatiossa täydellistä yhteisyyttä on tuskin järkevää tavoitella, vaan kysymys on ennemminkin siitä, että tunnistetaan työn ja organisaation päämäärien välillä olevat kytkökset.

Organisaatioita yhdistävinä piirteenä korostuivat kulttuurin mosaiikkimaisuus ja fragmentaatio. Myös integraatiota ja differentaatiota oli nähtävissä. Asiantuntijavirastossa johto arvosti keskustelevuutta. Tästä huolimatta toimintaa johdettiin rakenteiden ohjaamana toimialoittain ylhäältä alas, mikä näyttäytyi asiantuntijoille differentaation korostumisena. Korkeakoulussa oltiin johtamista keskittäessä yksiköihin hajautetusta mallista, ja keskijohto koki muutosvaiheessa osattomuutta ja asiantuntijat näkivät organisaation pirstaleisena. Kasvuyrityksen johdon puheissa korostuivat kokonaisuuden hyödyt ja ketteruus. Muut toimijat eivät kuitenkaan olleet keskusteluissa riittävästi mukana, jolloin heille vahvimpana näkyivät kulttuurin fragmentaatiopiirteet.

Johtajuuskulttuurin yhtenäisyys–hajanaisuus-näkökulma konkretisoitui tuloksissa eri kulttuuripiirteitä kuvaaviksi tunnusmerkeiksi. Kuvaan tunnusmerkit kunkin kulttuuripiirteen osalta kuvioissa 12–14. Integraatio näkyi toimijaryhmi- en puheissa eri tavoin: johto ja asiantuntijat tulkitsivat sitä myönteisemmin kuin keskijohto, jolla se näkyi myös kuulematta jäämisen ja vaikutusmahdollisuuksien puutteena. Integraatio ilmeni epämääräisyyden ja monitulkinnallisuuden kri- tisoitina, organisaatiotason yhtenäisten käytäntöjen tavoitteluna sekä ylhäältä alas -johtamisena. Johdolta odotettiin suunnannäyttöä, osin myös selkeitä ohjei- ta.

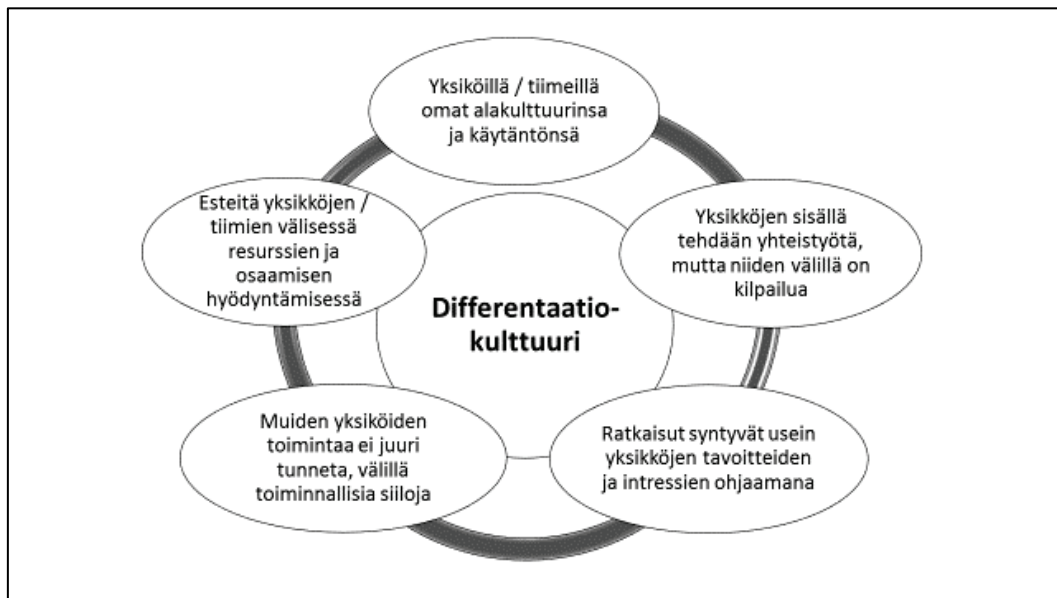


Kuvio 12. Johtajuuskulttuurin integraation tunnusmerkit

Toisaalta integraatio näyttäytyi myös tilanteissa, joissa asiantuntijat ja keskijohto välttivät virheitä ja riskinottoa, kokivat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi tai toiminnan byrokraattiseksi ja kankeaksi. Puhdasta integraatiokulttuuria esiintyi

aineistossa kuitenkin vähäisesti, sillä selkeyteen ja yhdenmukaisuuteen liittyvät johtajuusodotukset heijastivat monelta osin kokonaiskuvan näkemisen tarvetta ja siten mosaiikkimaista kulttuuria.

Johtajuuskulttuurin differentaatio esiintyi pääosin kielteisenä, ei-toivottuna ilmiönä. Yksiköillä ja tiimeillä oli omat alakulttuurinsa ja käytäntönsä, jolloin niiden sisällä tehtiin yhteistyötä, mutta niiden välillä kilpailtiin resursseista. Mikäli muiden yksiköiden toimintaa tai yhteistä tavoitetta ei tunnettu, johtivat toiminnalliset siilot esteisiin osaamisen ja resurssien hyödyntämisessä. Toisaalta nähtiin, että eri toiminnoilla oli omat ominaispiirteensä, jolloin kaikkea ei ole tarpeen yhtenäistää, vaan toimivat ratkaisut syntyvät usein yksikkö- ja hankekohtaisten intressien ja tavoitteiden ohjaamana. Johtajuuskulttuuri näyttäytyi kuitenkin pääosin selkeärajaista differentaatiokulttuuria monimuotoisempuna ilmiönä, toisin sanoen fragmentaatiopiirteiden kautta.



Kuvio 13. Johtajuuskulttuurin differentaation tunnusmerkit

Johtajuuskulttuurin fragmentaatio näyttäytyi erityisesti asiantuntijoilla, ja se ilmentyi epäselvyytenä, käytäntöjen pirstaleisuutena ja kokonaiskuvan puutteena. Fragmentaatio näkyi toiminnan yksilölähtöisyytenä, jossa korostuivat työn autonomia ja itseohjautuvuus. Ylin johto ja strategiat koettiin osin etäisiksi. Johtajuus ilmeni tilanne- ja tapauskohtaisina ratkaisuinä, ja yhtenäisiä toimintamalleja tai vastuumäärittämiä oli niukasti. Fragmentaatio esiintyi pääosin kriittisessä sävyssä: varsinkin asiantuntijat janosivat kokonaiskuvaa ja toivoivat työnsä tueksi organisaatiotasoisia pelisääntöjä, käytäntöjä ja selkeämpiä vastuumäärittämiä. Fragmentaatiokulttuuri näyttäytyi myös monina epävirallisina yhteistyösuhteina,

jotka edellyttivät toimijoilta kykyä itsensä johtamiseen sekä vuorovaikutus-, verkosto- ja projektijohtamisen taitoja. Organisaatorajat nähtiin läpäisevinä, kun yhteistyötä tehtiin tiiviisti myös ulkopuolisten tahojen kanssa.

Fragmentaatio ja mosaiikkimaisuus esiintyivät osin päällekkäisinä ilmiöinä: mosaiikkimainen kulttuuri sisälsi fragmentaatiopiirteitä mutta täydentyi tekijöillä, jotka eheyttävät kokonaisuudesta ja kontekstista hahmottuvaa kuvaa. Kuviossa 14 olen eritellyt tunnusmerkit sen mukaan, liittyvätkö ne kulttuurin pirstaleisuuteen (fragmentaatio) vai kokonaiskuvan hahmottamiseen (mosaiikkimaisuus). Mosaiikkimaisessa kulttuurissa korostui toimijoiden ymmärrys kokonaisuudesta ja omasta roolista. Kun tilanteet ja asiat ovat jatkuvassa muutoksessa ja kytköksissä toisiinsa, tarvitaan yhteistä tilannearviota sekä jatkuvaa neuvottelua toiminnan päämääristä ja keinoista.



Kuvio 14. Johtajuuskulttuurin fragmentaation ja mosaiikkimaisuuden tunnusmerkit

Mosaiikkimainen johtajuuskulttuuri näyttäytyy tavoiteltavana asiantuntijaorganisaatioiden kompleksisessa johtajuuskontekstissa. Tällöin riittävän löyhät toimintamallit sekä jaettu käsitys päämääristä auttavat asettamaan johtajuudelle raamit, joita tulee jatkuvasti tarkastella tarkoituksenmukaisissa johtamiskoh- taamisissa ja yhteisöllisissä foorumeissa. Mosaiikkimainen kulttuuri tuo asian- tuntijaorganisaatioiden pirstaleisuuden ja yhteisyyden tarkasteluun mielekkään peilipinnan, kun kulttuuri nähdään yhtä aikaa sekä kokonaisena että osiensa summana. Se auttaa ymmärtämään organisaatioympäristön kompleksisuutta, missä todellisuuteen ovat yhtä aikaa vaikuttamassa niin yksilölliset, ryhmien si-

säiset kuin kontekstiin liittyvät tekijät (ks. Mäki 2012: 44–45; Chao & Moon 2005: 1 128–1 129; Hargreaves 1999: 62–69). Johtajuuskontekstin kompleksisuudella sekä mosaiikkimaisella johtajuuskulttuurilla onkin tunnistettavissa monia yhtymäkohtia, sekä teoreettisen tarkastelun että tutkimukseni tulosten valossa. Sekä mosaiikkimainen kulttuuri ja johtajuuskontekstin kompleksisuus pitävät sisällään myös ajatuksen siitä, että organisaatiotodellisuus rakentuu monista yhtä aikaa ilmenevistä jännitteistä ja paradokseista. Näkökulma nousee kirkaaksi huomioksi myös tämän tutkimuksen tulosten valossa.

10.5 Johtajuuskulttuurin paradoksit

Johtajuuskulttuuri näyttäytyi asiantuntijaorganisaatioissa paradoksaalisena, erilaisia jännitteitä ja ristiriitaisia odotuksia sisältävänä ilmiönä. Seuraavat paradoksit näkyivät selvästi niin asiantuntijaviraston, korkeakoulun kuin kasvuyrityksen johtajuuskulttuurissa: 1) keskustelevuus versus selkeys, 2) työn autonomia versus johtamisen kaipuu, 3) johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus, 4) iso kuva versus siilot. Näiden lisäksi korkeakoulun ja kasvuyrityksen johtajuuskulttuurissa korostui 5) johtajuuden kytköksellisyys versus katkoksellisuus. Paradoksit on esitelty organisaatiokohtaisesti luvuissa 6.4, 7.4 ja 8.4. Teen seuraavaksi synteisiä organisaatioita yhdistävistä paradokseista, pohtien myös eroja organisaatioiden välillä.

Paradoksi 1: keskustelevuus versus selkeys

Asiantuntijaorganisaatioiden toimijat arvostivat mahdollisuutta vaikuttaa ja keskustella, jolloin korostui kuulluksi tuleminen ja arvostuksen kokemus. Päätöksiin oli myös helpompi sitoutua ja niiden taustoja oli helpompi ymmärtää, mikäli ne syntyivät keskustelun kautta. Samanaikaisesti johdolta ja esimiehiltä odotettiin selkeyttä ja suunnan näyttöä, ohjeitakin. Keskusteluiden kuvattiin johtavan erilaisiin tulkintoihin, myös väärinymmärryksiin, minkä seurauksena selkeys kärsii. Päämäärät ja käytännöt nähtiin monelta osin pirstaleisina ja epäselvinä. Selkeyden kaipuu liittyi myös työn ja ympäristön jatkuviin muutoksiin. Osa koki työn hallinnan haasteelliseksi, ja johdolta toivottiin pitkän jänteen suunnitelmia.

Paradoksi näyttäytyi hieman erilaisena organisaatiosta riippuen. Asiantuntijavirastossa haasteita tuotti aiempaa avoimempi keskustelukulttuuri yhdistettynä olemassa oleviin rakenteisiin ja johtajuusodotuksiin. Päätöksentekoon kaivattiin selkeyttä, kun eri keskustelufoorumien ja valmisteluvaiheiden status oli epäselvä. Toisaalta koettiin, keskustelevuudesta nousee päätöksenteon perusaines. Korkeakoulussa ristiriitaisia johtajuusodotuksia tuotti puolestaan siirtyminen hajautetusta johtamismallista kohti uutta, yhtenäisyyttä tavoittelevaa mallia. Uuteen

malliin siirtyminen aiheutti osattomuuden kokemuksia varsinkin keskijohdon toimijoilla, jotka kokivat itsensä sivuutetuiksi, jos he eivät päässeet osallisiksi keskusteluihin. Kasvuyrityksessä jännitettä tuotti taas keskusteleva ja yritysoston kautta muotoutuva kulttuuri yhdistettynä toiminnan hektisyyteen ja tilannekohtaisuuteen. Kaikissa organisaatioissa oli tyypillistä, että johto teki tiivistä yhteistyötä, minkä seurauksena sillä oli suhteellisen kirkas kuva nykytilanteesta ja tavoiteltavasta suunnasta. Johdossa jaettu ymmärrys ei kuitenkaan tavoittanut riittävästi organisaatioiden muita toimijoita.

Keskustelun ja selkeyden ei koettu sinällään olevan ristiriidassa, vaan parhaimmillaan keskustelu nähtiin selkeyden saavuttamisen välineenä. Keskustelujen koettiin kuitenkin jäävän monesti irrallisiksi – toisin sanoen niillä ei ollut konkreettista sidosta omaan työhön ja jatkotoimiin. Vaihtelevat tulkinnat jäivät elämään, jos keskustelua ei sidottu laajempaan kontekstiin tai konkretisoitu käytännön tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Toisaalta tarve keskustella näyttäytyi yksilöllisenä: osalle oli luontevaa selkeyttää asiat keskustelun kautta, siinä missä osa odotti kirjallisia raameja. Keskusteluille kaivattiin tarkoituksenmukaisia foorumeita ja lähiesimieheltä tukea henkilötason tavoitteiden konkretisointiin. Selkeys nähtiin mahdolliseksi saavuttaa keskustelujen kautta, jolloin johdon tehtäväksi fokusoitui keskustelun kiteyttäminen sekä etenemispolun viitoittaminen.

Paradoksi 2: työn autonomia versus johtamisen kaipuu

Tämä paradoksi kiteytyi osaksi asiantuntijatyön perusasetelmaa, ja se kytkeytyi kiinteästi myös kontrollikäsitteisiin. Toimijat arvostivat vapautta ja työn autonomiaa. Yksilön itseohjautuvuus ja valmius itsenäisiin ratkaisuihin nähtiin asiantuntijan onnistumisen edellytyksinä. Ihmiset toivoivat työlleen riittävän väljiä raameja, jotka mahdollistivat työrauhan ja oman potentiaalinsa käytön. Samalla moni koki olevansa valintojen viidakossa yksin. Esimiehiltä ja johdolta odotettiin ohjausta, tukea ja palautetta, osin myös kontrollia. Kontrollin puutteen nähtiin aiheuttavan epäoikeudenmukaisuutta. Lähiesimiestä kaivattiin valintojen tueksi, ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja kehittymisen suuntaamiseen. Paradoksi näkyi myös tulkintojen välisenä ristiriitana: johto ja keskijohto näkivät viestivänsä vähäisellä kontrollilla luottamusta johdettaviinsa, kun taas johdettavat saattoivat samanaikaisesti tulkita tämän kiinnostuksen puutteena. Kontrolli kytkeytyi siten myös turvallisuuden ja välittämisen kokemuksiin. Paradoksi näkyi myös suhtautumisessa virheisiin: liian tiukan ja byrokraattisen kontrollin nähtiin ohjaavan virheiden välttelyyn ja tuottavuusongelmiin.

Paradoksi esiintyi organisaatioissa samansuuntaisena, vaikka erojakin oli nähtävissä. Asiantuntijavirastossa oli viime aikoina liikuttu kontrollista autonomian suuntaan ja tuettu asiantuntijoiden itseohjautuvaa roolia. Esimiesten oli kuitenkin

kin osin vaikeaa päästä kontrollista irti, ja toisaalta myös moni johdettava toivoi täsmällisiä toimeksiantoja ja varoi virheitä. Korkeakoulussa itsemääräämisoikeus näyttäytyi keskeisenä arvona, johon esimiehellä ei aina ollut lupa puuttua. Asiantuntijat eivät kaivanneet niinkään kontrollia, vaan enemmänkin tukea ja näkyvää tulevista. Toisaalta esimieheltä odotettiin joskus vastauksia hyvinkin yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Kasvuyrityksessä paradoksi näyttäytyi erityisesti luovan työn johtamisessa, sillä luovassa työssä pitää tehdä usein valintoja ja siinä syntyy myös paljon ideoita. Yhtäältä toivottiin, että joku tekee valinnan, mutta toisaalta johtajan tekemä päätös saatettiin kokea luovuutta ja autonomiaa rajoittavaksi.

Paradoksia tarkasteltiin myös vastuun ja vallan välisen tasapainon näkökulmasta. Autonomian katsottiin vaativan toimiakseen raameja ja vastuunottoa, jonka mahdollistavat riittävän selkeät tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi. Johtamisen kaipuussa painottuivat esimiehen valmentava ote, tuki ja kiinnostus. Esimiehen kanssa käytävät sparraavat keskustelut vahvistavat parhaimmillaan toimijoiden arvostuksen tunnetta, ohjaavat refleктоimaan sekä haastavat uusiin avauksiin ja kokeiluihin. Nähtiin, että itseohjautuvakin toimija tarvitsee kumppanin, joka kysyy ja kyseenalaistaa. Toisaalta oman ajattelun sparrauskumppanina voi toimia myös kollega tai johdettava, mikä oli tyypillistä varsinkin mat-riisimaisesti toimivissa korkeakoulussa ja kasvuyrityksessä. Autonomian ja johtamisen välistä positiivista sidosta kuvaa erään esimiehen seuraava toteamus: *”Johtaminen ei poista työn autonomiaa, vaan lykkää sitä vielä enemmän, selkeyttää suuntaa ja vauhdittaa.”* Paradoksi ohjaa pohtimaan asiantuntijoiden valmiutta toisaalta johtaa itseään ja kollegojaan ja toisaalta antautua itse johdettavaksi.

Paradoksi 3: johdon osallisuus versus keskijohdon osattomuus

Johdon osallisuus ja keskijohdon osattomuus johtajuuskulttuurin rakentajina näyttäytyi kaikissa organisaatioissa, mutta kussakin eri tavoin. Ylin johto koki olevansa johtajuuskulttuurin rakentamisen avainroolissa. He kuvasivat johtajuuskulttuuria pääosin organisaatiotasoisena ilmiönä, näkivät itsensä subjektin roolissa ja pitivät mahdollisuuksiaan kulttuurin kehittämiseen pääosin hyvinä. Samanaikaisesti keskijohto koki osattomuutta johtajuuskulttuurin rakentamisen suhteen. He kuvasivat johtajuuskulttuuria organisaatiotason ilmiönä, mutta eivät omansa vaan johdon tekemisen kautta, jolloin puheista välittyi sivustaseuraajan ja havainnoijan rooli. Keskijohto koki, että sen mahdollisuudet osallistua organisaatiotason keskusteluun ovat riittämättömät, ja osa koki jäävänsä kuulematta. Paradoksiin kiintoisan näkökulman tuo se, että vaikka keskijohto koki olevansa kulttuurin rakentamisen ulkokehällä, asiantuntijat kuvasivat johtajuuskulttuuria

paljolti juuri lähiesimiestyön kautta. Tämä havainto tukee Blockin (2003) tutkimustulosta lähiesimiesten merkittävästä vaikutuksesta johdettaviensa kulttuurikäsitteisiin.

Paradoksi näyttäytyi vahvana asiantuntijavirastossa ja korkeakoulussa. Virastossa keskijohto koki haasteita oman ja tiimensä työn priorisoinnissa päätöksenteon epäselvyydestä johtuen. Korkeakoulussa paradoksi kytkeytyi vaiheeseen, jossa hajautetusta johtamismallista oltiin siirtymässä keskitetympään. Tällöin muutoksen suunnittelun keskiössä oleva rehtoraatti koki itsensä osalliseksi, mutta yksikkö- ja keskijohto taas pääosin osattomaksi. Muutosprosessin edetessä keskijohdon osallisuus näytti kuitenkin paranevan roolien selkiytymisen myötä. Kasvuyrityksessä, jossa johto osallistui arjen työhön muiden mukana ja johtajuus toteutui paljon matriisiroolien kautta, paradoksi ei näkynyt yhtä selvärajaisena. Kaikissa organisaatioissa käytiin johtoryhmässä keskustelua toiminnan päämääristä, minkä seurauksena ylimmällä johdolla oli jaettu kuva organisaation suunnasta ja nykytilasta. Foorumeja, joissa keskijohto oli mukana organisaatiotason keskusteluissa, oli niukemmin, minkä seurauksena keskusteluissa esitetyt perusteet ja kokonaiskuva eivät tavoittaneet riittävästi keskijohtoa. Tämä tuotti esimiehille myös haasteita tilanteissa, joissa he viestivät ja perustelivat asioita johdettavilleen.

Keskijohdon osallisuuteen tuo haasteensa myös asiantuntijoiden itseohjautuva rooli sekä verkostoissa ja matriisirooleissa tapahtuva työ, jossa toimeksiannot eivät tule aina lähiesimieheltä. Kompleksinen ja muuttuva toimintaympäristö edellyttää nopeaa reagointia, jolloin perinteinen kontrolliin perustuva johtajuus ei ole perusteltua eikä aina mahdollistakaan. Jos esimies jää organisaatiotason keskusteluiden ulkopuolelle, hän ei saa reaaliaikaista kuvaa nykytilanteesta ja suunnasta eikä hänellä ole argumentteja johdettavilleen. Nämä syyt johtavat osaltaan siihen, että keskijohto joutuu pohtimaan rooliaan ja kontribuutiotaan asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskentässä.

Paradoksi 4: iso kuva versus siilot

Organisaatiotoimijat janoivat kokonaiskuvaa sekä jaettua käsitystä organisaation visiosta ja suunnasta. Varsinkin asiantuntijat kokivat oman roolinsa määrittelyn ja tavoitteidensa kytkemisen organisaatiotason päämääriin haasteelliseksi. Organisaatiotason pelisääntöjä ja vastuumäärittelyä kaivattiin. Tästä huolimatta arjen toimintatavat ja rakenteet ohjasivat työskentelemään suhteellisen kapeissa siiloissa. Siilojen taustalla oli toimialue-, yksikkö- ja tiimirajoja, tehtävä- ja osaamisalueita, ajattelutapoja ja yritysfiuasioita. Johtamisen rakenteiden muuttuessa olivat vanhat rakenteet ja toimintatavat jääneet osin elämään, mikä sai aikaan hämmennystä sekä toiminnan päällekkäisyyttä ja tehottomuutta. Tällöin

myös yhteisön uudet jäsenet saattoivat sosiaalistua ajatusmalleihin ja käytäntöihin, jotka eivät olleet perusteltuja nykytoiminnan kannalta. Siilot nähtiin pääosin negatiivisessa valossa, sillä ne rajoittivat kokeiluja, uusia avauksia ja niiden leviämistä sekä tuottivat toimintaan tehottomuutta. Toisaalta siilot liittyivät lähiyhteisön tuottamaan turvallisuuden tunteeseen ja sitä kautta yhteisöllisyyteen.

Siilot vaihtelivat organisaatioittain. Asiantuntijavirastossa paradoksi näyttäytyi selvärajaisimpana ja kytkeytyi myös autonomian ja kontrollin välistä suhdetta koskeviin käsityksiin. Vaikka johdossa ohjattiin eri toimialojen asiantuntijoita tekemään suoraan yhteistyötä toistensa kanssa, saattoi esimies ottaa sen kannan, että asia tulisi kierrättää hänen kauttaan. Kasvuyrityksessä siilot esiintyivät liiketoiminta- ja tehtäväalueiden välillä sekä historiasta kumpuavina, yritysostojen kautta syntyneinä kulttuurieroina. Yksikön tai hankkeen tuloksen ja osuoptimoinnin nähtiin usein ajavan yhteisten päämäärien ohi. Korkeakoulussa siilot eivät näyttäytyneet yhtä selvinä kuin muissa organisaatioissa, vaikka kuiluja tunnistettiin yksiköiden, kampusten ja koulutusalojen välillä.

Siiloihin liittyvä haaste oli tunnistettu kaikissa organisaatioissa, ja siihen oli pyritty reagoimaan jollakin tavoin. Käsitykset siitä, mihin suuntaan toimenpiteet olivat ohjanneet, kuitenkin vaihtelivat, ja johdolla oli asiasta keskimäärin muita positiivisempi kuva. Haastateltavat tunnistivat organisaatioissaan ajattelutapa- ja roolisiiloja, joissa toimijoiden oma työhistoria ohjasi ihmisiä lähestymään kokonaisuutta ensisijaisesti itselle tutun osaamisen tai toiminnon näkökulmasta. Toisaalta toimijat kokivat, että myös kollegat ohjasivat toisiaan totuttuun muottiin, jolloin roolin laventaminen vaati heiltä sinnikkyyttä. Roolisiilot toimivat tällöin kehittymisen esteinä.

Siilo-ongelman kuvattiin konkretisoituvan tilanteissa, joissa organisaation osaamista tuli kyetä integroimaan ja asiakkaille piti pystyä tarjoamaan ratkaisuja, jotka mahdollistuvat vain yhdistämällä organisaation eri toimintojen osaamista. Ratkaisua oli haettu sekoittamalla osajia keskenään, jolloin uusien kokoonpanojen kautta syntyi uudenlaisia ratkaisuja. Tämäkään ei välttämättä vapauttanut ihmisiä roolisiiloista, jos yksilön rooli työryhmän tuotoksen suhteen pysyi samana. Nähtiin, että siilon yli hyppääminen mahdollistuu parhaiten omakohtaisen kokemuksen ja yhteisen ongelmanratkaisun kautta. Ison kuvan hahmottaminen vaatii tuekseen osallisuutta sekä mahdollisuuksia jäsentää keskustelujen kautta organisaation ja oman työn peruskysymyksiä. Toisaalta siiloista irtautuminen näyttää edellyttävän jatkuvaa huomiota, jotta toiminta ei pääse valumaan entisiin, kapeisiin uomiinsa.

Paradoksi 5: Johtajuuden kytköksellisyys versus katkoksellisuus

Johdettavat asiat, toimijat ja toiminnot olivat asiantuntijaorganisaatioiden kompleksisessa kontekstissa monien siteiden kautta kytköksissä toisiinsa. Samanaikaisesti toiminta- ja viestintäketjujen välillä ilmeni kuitenkin katkoksia, kun viesti ei välittynyt tai ymmärrys toimintaa ohjaavista päämääristä, pelisäännöistä ja vastuista ei ollut jaettu. Kytkökset elivät jatkuvasti, sekä ulkoisten vaa-teiden että organisaation toiminnan ja siihen liittyvän emergenssin seurauksena. Kytkösten nähtiin linkittyvän valtaan, vastuuseen ja tietoon. Vastuun ja johta-juuden jakautuminen useammalle taholle johti kytkösten lisääntymiseen, jolloin myös katkosten riski kasvoi. Ilmiö korostui erityisesti kasvuyrityksessä ja kor-keakoulussa, jotka olivat matriisimaisesti ja prosessilähtöisesti johdettuja.

Kytkökset ja katkokset linkittyivät organisaation muutostilanteeseen ja näyttäy-tyivät organisaatioissa eri tavalla. Korkeakoulussa kytkösten ja katkosten määrän nähtiin kasvaneen prosessilähtöiseen johtamismalliin siirtymisen seurauksena. Lähiyhteisöjen sisällä katkoksia esiintyi vähemmän kuin yksiköiden tai projekti-en välillä. Katkoksia esiintyi myös toimijatasojen välillä. Kasvuyrityksessä ilmiö näkyi puolestaan johtamisen eri alueiden välisinä katkoksina; katkoksia esiintyi erityisesti myynnin ja toimeenpanon johtamisen sekä yrityksen ja luovan työn johtamisen välillä. Myynnin johtamisen systemaattinen käytäntö ei kantanut hankkeiden suunnittelu- ja toteutustyöhön asti, jolloin katkos näkyi sekä projek-tijohtamiseen että monitulkinnallisuuteen liittyvänä haasteena. Yrityksen ja luo-van työn johtamisen välinen katkos linkittyi puolestaan tilanteeseen, jossa kasvu-strategiaa toteutettiin ostamalla uusia yrityksiä. Tällöin muut toimijat kokivat johdon energian suuntautuvan liiketoiminnan johtamiseen niin, että yksilön ja luovan työn johtaminen jäivät vähälle huomiolle. Katkos linkittyi tältä osin au-tonomian ja johtamisen kaipuun väliseen paradoksiin. Asiantuntijavirastossa paradoksi ei näkynyt yhtä selvänä kuin muissa organisaatioissa, mikä johtunee viraston rakenteesta: johtajuus toteutui siellä vahvemmin linjaorganisaation oh-jaamana. Katkosten ehkäisemisen välineinä mainittiin kaikissa organisaatioissa avoin keskustelu, keskinäinen arvostus, kyky itsensä ja verkostojen johtamiseen sekä jaettu ymmärrys isosta kuvasta ja suunnasta.

Yllä tarkastellut paradoksit ilmentävät asiantuntijaorganisaatioiden johtajuus-kulttuuria keskeisellä tavalla. Organisaatioiden johtajuuskulttuurin voidaan kat-soa näyttäytyvän ja rakentuvan suurelta osaltaan juuri paradoksien – ristiriitais-ten odotusten ja jännitteiden kautta. Tutkimukseni paradokseissa on monia yh-tymäkohtia muissa tutkimuksissa tunnistettuihin johtajuuteen liittyviin jännittei-siin. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välinen ristiveto (ks. Murnigham & Collon 1991) näyttäytyy erityisesti paradokseissa ”työn autonomia vs. johtamisen kai-

puu” sekä ”kytköksellisyys vs. katkoksellisuus”. Yhteistoiminnan ja kontrollin (ks. Sundaramurthy & Lewis 2003) ja toisaalta joustavuuden ja tehokkuuden välinen jännite (ks. Adler, Goldoftas & Levine 1999) näkyvät sekä ”keskustele vuus vs. selkeys”- että ”iso kuva vs. siilot” -paradokseissa. Voiton tavoittelun ja sosiaalisen vastuullisuuden välinen jännite (ks. Margolis & Walsh 2003) näkyy edellisiä vähemmän, joskin sillä on yhtymäkohtia kasvuyrityksen johtamisen ja luovan työn johtamisen väliseen katkokseen.

Tutkimukseni keskijohdon osattomuuteen liittyvä paradoksi vahvistaa näkemystä keskijohdon paineista ylimmän johdon ja henkilöstön puristuksessa (Holden & Roberts 2004: 269). Tulokset kytkeytyvät lähijohtamisessa tunnistettuihin seuraaviin jännitteisiin: ”johtaminen vs. jaettu johtajuus”, ”yksilöllisyys vs. yhdenvertaisuus” sekä ”etäisyydet vs. yhteisöllisyys” (ks. Viitala & Koivunen 2014: 158–163). Esimiehen on kyettävä kohtaamaan johdettavansa yksilöinä, mutta yhdenvertaisesti ja samoilla säännöillä. Luottamus tulee kyetä saavuttamaan globaalissa toimintaympäristössä usein ilman kasvokkaista kontaktia. Toisaalta moni johdettava näkee jaetun johtajuuden ajatuksen ihanteellisena mutta odottaa samalla selkeitä ohjeita ja vahvaakin johtajuutta lähiesimieheltään. Tämän tutkimuksen valossa keskijohdon osattomuuskokemus näyttää kuitenkin liittyvän erityisesti tilanteeseen, jossa keskijohdolla ei ole riittävää näkymää organisaation isosta kuvasta eikä toisaalta mahdollisuutta ohjata johdettaviaan kontrollin keinoin. Tällöin kysymys liittyy ennen kaikkea oman roolin ja työn merkitykseen – siihen, mitä lisäarvoa keskijohdon on tarkoitus tuottaa johdettavilleen ja organisaatiolle. Edellä kuvattuja johtajuuskulttuurin paradokseja voidaan hyödyntää myös johtajuuskulttuurin tarkoituksellisessa kehittämisessä. Tämä edellyttää kuitenkin kyseiselle organisaatiolle tyypillisten paradoksien tunnistamista ja niiden tarkastelua eri perspektiiveistä.

10.6 Johtajuuskulttuurin kehittämisen reunaehdot ja keinot

Tässä alaluvussa kiteytän johtajuuskulttuurin tarkoituksellisen kehittämisen reunaehdot sekä tuon tutkimukseni pohjalta ehdotuksia johtajuuskulttuurin käytännön kehittämiseen. Johtajuusympäristön kompleksisuus, kontekstuaalisuus ja kulttuurin sisältävät jännitteet asettavat johtajuuskulttuurin kehittämislle vaatimuksia asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksessani johtajuuskulttuurin kehittäminen on näyttäytynyt dynaamisena ilmiönä ja kehänä, jossa kehittämisen lähtökohdat, suunta ja ratkaisut kytkeytyivät toisiinsa ja kontekstiinsa monin sidoksin. Kehittämiseen liittyvissä ratkaisuissa on heijastunut johtajuuden kehittämisen (*leadership development*) kokonaisvaltaiselle tarkastelulle tyypillinen

lähestymistapa (ks. taulukko 1). Kehittämisen perustana ovat tällöin toiminnan analysointi, erilaisten tulkintojen, myös ristiriitojen tunnistaminen, monipuoliset, arjen toimintaan sidoksissa olevat kehittämisinterventiot sekä kehittämisen iso kuva.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtajuuskulttuuria voidaan tietyin reunaehdoin tarkoituksellisesti kehittää. Tulokset heijastelevat kulttuuritutkimuksen pragmaattista näkökulmaa, jonka mukaan kulttuuria on mahdollista, joskin usein vaikeaa ja hidasta, kehittää tietoisesti (ks. Alvesson 1990: 39–40). Kehittäminen ei siten toteudu suoraviivaisesti vaan vaikuttamalla johtajuuskontekstin eri tekijöihin, tilanteisiin ja niissä tehtäviin tulkintoihin, sekä hyödyntämällä menetelmiä, jotka edistävät jaetun tilanne- ja tulevaisuuskuvan rakentumista. Kiteytän johtajuuskulttuurin kehittämisen reunaehdot seuraavassa kolmeen näkökulmaan, jotka perustuvat sekä tutkimukseni tuloksiin että sen viitekehykseen. Kokemukseni johdon ja asiantuntijayhteisöjen kehittäjänä vahvistavat näitä näkökulmia. Johtajuuskulttuurin kehittämisen reunaehtoina korostuvat 1) foorumit, joissa johtajuuskulttuuria kehitetään tulkintojen kautta, 2) esimiesten rooli valmentajana ja kehittämisen mahdollistajana sekä 3) johtajuuskulttuurin hahmottaminen yhtä aikaa sekä kokonaisuutena että osia ja kytköksiä sisältävänä ilmiönä.

1) Jaettujen tulkintojen foorumit

Johtajuuskulttuurin kehittämisessä keskiöön nousee eri tilanteissa tuotetun informaation tulkinta ja tulkintaprosessi. Tutkimuksen kehittämisratkaisusta korostuvat tällöin erityisesti johtajuusodotusten tunnistaminen, pelisääntöjen kiristäminen, muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen sekä tarkoituksenmukaiset foorumit ja valmius keskusteluille. Koska organisaatio kehittyy merkittävältä osaltaan erilaisissa yhteisöllisissä tilanteissa (Korpelainen 2005: 125), luo johdon ja muiden toimijoiden yhteinen tulkintojen tekeminen otollista perustaa organisaation johtajuuskulttuurin kehittämiselle. Yhdessä rakentuneet tulkinnat edistävät sekä yksilöiden että organisaation kehittymistä ja oppimista. Kollektiiviseen oppimiseen liittyvä kysymys on vahvasti kulttuurinen, jolloin johtajuuskulttuurin on tuettava avointa vuorovaikutusta. Johtajuuden on luonnollisesti tuettava liiketoimintastrategiaa, mutta ehkäpä vielä tärkeämpää on se, että johtamisen ja keskustelujen avulla luodaan maaperää myös uudentilaisille, luoville ratkaisuille (Salojärvi 2013: 26). Kokemuksia on kyettävä jakamaan ja jalostamaan oppimisen näkökulmasta.

Johtajuuskulttuurin rakentamisen yhteisöllisiä foorumeja ovat toisaalta johtamishierarkian eri tasojen, johtoryhmien ja esimiesten kokoukset, toisaalta projekti-, tiimi- ja työyhteisöpalaverit. Kulttuurin kehittämisen avainpaikkoja ovat kuitenkin myös organisaation nivelkohdat, joissa ymmärrystä rakennetaan orga-

nisaatiotasojen, yksikköjen ja hankkeiden välillä. Siksi myös näihin kohtiin on tarkoituksenmukaista asettaa foorumeja, joissa muutosta tai määränpäättä tulki-taan yhdessä sen sijaan että niistä ainoastaan viestitään. (Mäki 2015: 66.) Johto-ryhmissä ja muissa foorumeissa on syytä arvioida toimintaa, tunnistaa sen vah-vuuksia ja kehityskohteita, reflektoida tapahtumia ja kontekstin asettamia vaati-muksia sekä tehdä rohkeasti kokeiluja. Kun eri toimijoiden ja ryhmien puhetta opitaan ymmärtämään, voidaan yhdessä tuottaa jaettuja merkityksiä ja löytää ongelmiin toimivia ratkaisuja (Kejonen 2006: 456–460).

Keskeistä on, että yhteistä tulkintaa ja oppimista tapahtuu monen eri kanavan kautta. Arjen johtajuuskonteksti tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia, jotka ovat hyödynnettävissä oppimisen näkökulmasta (ks. Mäki 2007: 49–51). Esimerkiksi strategiatyöskentely on parhaimmillaan erinomainen yhdessä oppimisen ja yh-teisten tulkintojen foorumi. Niin johtoryhmissä kuin muissakin foorumeissa tu-lee kiinnittää erityistä huomiota siihen, kyetäänkö kaikki asiaan keskeisesti vai-kuttavat tekijät nostamaan esiin. On tärkeää, että asioista saadaan kaikki olen-naiset näkemykset esille, vaikka ne olisivat keskenään ristiriitaisia (Erkkilä 2013: 91). Käsittely edellyttää kuitenkin taitoa, sillä kovin erisuuntaiset intressit ja tul-kinnat hankaloittavat keskinäisen ymmärryksen saavuttamista (Yukl 2006: 367). Työskentelyssä käytettävät kehittämismenetelmät on syytä valita kontekstiperus-taisesti, jotta ne hyödyttävät eri muutostilanteissa olevat ja erilaisia asioita tavoit-televia organisaatioita (ks. Juuti & Luoma 2009: 148–173), mikä näkyy myös tämän tutkimuksen erilaisissa organisaatioissa.

Vuorovaikutus ja foorumit yksiköiden ja projektien välillä tuottavat johtajuus-kulttuuriin yhdentäviä elementtejä sekä jaettua tilanne- ja tulevaisuuskuvaavaa. Yh-teisten hankkeiden ja foorumien myötä syntyy toisaalta organisaation yhteistä osaamista, toisaalta yhteistyön kannalta tärkeitä henkilökohtaisia verkostoja. Tunnistettujen silojen yli syntyvät tulkinnat edistävät myös organisaatioissa jae-tun kokonaiskuvan syntymistä, jolloin yhteistä osaamista ja kulttuuria syntyy ikään kuin prosessin sivutuotteena. Erilaisten tulkintojen ja jännitteiden tietoi-nen esilletuominen tarjoaa keskusteluihin näkökulman, jossa epäselvyys näh-dään uhan sijasta mahdollisuutena. Lisäksi tulkintojen käsittely ohjaa paradoksi-en ja ristiriitaisten näkökulmien tunnistamiseen. Kehittämisen kannalta johta-juuteen liittyvien paradoksien tunnistaminen on merkittävää, sillä yhteisöllisen käsittelyn kautta on mahdollista päästä avaamaan kehittämisen esteeksi noussei-ta vastakkainasetteluja. Rationaaliseen johtajuusajatteluun perustuvan täsmälli-syyden ja yksiselitteisten faktojen tavoittelun sijasta on lähtökohtana tällöin eri toimijoiden käsitysten avaaminen ja jaetun ymmärryksen rakentuminen. Näissä tulkintojen jakamisen tilanteissa ei ole tarkoituksenmukaista tavoitella absoluut-tista yhteisymmärrystä, vaan enemmänkin yhteistä, monitahoista ymmärrystä

johtajuuskontekstista, työhön ja toimintatapoihin kohdistuvista kehitystarpeista ja ratkaisuvaihtoehdoista (Mäki & Saranpää 2012: 68–69). Kyseiset foorumit toimivat näin ollen myös johtajuuskulttuurin tunnistamisen ja kehittämisen avainpaikkoina.

2) Esimies kehittämisen mahdollistajana

Toinen näkökulmani koskee johtajien ja esimiesten valmentajan roolin omaksu- mista ja hyödyntämistä. Näkökulma liittyy keskeisesti organisaatiossa omaksut- tuun tapaan nähdä esimiestyön keskeinen funktio. Ollaan johtajuuskulttuurin kehittämisen peruskysymysten äärellä. Valmentava johtajuus voidaan asiantunti- jaorganisaatiossa määritellä esimiehen ja johdettavan väliseksi vuorovaikutus- suhteeksi, jonka tarkoituksena on johdettavien potentiaalin vapauttaminen, ky- vykkyyksien kehittäminen, ja sitä kautta yksilön ja organisaation suorituskyvyn parantaminen (Choi 2005: 16–17). Asiantuntijaorganisaation hektisesti muuttu- va työ ja tilanteet vaativat tuekseen jatkuvaa, käytännönläheistä ja reaaliaikaista suunnittelua sekä kehittymisen reflektointia. Muutokset toimintaympäristössä näyttäisivät siten edellyttävän suunnitteluun sekä lyhyen että pitkän jänteen per- spektiiviä, jotta tärkeäksi koetut tavoitteet etenevät. (Ks. Mäki 2008: 151–152.) Kehittämiskäytännöissä korostuvat tällöin tuloksissa painottuneet johtajuusodo- tusten tunnistaminen, autonomian ja roolien selkeyttäminen sekä muutos- ja kriisitilanteiden reflektointi ja hyödyntäminen.

Johtajuuskulttuurin kehittämisen yhtenä tavoitteena voidaan pitää sitä, että ku- kin toimija saa kehittymiselleen tukea esimieheltään. Tutkimukseni tukee käsi- tystä esimiesten proaktiivisen ja aktiivisen käyttäytymisen sekä johdettavien po- sitiivisten kulttuurikäsitteiden välisestä yhteydestä (ks. Block 2003). Organisaati- oissa on kuitenkin tarpeen konkretisoida valmentavan esimiestyön sisältö. Jotta valmentajuus voi toteutua ja tuottaa tuloksia, esimiesten rooli sekä siihen liitty- vät odotukset ja kriteerit tulee tiedostaa (Viitala & Koivunen 2014: 154), ja kes- kustella niistä sekä kahdenvälisesti että organisaatiossa. Esimiesten on tärkeä tunnistaa johtamiseen liittyviä tarpeita, sekä auttaa johdettaviaan niiden tunnis- tamisessa. Kyse on tällöin oikeanlaisista kysymyksistä, joiden avulla esimies tie- tää, odottaako johdettava häneltä kyseisessä tilanteessa esimerkiksi tukea, spar- rausta vai päätöksiä. Myös kokeneet asiantuntijat ja johtajat kaipaavat esimiehel- tään valmentavaa otetta, haastamista ja tukea kehittymiselle (Mäki 2008: 153). He näkevät hyödyllisten oppimiskokemusten liittyvän usein juuri tilanteisiin, joissa kehittyminen tapahtuu ongelmakeskeisesti ja omia työkäytänteitä kehittä- mällä (Leithwood, Jantzi & Steinbach 2002: 163). Kun kehittäminen kytetään nivomaan työhön, on myös kehittämistavoitteet helpompi konkretisoida ja kehit- tymistä yhdessä arvioida.

Valmentajan rooli edellyttää esimieheltä käsitystä kokonaiskuvasta sekä mahdollisuuksistaan tuottaa lisäarvoa kokonaisuudelle ja johdettaville. Tällöin keskiöön nousee esimiesten osallisuus – ja tämän tutkimuksen tulosten valossa erityisesti keskijohdon kokema osattomuus. Jos esimies ei itse koe olevansa johtajuuskulttuurin rakentamisen avainroolissa, myös valmentajan rooli jää usein ohueksi. Näkemykseni on, että juuri tätä kysymystä on organisaatioissa syytä selvittää ja hakea siihen tarvittaessa ratkaisuja.

Esimiehen valmentajan roolissa painottuu taito hahmottaa yksilön ja yhteisön osaaminen. Kun esimies hahmottaa sekä yksilön että organisaation tavoitteet ja valmiudet, hän kykenee suuntaamaan kehittämistä relevanttiin suuntaan. Toisaalta niin johdettavalla kuin esimiehellä on oltava tarvittaessa valmiuksia tarkistaa ja muuttaa suuntaa. Juuri kriisi- ja muutostilanteet näyttävätkin olevan avainpaikkoja jaetun kuvan ja tarkoituksenmukaisten käytäntöjen löytämiseen, mikäli niitä osataan organisaatioissa hyödyntää. Mahdollisuuksiin tarttuminen ja onnistuneet kokeilut edellyttävät puolestaan toimijoiden kesken jatkuvaa neuvottelua toimintatapojen, onnistumisten, resurssien ja tavoitteiden suhteesta (ks. Mäki & Saranpää 2012: 65). Esimiehen valmentajan tehtävä on vaativa, varsinkin kun valmennettavina on kokeneita asiantuntijoita, joilta vaaditaan vahvaa itseohjautuvuutta ja monipuolista näkemystä. Valmentaja ei voi tällöin olla passiivinen kontrolloija, vaan hänen on oltava sparraaja, joka kykenee hyödyntämään johdettavan osaamista sekä sisäistämään kehittämiseen liittyvät tarpeet ja mahdollisuudet.

3) Lähtökohtana kokonaisuus ja osasten väliset kytkökset

Kompleksinen toimintaympäristö haastaa johtajuutta ja johtajan mahdollistajan roolia, ja se asettaa vaatimuksia myös organisaation muille toimijoille. Tutkimukseni tuloksissa korostuu myös ymmärrys organisaation isosta kuvasta ja suunnasta. Johtajuuskulttuurin kehittämistä on siten syytä tarkastella esimiesten tietojen, taitojen ja asenteiden kehittämistä laajempaan, organisaatiokontekstiin kiinnittyneenä ilmiönä (Virtaharju ym. 2012: 284; Mumford & Gold 2004: 17). Tavoiteltavan johtajuuskulttuurin on toisaalta tuettava organisaation päämääriä, toisaalta istuttava organisaation kontekstiin. Tällöin on tärkeä tunnistaa ja rakentaa yhteydet johtamisjärjestelmien, prosessien ja työkalujen välille (Sydänmaanlakka 2004: 188). Kyseessä on kuitenkin vaativa tehtävä, ja vain harvoin saavutetaan aidosti ajattelu- ja toimintatapa, jossa vaikkapa henkilöstöjohtaminen on saumaton osa organisaation johtamisjärjestelmää, strategian kehittelyä ja implementointia (ks. Viitala 2013: 383). Tutkimukseni antaa haasteeseen ratkaisuja erityisesti tavoitteiden kirkastamisen ja jäsentämisen sekä päätöksenteon ja pelisääntöjen selkiyttämisen kautta. Muuttuva johtajuuskonteksti edellyttää

myös tavoitteiden ja pelisääntöjen tarkoituksenmukaisuuden jatkuvaa kriittistä tarkastelua. Kehittämiskokonaisuuden pitää toisaalta olla pitkäjänteinen, toisaalta riittävän ketterä mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Sen tulee myös huomioida kaikki toimijatasot ja tarjota eri rooleissa toimiville henkilöille mahdollisuuksia tuntea osallisuutta sekä kiinnittyä ja kehittyä.

Johtajuuskulttuurin kehittämisen on kiinnityttävä niin organisaation päämääriin, johtajuutta ohjaaviin periaatteisiin kuin tavoiteltavaan kyvykkyyteen. Myös kehittämiskokousten tulee olla yhteen sopivat tavoiteltavan johtajuuskulttuurin kanssa. Tilanteella ja ympäröivällä kontekstilla on tällöin ratkaiseva vaikutus kehittämisen muotoon ja sisältöön (Salojärvi 2013: 159; Luoma & Salojärvi 2007). Asiantuntijaorganisaation kompleksisessa arjessa on päivittäin lukematon määrä erilaisia johtajuuteen liittyviä tilanteita sekä päällekkäisiä muutostarpeita ja toimenpiteitä, jolloin kehittämisessä on samanaikaisesti pyrittävä huomioimaan sekä organisaation yhteiset että toimijoiden yksilölliset tarpeet. Olennaista on, että näiden tarpeiden kytköksellisyys toisiinsa hahmotetaan ja sitä kautta pyritään löytämään relevantit keinot kyseisen organisaation johtajuuskulttuurin kehittämiseksi.

Ehdotuksia johtajuuskulttuurin kehittämiseen:

Kokoan seuraavaksi kolmannen empiriavaiheen paradoksikohtaisen tarkastelun tuloksena (ks. luku 9.3) rakentuneet kehittämiskokoukset kuuteen näkökulmaan, joita organisaatiot voivat hyödyntää pohtiessaan johtajuuskulttuurinsa kehittämisen päämääriä ja keinoja. Huomioitavaa on kuitenkin, että ratkaisut ovat aina sidoksissa kontekstiin ja siihen, mitä halutaan tavoitella. Yleispäteviä ohjeita ei ole mahdollista antaa, vaan kehittäminen edellyttää organisaation johtajuuskulttuurin ja siihen sisältyvien jännitteiden tunnistamista.

1) Tavoitteiden kirkastaminen ja jäsentäminen

Yksilö- ja yhteisötason tavoitteita tulee tulosten pohjalta tarkastella ja kirkastaa seuraavien kriteerien pohjalta: Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä, mitattavia ja ohjata työtä relevanttiin suuntaan. Niiden tulee toisaalta olla riittävän konkreettisia, toisaalta antaa tilaa omakohtaiselle oivaltamiselle ja kokeiluille. Oikein asetetut tavoitteet ohjaavat yli sillojen, kohti organisaation yhteistä tulevaisuuskuva. Tämä edellyttää organisaation tavoitteiden pilkkomista siten, että kukin toimija kykenee näkemään oman roolinsa kokonaisuudessa. Tavoitteet toimivat arvioinnin ja keskustelun peilinä erilaisissa johtamiskohtauksissa, joissa niiden toteutumista tulee myös reflektoida ja tehdä tarvittaessa korjausliikkeitä.

2) Päätöksenteon selkiyttäminen

Päätöksentekoon liittyvien vastuiden ja prosessien kirkastaminen luo selkeyden lisäksi turvallisuuden tunnetta. Selkeä ja ymmärrettävä päätöksentekomalli tukee organisaatiotoimijoiden samaan suuntaan etenemistä. Toisaalta kankea ja monimutkainen päätöksenteko koetaan uhaksi autonomialle ja esteenä reagoinnille. Vastuut ja mallit tulee kyetä rakentamaan siten, että päätöksenteko nähdään toimintaa vauhdittavana, ei sitä hidastavana ja rajoittavana toimintona.

3) Johtajuusodotusten tunnistaminen

Erilaiset tilanteet ja ihmiset edellyttävät erilaista johtamista. Esimiesten tulisi tunnistaa erilaisia johtamiseen liittyviä tarpeita sekä auttaa johdettaviaan niiden tunnistamisessa. Kyse on myös oikeanlaisista kysymyksistä, joiden avulla esimies tunnistaa, odottaako johdettava esimieheltään tukea, päätöksiä vai vaikkapa haastamista. Kyseinen johtamisvalmius nähtiin myös yhtenä avaimena keskijohdon osattomuuden lieventämiseen. Keskijohdon on osattava kertoa, ja heiltä on myös kysyttävä, millaista johtamista he kokevat tarvitsevansa onnistuakseen omassa johtamistyössään. Johtajuusodotusten tunnistamista tarvitaan myös organisaatiotasolla, sillä johtajuuskulttuurin kehittämisen tulee perustua nykyisen kulttuurin ja johtajuusodotusten tunnistamiseen.

4) Tarkoituksenmukaiset foorumit ja valmius keskusteluille

Keskustelun tarve kytkeytyy monin säikein osallisuuden kokemukseen. Sen nähtiin edellyttävän sekä valmiuksia että tarkoituksenmukaisia foorumeja. Näkökulma liittyy johtajuusodotusten tunnistamiseen, jolloin keskustelutaito näyttäytyy esimiesten valmiutena kysyä, kuunnella, keskusteluttaa ja sopia asioista. Toisaalta keskustelu liittyy erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin, jolloin oleellista on johtamiskohtaamisten tarkoituksenmukainen rytmitys sekä tilanteiden fasilitointi. Asioiden etenemistä edistää johtajan tai vastuuhenkilön kyky vetää keskustelu yhteen ja sopia jatkotoimet. Tarkoituksenmukaisten foorumien avulla on mahdollista hahmottaa organisaation isoa kuvaa sekä rakentaa jaettava tulevaisuusnäkyä.

5) Pelisääntöjen kirkastaminen

Kompleksisessa johtajuuskontekstissa korostuu tarve selkeille pelisäännöille. Pelisääntöjä kaivattiin toisaalta roolien ja päätöksenteon selkiyttämiseen, toisaalta autonomian rajojen määrittelyyn. Pelisäännöt varmistavat osaltaan toimijoiden samaan suuntaan etenemistä. Liian eksaktit säännöt voivat kuitenkin kankeuttaa toimintaa, joten niiden tarkoituksenmukaisuutta tulee tarkastella jatkuvasti tilanteita ja toimintaympäristöä vasten. Parhaimmillaan pelisäännöt luovat mielekkäät raamit toimijoiden autonomialle ja kokeiluille.

6) *Muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen*

Erilaiset muutos- ja kriisitilanteet avaavat mahdollisuuksia toisaalta uudennaisille ratkaisuille ja toisaalta yhteisöllisyydelle. Muutos voi toimia yhdistävänä voimana, mikäli sen pohjalta luodaan yhteistä tilannekuvaa ja haetaan yhdessä ratkaisuja. Muutoksen hyödyntäminen kehittämisen voimavarana edellyttää kuitenkin johdolta ja esimiehiltä uteliasta ja avointa suhdetta ympäristöönsä. Johdolla tulee olla rohkeutta ja osaamista keskusteluttaa toimijoita sekä organisaation sisällä että verkostoissa. Myös asiakasta, verkostokumppania tai opiskelijaa on syytä kuunnella herkillä korvalla. Muutos- ja kriisitilanteiden hyödyntäminen voidaan nähdä sekä johtajuuskulttuurin kehittämisen ratkaisuna että seurauksena, kuten moni muukin edellä mainituista näkökulmista.

Johtajuuskulttuurin kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää monitasoisen ja kytköksellisen kuvan rakentamista organisaation todellisuudesta ja tavoitteista. Ihmisiä on kyettävä johtamaan niin tavoiteltavan kuin vallitsevankin todellisuuden ohjaamana. Heittäytyminen kompleksiseen ajattelumalliin on kuitenkin ongelmallista rationaaliseen johtamisajatteluun perustuvassa organisaatiossa. Riskinä ovat tällöin turhautuminen ja hämmennys, jotka saattavat johtaa olemassa olevan toiminnan oikeuttamiseen ilman kyseenalaistamista tai kyvyttömyyteen käynnistää kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia interventioita. (Ks. Juuti & Luoma 2009: 174–175.) Edellä kuvattu johtamisen haaste oli näkyvissä myös tämän tutkimuksen erilaisissa muutostilanteissa kipuilevissa organisaatioissa. Organisaation arjessa on tärkeää löytää keskustelujen ja tulkintojen kautta siltoja, joiden avulla rationaalinen ja kompleksinen johtajuusajattelu nivoutuvat toisiinsa. Keskeisessä roolissa ovat tällöin nykyisen johtajuuskulttuurin tunnistaminen, tavoiteltavan johtajuuskulttuurin määrittäminen sekä foorumit, joissa tätä pohdintaa tehdään.

Kehittämisen keinot ovat aina sidoksissa kontekstiinsa sekä päämääriin. Näin ollen myös edellä esitetyt johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyvät ratkaisut toimivat ikään kuin tarjottimena tai tarkistuslistana, jota organisaatiot voivat hyödyntää kontekstiinsa ja tavoittelemaansa johtajuuskulttuuriin sopivalla tavalla.

10.7 Tutkimuksen laadun arviointi

Seuraavaksi arvioin tutkimustulosten ja -prosessin laatua sekä omia valintojani tutkijana. Tutkimusprosessin ja tulosten laadun katsotaan soveltuvan käsitteinä laadullisen tutkimuksen kokonaisarviointiin paremmin kuin validiteetin ja reliabiliteetin. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden ja toistettavuuden

vaatimus on perinteisessä mielessä mahdoton. Tällöin myös luotettavuustarkastelun on koostuttava monesta eri tekijästä. (Puusa & Kuittinen 2011: 167.) Reliabiliteetti ei sovellu tämän tutkimuksen laadun kriteeriksi myöskään kontekstilähtöisyyden näkökulmasta. Organisaatiotoimijoiden käyttäytyminen on pitkälti aika-, paikka- ja tilannesidonnaista, joten ei voida automaattisesti olettaa, että eri ajankohtina ja eri menetelmillä saavutettaisiin täysin sama tulos (Puusa & Kuittinen 2011: 168). Tutkimuksen laadun ja sisäisen validiteetin lähtökohtana on tällöin tutkittavan ilmiön sekä aineiston ja tutkimusmenetelmien vastaavuus, jolloin laatu määräytyy suhteessa tutkittavaan ilmiöön (ks. Hänninen 2016: 112; Perttula 1993: 39–41).

Tutkimukseni tavoitteena on ollut luoda sisältöä moniulotteiselle ilmiölle, jolloin on perusteltua hyödyntää suhteellisen laajaa, eri perspektiivejä sisältävää aineistoa. Keskeisinä kriteereinä voidaan tällöin pitää sitä, kuinka hyvin aineiston pääsisältö on kyetty kiteyttämään, kuinka systemaattisesti aineistoa on hyödynnetty sekä kuinka herkästi myös aineistossa ilmenevät säröt on otettu kokonaiskuvan rakentamisessa huomioon (Hänninen 2016, 112). Jotta lukijalla on mahdollisuus saada kuva tutkimusprosessin kuluessa tekemistäni valinnoista ja niiden perusteista, olen kuvannut tutkimuksen lähestymistapaan liittyvät valinnat luvussa 5.1 sekä aineistonkeruun ja analyysin vaiheet yksityiskohtaisesti luvussa 5.3. Reilun argumentaation periaatteen mukaisesti lähtökohtanani on korostunut rehellisyys ja avoimuus omien taustaoletusteni, tekemieni valintojen ja tutkimuksen toteutuksen suhteen (ks. Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006: 42–47). Arvioin tutkimustani seuraavassa Larssonin (1993: 197–210) kuvaamien laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnin kriteerien valossa, jolloin lähtökohtina ovat 1) tutkijan perspektiivitietoisuus, 2) tulosten laatu sekä 3) tulosten validiteetti.

Perspektiivitietoisuuden lähtökohtana on, että tutkija tuo julki ilmiötä koskevat lähtökohtaiset oletuksensa ja perustelee teoriavalintansa. Perspektiivitietoisuuteen liittyy kiinteästi myös tutkimuksen eettisyys (Puusa & Kuittinen 2011: 173). Johtajuuskulttuuri on tutkittavana ilmiönä moniulotteinen ja samalla myös haasteellinen, sillä sen perustana olevia ilmiöitä, johtajuutta ja organisaatiokulttuuria, on tutkittu paljon ja monista näkökulmista. Tutkimuskirjallisuuden runsaus pakotti tekemään viitekehysten suhteen valintoja, joiden perustana toimi lähtökohtainen oletukseni ilmiön kontekstuaalisuudesta, tutkimusympäristön kompleksisuudesta sekä käsitys ihmisen, niin johtajan kuin johdettavan, subjektuudesta. Valintaa ohjasivat myös organisaatiokulttuuri- ja johtajuustarkastelun välillä esiintyvät kytkökset. Tekemäni teoriavalinnat näyttäytyvät valmiissa tutkimuksessa itselleni suhteellisen harmonisena kokonaisuutena, mutta ne syntyivät monipolvisen ja haastavan prosessin kautta, koska myös muille valinnoille olisi löytynyt matkan varrella perusteita. Teoriavalintojen tekemiseen toi haastet-

ta myös se, ettei johtajuuskulttuurin käsitteelle ole muodostunut tiedeyhteisön kesken jaettu merkityksiä, vaikka termiä käytetäänkin organisaatiotoimijoiden ja -kehittäjien toimesta kohtalaisen laajasti. Juuri tämä havainto toimi kuitenkin myös tutkimusaiheen valinnan yhtenä keskeisenä innoittajana. Organisaatiokehittäjänä ja asiantuntijayhteisöjen esimiehenä minulle oli jo ennen prosessin alkua muodostunut luonnollisesti omakohtaisiin kokemuksiin perustuvia käsityksiä. Yhtäältä tämä esiyymmärrys helpotti moniulotteisen ilmiön hahmottamista, mutta toisaalta olin osin ennakkoymmärrykseni vanki. Tämän takia olen kiinnittänyt erityistä huomiota yhtäältä monipuoliseen kirjallisuuteen perehtymiseen sekä toisaalta omien käsitysteni reflektointiin ja tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen.

Tutkijana rooliani voi kuvata sosiaaliselle konstruktionismille ominaisesti subjektiiviseksi ja tulkinnalliseksi. Ihminen, sekä tutkija että tutkittava, nähdään tällöin aktiivisina toimijoina, jotka eivät ainoastaan reagoi ympäristöönsä vaan myös muokkaavat sitä. Monivaiheisen tutkimusprosessiin sisältyvien erilaisten aineistokeruutilanteiden fasilitoinnissa auttoi monipuolinen kokemukseni kehittäjänä, haastattelijana ja coachina. Kokemukseni vuoksi kykenin antamaan informanteille riittävästi tilaa ilmiöön liittyvien käsitysten esille tuomiseen, ja pystyin myös ohjaamaan ryhmä- ja kahdenvälisiä tilanteita siten, että vaiheelle asettamani tutkimukselliset tavoitteet toteutuivat.

Eettisyyden ja samalla tutkimuksen luotettavuuden yhtenä kriteerinä oli informanttien anonymiteetti. Toteutin tutkimuksen eettisesti kestävien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Noudatin tutkimuksen kaikissa vaiheissa opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) määrittämiä ohjeita ja periaatteita. Organisaatiot esiintyvät tutkimuksessa nimettöminä, minkä tavoitteena oli luotettavan informaation ja toimijoiden aitojen käsitysten esille saaminen. Informanttien kirjoittamia henkilökohtaisia tarinoita eivät ole sellaisinaan nähneet muut kuin minä. Ryhmähaastattelujen aineistoa käsitteelin toimijaryhmän yhteisenä puheena, jolloin henkilöiden puheenvuoroja ei ole raportoitu yksilötasolla. Yksilöhaastateltavien henkilöllisyyttä ei ole tuotu julki tutkimusraportissa tai muissa yhteyksissä eikä myöskään organisaatioiden sisällä. Tavoitteena oli tuottaa käsityksiä ja reflektiota, jotka pohjautuivat tutkittavien henkilökohtaisiin arvostuksiin, kokemuksiin ja näkemyksiin. Siksi pidin tärkeänä tutkittavien anonymiteetin suojaamista sekä sen varmistamista, että heillä on jokaisessa vaiheessa ymmärrys tutkimuksen tarkoituksesta.

Tulosten laadun ja samalla tutkimusprosessin laadun kriteerinä voidaan pitää sitä, että tutkimusraportin osat – tutkimusongelma, aineistonkeruu ja analyysi – muodostavat sisäisesti loogisen ja harmonisen kokonaisuuden. Tulosten laatuun

liittyy myös niiden sisällöllinen rikkaus, rakenne ja kytkeminen teoriaan. Tulosten luotettavuuden ja rikkauten kannalta on tärkeää, että lukijan on mahdollista arvioida tulkintojen osuvuutta, joten aineistosta tulee tuoda riittävästi esille yksityiskohtia. (Larsson 1993: 197–200.)

Tutkimusprosessin eri elementit, tutkimuskysymykset, teoria, aineistonkeruu ja analyysi elivät vuorovaikutuksessa keskenään tutkimuksen edetessä. Tutkittavat tuottivat merkityksiä omista perspektiiveistään käsin, ja monivaiheisen tutkimusprosessin aikana syntynyt ymmärrys auttoi minua ymmärtämään kunkin palasen merkitystä kokonaisuuden kannalta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2012: 31–32). Näin ollen jokainen empiriavaihe tuotti aineksia seuraavan vaiheen aineiston keruun ja tulkinnan avuksi. Monimetodinen lähestymistapa edisti laadukasta tutkimusprosessia, jossa eri menetelmät toivat esille erilaisia, mutta toisiaan täydentäviä näkökulmia, ja vahvistivat osaltaan tutkimuksen validiteettia (ks. Uusitalo ym. 2011: 283).

Analysoin aineiston ensin kontekstilähtöisesti, ja tein vasta lopuksi synteisiä organisaatioiden kesken. Tulokset olen raportoinut kontekstilähtöisesti ja tutkimusprosessin kronologiaa noudattaen. Tämä mahdollisti organisaatioympäristönsä kytkeytyvän, elämänmakuisen, myös sisäiset ristiriidat esille tuovan kuvan rakentamisen kunkin organisaation johtajuuskulttuurista. Pääluvussa 6–10 esittämiäni sitaattien, taulukoiden ja kuvioiden tarkoituksena on ollut konkretisoida tutkittavien esille tuomia näkökulmia ja niistä tekemiäni tulkintoja. Yhtenä tulosten laatukriteerinä voidaan pitää sitä, että tutkimus kehittää aiempia teorioita nostamalla esiin uudenlaisia merkityksiä todellisuudesta (ks. Larsson 1993: 200). Pääluvussa 10 olen tehnyt synteisiä sekä tutkimusorganisaatioiden kesken että tutkimustulosten ja viitekehysten välillä. Luvussa kiteytyvät tutkimuksen keskeiset tulokset sekä tutkimuksen uudet, aiempia teorioita täydentävät näkökulmat.

Tulosten validiteetin kriteerit muodostuvat Larssonin (1993: 204–210) jäsenyyksen mukaan diskurssikriteeristä, konsistenssikriteeristä, tulosten empiirisestä ankkuroinnista sekä niiden heuristisesta ja käytännöllisestä arvosta. Diskurssikriteerin mukaan tehdyt tulkinnat tulee pystyä asettamaan vastakkain muiden tulkintojen ja tutkijoiden kanssa. Tutkimusprosessin keskeisenä arvona on oman kriittisen reflektion rinnalla tällöin tutkimuksen ulkopuolinen arviointi (Puusa & Kuittinen 2011: 172). Tätä kriittistä debattia sekä tutkimukseni johtopäätösten ja menetelmien arviointia ovat edistäneet tutkimusprosessini aikana Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä käyty opponointi, sekä ohjaajieni esittämät kriittisen tärkeät näkökulmat. Toisaalta tutkimuslöydösten koetteleluun ovat haastaneet talouslehdissä ja blogissani julkaistut, tutkimukseeni poh-

jautuvat kirjoitukset, joiden pohjalta olen saanut käydä mielenkiintoista keskustelua johtajien, tutkijoiden ja työelämäkehittäjien kanssa. Koska tutkimukseni yhtenä tavoitteena on ollut tuottaa käytännön välineitä organisaatioiden kehittämiseen, olen arvostanut mahdollisuutta esitellä ja koetella tutkimustuloksiani prosessin kuluessa myös erilaisissa johdon ja johtoryhmien tilaisuuksissa. Tärkeänä validiteetin vahvistajana ovat toimineet tutkimuksen informantit, joilla olen koetellut edellisen tutkimusvaiheen tuloksia. Varsinkin kolmas empiriavaihe tarjosi tärkeän mahdollisuuden koota yhteen kunkin tutkittavan organisaation ylintä johtoa ja johtamisen kehittäjiä arvioimaan johtajuuskulttuurin paradokseja ja kehittämiskäsitteitä. Kyseiset tilaisuudet ovat vahvistaneet käsitystäni johtopäätösten osuvuudesta.

Tulosten konsistenssin edellytyksenä on, että osat ja kokonaisuus ovat keskenään yhteensopivat, mikä tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman tutkimukseni arviointiin. Tutkimukseni valossa johtajuuskulttuuri näyttyy paradoksaalisena ilmiönä ja rakentuu monista ristiriitaisista odotuksista ja oletuksista. Tällöin voidaan asettaa kyseenalaiseksi se, onko sosiaalisen todellisuuden koskaan mahdollista olla loogisesti täysin konsistentti (ks. mm. Day 1997). Tutkimukseni lähtökohtana voidaankin pitää sitä, että tulkinnat ja teoria tavoittavat sekä aineistossa esiintyvän konsistenssin että ristiriitaisuudet (Puusa & Kuittinen 2011: 173). Olen pyrkinyt toteuttamaan konsistenssin kriteeriä nostamalla johtajuuskulttuurista esiin sekä yhdistäviä tekijöitä että ristiriitaisuuksia monen eri näkökulman kautta. Ensinnäkin olen tarkastellut johtajuuskulttuuria sekä yhdistävien ja hajauttavien tekijöiden näkökulmasta. Toiseksi olen vertaillut keskenään havaintoja, jotka yhdistävät ja erottavat eri asiantuntijaorganisaatioita ja toimijaryhmiä toisistaan. Kolmanneksi olen pyrkinyt kuvaamaan johtajuuskulttuuria paradoksien kautta tuoden esille ilmiön sisäiset ristiriitaisuudet. Kuten Denzin (1997, 45) toteaa, tutkittavien ääni ei kuulu, mikäli tutkimuksen tavoitteena on pysähtyneen, toisaalta myös ristiriidattoman, kuvan antaminen heidän todellisuudestaan.

Empiirisen ankkuroinnin perustana ovat olleet monimetodinen lähestymistapa ja tutkimusympäristö, jossa johtajuuskulttuuria on tarkasteltu erilaisten organisaatioiden ja toimijaryhmien perspektiiveistä käsin. Vaikka tutkimus ei laadullisena tutkimuksena pyri ilmiön yleistettävyyteen, moniääninen ja eri perspektiivejä yhdistävä aineisto on tuottanut ilmiöstä monia eri variaatioita, mikä on syventänyt johtopäätöksiä ja vahvistanut tulosten validiteettia. Keskeinen tutkimuksen laatuksiteeri on lisäksi sen tuottama kontribuutio – toisaalta heuristinen uutuusarvo ja toisaalta käytännöllinen arvo – joita käsittelen seuraavassa luvussa.

10.8 Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä viimeisessä luvussa tuon esille käsitykseni tutkimukseni tieteellisestä ja käytännöllisestä kontribuutiosta. Lopuksi teen muutaman tutkimuspolkuni varrella hahmottuneen ehdotuksen näkökulmista, joita olisi hyödyllistä tutkia lisää.

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Tutkimukseni keskeisenä tieteellisenä kontribuutiona voidaan ensinnäkin pitää johtajuuskulttuuri-käsitteen määrittelyä. Tutkimukseni tuo keskusteluun käsitteen, jota on tieteellisen tutkimuksen piirissä käsitelty niukasti, vaikka sitä kuvaavat termit *johtajuuskulttuuri* ja *johtamiskulttuuri* ovat esiintyneet viime aikoina kehittämiskirjallisuudessa sekä organisaatiotoimijoiden ja -kehittäjien puheissa suhteellisen laajasti. Olen itse käyttänyt tutkimuksessani termiä *johtajuuskulttuuri*, jossa painottuu oletus siitä, että johtajuuden ja kulttuurin rakentumiseen vaikuttavat monet tahot, ei vain johto ja esimiehet.

Johtajuuskulttuuri on tutkimuskohteena tuore. Kehittämiskirjallisuudessa johtajuuskulttuurin käsitettä on käytetty: se on esiintynyt lähinnä yhdistettynä esimerkiksi valmentavaan johtajuuteen ja kulttuurin kehittämiseen. Perehtyessäni kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustietoon en ole kuitenkaan havainnut käsitteen olleen tieteellisen tutkimuksen kohteena – tutkimus on painottunut enemmänkin organisaatio- ja yrityskulttuuriin. Oma tutkimukseni tuottaa johtajuuskulttuurin käsitteelle sisältöä sekä tuo organisaatiokulttuuritutkimukseen uusia näkökulmia: johtajuuskulttuuri fokusoii tarkastelun johtajuuden ja kulttuurin väliseen risteyskohtaan ja niihin tilanteisiin, tulkintoihin ja toimijoihin, jotka johtajuuskulttuuriin vaikuttavat.

Toisena tutkimukseni keskeisenä havaintona ja kontribuutiona pidän keskijohdon asiantuntijaorganisaatioissa kokemaa osattomuutta. Toimijoiden osallisuuden tarkastelu yhtenä johtajuuskulttuurin elementtinä osoittautui tärkeäksi tutkimukselliseksi lähtökohdaksi. Sen kautta avautui kuva organisaation yhden keskeisen johtamisresurssin, keskijohdon ja lähiesimiesten, osattomuudesta. Pidän havaintoa merkittävänä sekä johtajuuskulttuurin hahmottamisen että kehittämisen kannalta. Se tukee aiempien tutkimusten esiin nostamaa näkemystä siitä, että toimijoiden osallisuuskokemukset on tärkeää huomioida yhteisöjen kulttuuria tutkittaessa.

Tutkimukseni paikantaa kytköksiä johtajuus- ja organisaatiotutkimuksen välillä. Se tuo näkökulmaa organisaatiokulttuuritutkimukseen fokusoidessaan tarkastelun yhteen tärkeään kulttuuri-elementtiin, johtajuuteen. Eriyisen huomionarvoinen

sena pidän sitä, että tutkimukseni nivoo johtajuustutkimuksen piirissä huomiota saaneen kompleksisuusajattelun organisaatiokulttuuritutkimukseen, erityisesti organisaatiokulttuurin yhtenäisyyden ja hajautuneisuuden tarkasteluun. Tutkimukseni nostaa esille kompleksisessa johtajuuskontekstissa ja mosaiikkimaisessa organisaatiokulttuurissa esiintyviä yhtymäkohtia. Se tuo organisaatiokulttuurin yhtenäisyys–hajanaisuus-ilmion teoreettiseen tarkasteluun myös uutta liittäessään integraatio-, differentaatio- ja fragmentaatiokulttuurimallin (Myerson & Martin 1987) neljänneksi elementiksi organisaatiokulttuurin mosaiikkimaisuusnäkökulman (Chao & Moon 2005). Mosaiikkimainen kulttuuri toimii näkemykseni mukaan ikään kuin edellä mainittuja kulttuurikuvauksia yhdistävänä lankana: se tuo esiin haasteiden lisäksi myös kompleksisuuteen liittyvät mahdollisuudet, kokonaiskuvan tärkeyden ja alati liikkeessä olevan ympäristön positiiviset piirteet. Hyödynsin kyseistä neljän elementin jäsenystä (kuvio 3) analyysin peilipintana sekä organisaatiokohtaisessa analyysissä että tutkimustulosten synteesissä, joten sitä koeteltiin empiriaa vasten monipuolisesti.

Tutkimuksen yhteydessä syntyi eri lähteitä yhdistämällä (Marion 2008; Schwandt 2008; Luoma 2006; Vartiainen ym. 2013; Lundström 2015) jäsenys, jonka avulla tarkastelin asiantuntijakonteksteja eri kompleksisuuspiirteiden osalta (kuvio 4). Hyödynsin myös tätä jäsenystä sekä organisaatiokohtaisessa analyysissä että tutkimustulosten synteesissä. Tutkimuksen viitekehyksessä hyödyllinen on mielestäni myös havainto johtajuuden kytköksellisyydestä, jonka seurauksena riski katkoksiin kasvaa. Tutkimuksen kompleksisissa asiantuntijakonteksteissa ilmeni monia erilaisia kytköksiä ja katkoksia. Uskon, että niiden tarkempi paikantaminen voi tuottaa mahdollisissa jatkotutkimuksissa tärkeää tietoa organisaatioiden johtamis- ja viestintäkäytäntöjen kehittämisen avuksi.

Yhtenä tieteellisenä kontribuutiona ovat aineistosta käsin tutkimuksen keskiöön nousseet asiantuntijaorganisaatioiden johtajuuskulttuurissa esiintyvät paradokset. Tutkimukseni paradokseissa on nähtävissä monia yhtymäkohtia aiempien tutkimusten johtajuusodotuksissa ja organisaatiokonteksteissa havaittuihin paradokseihin (ks. mm. Murningham & Collon 1991; Adler, Goldoftas & Levine 1999; Sundaramurthy & Lewis 2003; Viitala & Koivunen 2011). Tutkimustuloksina johtajuuskulttuuriparadoksit vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia, mutta ne tuovat tarkasteluun myös uutta erilaisen näkökulmansa osalta.

Lisäksi tieteellisenä kontribuutiona voidaan pitää tutkimuksen lähestymistapaa, joka hyödyntää paradokseja ja jännitteitä kulttuurisen ilmiön hahmottamisessa. Tutkimus osoittaa, että nimenomaan jännitteitä tutkimalla ja tunnistamalla avautuu johtajuuteen mielenkiintoinen näkökulma. Jännitteet tuovat perspektiivisiä johtajuuskulttuurin jäsentämiseen, ja niitä avaamalla on mahdollista löytää

uusia tulokulmia myös sen kehittämiseen. Tutkimukseni korostaa johtajuuden kontekstuaalisuutta, jonka näen keskeisenä lähtökohtana johtajuus- ja organisaatiokulttuuritutkimukselle. Sen pohjalta on mahdollista ymmärtää myös kontekstin kompleksisuutta, kulttuurissa esiintyviä jännitteitä ja toimijoiden osallisuutta. Tutkimuksessa konkretisoituu myös kuva johtajuuskulttuurista, joka voi yhtä aikaa olla sekä pirstaleinen että yhteinen. Tarkastelussa korostuvat tällöin toimijoiden erilaiset perspektiivit, jotka on tärkeä tiedostaa johtajuuskulttuuria tarkasteltaessa ja kehitettäessä.

Tutkimus tuo myös menetelmällistä lisäarvoa tieteelliseen tarkasteluun, eritoten tutkimukseen, jossa tavoitellaan yhtä aikaa sekä yksilöllisiä että jaettuja käsityksiä ilmiöstä. Yhtenä menetelmällisesti tärkeänä valintana pidän tarina- ja ryhmähaastattelumetodien yhdistämistä. Tarinoiden kirjoittaminen tutkimuksen ensimmäisessä aineistokeruuvaiheessa mahdollisti toimijoiden yksilöllisten käsitysten tavoittamisen, ennen kuin ne sekoittuivat toisiinsa ja jatkojalostuivat ryhmähaastatteluissa. Menetelmällä tavoitin sekä toimijoiden yksilöllisiä että yhteisössä jaettuja ja rakentuvia käsityksiä heidän organisaationsa johtajuuskulttuurista.

Tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio

Tutkimukseni tavoitteena on ollut tieteellisen kontribuution lisäksi tuottaa käytännöllistä hyötyä ja käytännön ehdotuksia organisaatiokehittäjille, johdolle ja esimiehille. Johtajuuskulttuurin ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen kannalta pidän merkittävänä havaintoa, jonka mukaan johtajuuskulttuuria on tarkoituksenmukaista kehittää sen tunnistamisen kautta, ja kytköksissä kontekstiinsa. Johtajuuskulttuurin kehittämisessä tulee tunnistaa toisaalta taustalla vaikuttavat formaalit tekijät – esimerkiksi rakenteet, vastuunjako, strategiat, tavoitteet – ja toisaalta ne tilanteet, tulkinnat ja jännitteet, joissa ja joiden pohjalta johtajuuskulttuuri arjessa rakentuu. Erilaisten odotusten ja perspektiivien välisiä jännitteitä on tärkeää avata, tehdä näkyväksi, ja sopia keskustelun pohjalta pelisääntöjä. Toivon tutkimustuloksina sanoitettujen paradoksien jäsentävän osaltaan sitä odotusten ja ristiriitaisten ilmiöiden kenttää, jossa asiantuntijaorganisaatioiden esimiehet tekevät työtään. Tämän tyyppistä pohdintaa on mielestäni tarkoituksenmukaista käydä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Erityisen tärkeää on arvioida, mikä on kunkin toimijaryhmän kokemus osallisuus ja rooli johtajuuskulttuurin rakentajana. Tämä koskee erityisesti keskijohdon osallisuuskokemuksia. Mikäli keskijohto ja lähiesimiehet eivät koe olevansa johtajuuden avainpaikalla, organisaatioissa menetetään merkittävä määrä potentiaalia monella eri toimijatasolla. Tässä yhteydessä kannattaa pohtia ennakkoluulottomasti myös sitä, mitä lisäarvoa kunkin johtamisroolin on tarkoitus tuottaa organisaatiolle ja johdettaville.

Yksi käytännön kontribuutio ovat tutkimuksen tuloksina syntyneet johtajuuskulttuurin kehittämiseen liittyvät ratkaisuehdotukset (ks. luvut 9.3 ja 10.6). Kehittämiskäsitteet ovat riippuvaisia sekä organisaation nykyisestä että tavoiteltavasta johtajuuskulttuurista. Ne toimivat eräänlaisena tarkistuslistana, jonka tarkoituksenmukainen hyödyntäminen edellyttää kyseisen organisaation johtajuuskulttuurin tunnistamista.

Tutkimukseni tarjoaa myös menetelmällisiä ehdotuksia organisaatioiden kehittämisen ja johtamisen ammattilaisille. Useat tutkimusmenetelmistä ovat nimitään osoittautuneet myös toimiviksi kehittämismenetelmiksi. Ensinnäkin useassa tutkimusvaiheessa hyödyntämiäni paradokseja on kokemukseni pohjalta mahdollista hyödyntää myös kehittämistarkoituksessa. Lähestymistapa soveltuu kokemukseni mukaan monien erilaisten teemojen käsittelyyn ja niin analysoinnin kuin työpajatyöskentelyn välineeksi. Työpajojen osallistujia voidaan ohjata sanoittamaan havaittuja ongelmia paradoksien muotoon, tai vastaavasti pajoissa syntyneitä aineistoja voidaan analysoida ja esittää paradoksikehikkojen avulla. Kyseinen menetelmä tekee näkyväksi tavoiteltaviin tai tunnistettuihin asioihin liittyviä, keskenään ristiriitaisia näkökulmia. Toisena kehittämiseen soveltuvana konseptina näen tarinoiden ja työpajatyöskentelyn yhdistämisen, jolloin osallistujat tulkitsevat kirjoittamaansa tarinaa tuoden sitä kautta näkökulmia yhteiseen keskusteluun. Keskustelu fokusoituu tällöin ihmisten omista kokemuksista käsin, mikä virittää tulkintoja mielenkiintoisella tavalla. Kolmas tutkimukseni kehittämiseen soveltuva metodinen ratkaisu liittyy käsittekartan hyödyntämiseen ryhmäkeskustelun ohjaamisessa. Fasilitoijan reaaliajassa piirtämä käsittekartta auttaa osallistujia pysymään aiheessa ja hahmottamaan sekä esitettyjä että mahdollisesti puuttuvia näkökulmia. Edellä mainitut ratkaisut edellyttävät luonnollisesti kehittäjältä fasilitointitaitoja ja ymmärrystä käsiteltävästä ilmiökentästä.

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuspolkuni varrella on noussut monia näkökulmia, joihin olisi mielenkiintoista perehtyä syvemmin ja joita olisi tarpeen tutkia lisää. Esittelen seuraavaksi kolme mielestäni keskeistä ehdotusta jatkotutkimuksen aiheiksi.

Keskeinen jatkotutkimusehdotukseni liittyy havaintooni keskijohdon osattomuudesta, joka näyttäytyi selkeästi tutkimukseni asiantuntijaorganisaatioissa. Keskijohdon osattomuuteen liittyi monia kytköksiä, jännitteitä sekä epävarmuuden ja turhautumisen kokemuksia. Esimiehet pohtivat osin kriittisestikin omaa rooliaan, mahdollisuuksiaan ja kontribuutiotaan organisaatioissa. Ylimmän johdon ja asiantuntijoiden odotukset keskijohdolle olivat suuria, moninaisia ja osin ristiriitaisia. Moni epäili myös sitä, hyödynnetäänkö keskijohdon potentiaalia riittävästi. Kysymys ei kuitenkaan liity vain perinteiseen keskijohdon ”puun ja

kuoren välissä” -ongelmaan, vaan enemmänkin siihen, miten keskijohto hahmottaa oman roolinsa sekä kykenee tekemään työtään johtamisen avainpaikalla ajautumatta sivuraiteille työn muutoksessa. Odotuksia lähiesimiestyölle näyttäisi nimittäin asiantuntijaorganisaatioissa riittävän. Tutkimukseni puitteissa oli mahdollista vain raottaa ilmiötä, joten keskijohdon osattomuutta on tarpeen tutkia syvällisemmin. Kiinnostavia kysymyksiä ovat muun muassa seuraavat: Mistä tekijöistä keskijohdon osattomuus johtuu? Mitä ilmiölle voidaan tehdä? Entä onko keskijohdon osattomuus leimallista myös muissa kuin asiantuntijaorganisaatioissa?

Toinen jatkotutkimusaihio liittyy kompleksisen asiantuntijakontekstin solmu-kohtiin osana johtajuuskulttuurin rakentumista. Kompleksisuusajattelu on viime vuosina saanut jälleen laajasti jalansijaa johtajuus- ja organisaatiotutkimuksen kentällä. Tässä tutkimuksessa näkökulma on linkittynyt luontevasti jännitteiseen ja monikytkökselliseen asiantuntijayhteisön arkeen. Olen pyrkinyt tuomaan esille niitä tilanteita, joissa johtajuuskulttuuri rakentuu. Asiantuntijaorganisaation arkeen sisältyy kuitenkin lukematon määrä erilaisia solmukohtia, joiden tarkemman tutkimisen uskon tuovan lisäymmärrystä asiantuntijayhteisöjen johtajuuskulttuurista. Kyseinen teema liittyy tiiviisti havaitsemaani kytköksellisyys versus katkoksellisuus -paradoksiin. Juuri näiden kytkösten solmukohtia ja niissä esiintyviä katkoksia olisi hyödyllistä tutkia lisää varsinkin matriisi- ja projekti-johdetuissa asiantuntijaorganisaatioissa.

Viimeinen ehdotukseni liittyy tutkimuskontekstiin ja sen rajoituksiin. Tutkimuksen asiantuntijaorganisaatiot olivat yritys- tai julkisorganisaatioita, joita johtaa viime kädessä yksi taho: pääjohtaja, toimitusjohtaja tai rehtori johtoryhmineen. Nykypäivänä asiantuntijatyötä tehdään ja johdetaan kuitenkin usein myös verkostoissa, joissa ylintä päätösvaltaa käyttävää tahoja on vaikea yksiselitteisesti määrittää. Johtajuutta jaetaan esimerkiksi yritys- ja julkisorganisaatioiden toimijoita sekä yksityisyrittäjiä yhdistävien tutkimus- ja kehitysprojektien puitteissa, sekä toisaalta järjestö- ja vapaaehtoistoiminnassa. Verkostojohtajuutta on tutkittu monista eri näkökulmista ja erilaisissa konteksteissa. Tämän tutkimuksen lähtökohdilta olisi kuitenkin mielenkiintoista selvittää, miltä johtajuuskulttuuri ja sen paradoksit näyttävät kyseisen tyyppisissä johtajuusverkostoissa. Kiinnostavaa olisi myös tunnistaa johtajuuskulttuurin paradokseja organisaatioissa, jotka tuottavat asiantuntijapalveluiden sijaan konkreettisia tuotteita, tai toisaalta asiantuntijayksiköissä, jotka toimivat osana kyseisiä organisaatioita.

Johtajuuskulttuuri tarjoaa yhden käsitteen ja näkökulman johtajuuden tarkasteluun ja kehittämiseen organisaatiokontekstiaan vasten. Se sitoo yhteen organisaatiotoimijoiden käsitykset niin kontekstin kuin yksilöiden tarpeista ja päämää-

ristä ja niiden saavuttamisen keinoista. Sen ytimessä kohtaavat toisensa monet, osin ristiriitaiset odotukset, teot ja tulkinnat. Johtajuuskulttuurin ja sen sisältämien jännitteiden tunnistamisen kautta on kuitenkin mahdollista löytää ratkaisuja – ja tuottaa samalla jotakin uutta ja parempaa.

Lähteet

- Aaltio, I. (2005). Sosiaalinen pääoma ja innovaatiot organisaatioiden kulttuurisissa rakenteissa. *Työelämän tutkimus* 3/2005, 180–185.
- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future. A Systems Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley & Sons.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, E. (1999). Flexibility vs. efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota product system. *Organization Science* 10: 1, 43–68.
- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa: L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (Toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä. 113–160.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. (2014). Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. *Tekesin katsaus* 311/2014. Helsinki: Tekes.
- Alasuutari, P. (1996). Erinomaista, rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Hanki ja jää.
- Alvesson, M. (1990). On the popularity of organizational culture. *Acta Sociologica* 33: 1, 31–49.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Alvesson, M. (2011). Leadership and organizational culture. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds). *The Sage Handbook of Leadership*. Sage, 151–178.
- Alvesson, M. & Willmot, H. (2002). Identity regulation as organizational control. Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39: 5, 619–646.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies. The case for critical performativity. *Human Relations* 56: 3, 367–390.
- Andersson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science* 10: 3, 216–232.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership. An examination on the nine-factor full-range leadership theory using multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14: 3, 261–295.

- Ardichvili, A. & Manderscheid, S. V. (2008). Emerging practices in leadership development. An introduction. *Advances in Developing Human Resources* 10: 5, 618–631.
- Argyris, C. (2005). Double-loop learning in organizations. A theory of action perspective. In K.G. Smith & M. A. Hitt (Eds). *Great minds in management. The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press. 261-275. 1–9.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, J. T. (2009). Leadership. Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*. 60, 421–449. [Viitattu 15.8.2015]. Saatavissa: <http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations* 54: 4, 469–494.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly* 37: 3, 363–399.
- Barley, S. R., Meyer, G. W. & Gash, D. C. (1988). Cultures of culture. Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly* 33: 1, 24–60.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L. & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence. Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal* 50: 3, 544–557.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18: 3, 19–31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: The Free Press.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development. Strategies and Models*. Reading: Addison-Wesley.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Espoo: Weilin & Göös.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. [The Social Construction of Reality, first printed 1966. In Finnish Raiskila, V.] Helsinki: Gaudeamus.
- Billett, S. (2006). Work, subjectivity and learning. In S. Billett, T. Fenwick & M. Somerville (Eds). *Work, Subjectivity and Learning. Understanding*

Learning Through Working life. Unesco-Unevoc Book Series. AA Dordrecht: Springer. 1–20.

Billett, S. & Choy, S. (2013). Learning Through Work. Emerging Perspectives and New Challenges. *Journal of Workplace Learning* 25: 4, 264–276.

Billett, S. & Pavlova, M. (2005). Learning through working life. Self and individual's agentic action. *International Journal of Lifelong Education* 24:3, 195–211.

Blanchard, K., Zigarmi, D. & Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years. A retrospective. *Journal of Leadership Studies* 1: 1, 22–36.

Block, L. (2003). The leadership-culture connection. An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal* 24: 5/6, 318–334.

Boddy, C. (2005). Projective techniques in market research. Valueless subjectivity or insightful reality? *International Journal of Market Research* 47: 3, 239–254.

Bougon, M., Weick, K. E. & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations. An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly* 22:4, 606–639.

Burke, W. W. & Hornstein, H. A. (1972). *The Social Technology of Organization Development*. Fairfax, Va.: Learning Resources Corp.

Burke, W. W. (1994). *Organization Development. A Process of Learning and Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot: Ashgate Publishing.

Camagni, R. (1991). Introduction. From the local “milieu” to innovation through cooperation networks. In R. Camagni (Ed). *Innovation Networks. Spatial Perspectives*. London: Belhaven Press.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organization Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carpenter, M. A. & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal* 44: 3, 533–546.

Cartwright, T. J. (1991). Planning and chaos theory. *Journal of American Planning Association* 57: 1, 44–56.

Casey, C. (1999). "Come, join our family". Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations* 52: 2, 155–178.

Chao, G. T. & Moon, H. (2005). The cultural mosaic. A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology* 90: 6, 1 128–1 140.

Child, J. & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered. Organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal* 44: 6, 1 135–1 148.

Choi, M. S. (2005). A Case study of an Action Learning Program. Can Action Learning be an Approach to Enhance a Manager's Coaching Skills? Washington D.C.: The George Washington University. Doctoral dissertation.

Ciulla, J. B. (2008). Leadership studies and "the fusion of horizons". *The Leadership Quarterly* 19: 4, 393–395.

Clarke, I. & Mackannes, W. (2001). Management "intuition". An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies* 38: 2, 147–172.

Cole, M. S., Schaninger, Jr. W. S. & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network. A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management* 27: 1, 142–167.

Collinson, D. (2005). Dialects of leadership. *Human Relations* 58: 1, 1 419–1 442.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly* 11: 1, 65–86.

Cook, S. D. N. & Yanow, D. (2001). Culture and organizational learning. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds). *Classics of Organizational theory*. Belmont: Wadsworth Group Thomson Learning. 301–311.

- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations* 64: 11, 1 425–1 449.
- Day, D. (2001). Leadership development. A review in context. *Leadership Quarterly*, 11: 4, 581–613.
- Day, D. (2011). Leadership development. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds). *The Sage Handbook of Leadership*. Sage, 37–50.
- Day, K. (1997). Re-placing theory in ethnography. A postmodern view. *Qualitative Inquiry* 3: 3, 343–366.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy. Mass: Addison-Wesley, 2, 98–103.
- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 21: 3, 619–654.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance. Towards a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science* 6: 5, 524–540.
- Denzin, N. K. (1997). Interpretive Ethnography. Ethnographic Practices for the 21st Century. California: Sage.
- Deshler, D. (1995). Käsitekartat. Teoksessa J. Mezirow (Toim.). *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Painotalo Miktor. 356–373.
- Dierendonck, D. van (2011). The servant leadership. A review and synthesis. *Journal of Management* 37: 4, 1 228–1 261.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2002). *Management Research. An Introduction*. London: Sage.
- Edwards, G. & Turnbull, S. (2013). Special issue on new paradigms in evaluating leadership development. *Advances in Developing Human Resources* 15: 1, 3–9.
- Eisenhardt, K. M. & Westcott, B. J. (1988). Paradoxical demands and the creation of excellence. The case of just-in-time manufacturing. In R. E. Quinn, & K. S. Cameron (Eds). *Paradox and Transformation. Toward a*

Theory of Change in Organization and Management. Cambridge, MA: Ballinger. 169–194.

Ensley, M. D. & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams. Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior* 22: 2, 145–160.

Erkkilä, P. (2012). Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. *Acta Wasaensia* 274. Vaasan yliopisto.

Eskola J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (Toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 133–157.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

Espejo, R. (2003). Social systems and the embodiment of organizational learning. In E. Mitleton-Kelly (Ed.). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations. The Application of Complexity Theory to Organizations*. London: London School of Economics. 53–69.

Eteläpelto, A. (2001). Ammattikasvatuksen tutkimuksen ajankohtaiset haasteet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2. OKKA-säätiö. 6–15.

Eteläpelto, A. Collin, K. & Saarinen, J. (2007). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is Agency? Conceptualizing Professional Agency at Work. *Educational Research Review* 10, 45–65.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014). Miten käsitteellistä ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34: 3, 202–214.

Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations* 62: 11, 1 607–1 633.

Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership. A sailing guide. *Management Communication Quarterly* 24(2), 171–210.

Farson, R. (1996). *Management of the Absurd. Paradoxes in Leadership*. New York: Simon and Schuster.

Fern, E. F. (2001). *Advanced Focus Group Research*. London: Sage.

Fielder, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 1*. New York: Academic Press. 149–190.

Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership. Top Executives and their Effects on Organization*. St. Paul/Minneapolis: West Publishing Company.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership. Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.

Fletcher, J. & Käufer, K. (2003). Shared Leadership. Paradox and Possibility. In G. Pearce & J. Conger (Eds). *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London: Sage. 21-47.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Ford, J. D. & Backoff, R. W. (1988). Organizational change in and out of dualities and paradox. In K. S. Cameron & R. E. Quinn (Eds). *Paradox and Transformation Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger. 81–121.

Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*. London: Penguin Books.

Foucault, M. (1980). *Power / Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Colin Gordon (Ed). Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään. Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1*. OKKA-säätiö. 7–20.

French, W. L. & Bell, C. H. Jr. (1999). *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement*. New Jersey: Prentice Hall.

Friedman, S. D. & Lobel, S. (2003). *The Happy Workaholic. A Role Model for Employees*. London: Pinter Pub.

Fuller, A. & Unwin, L. (2011). Workplace learning and the organization. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, & B. N. O'Connor (Eds). *The Sage Handbook of Workplace Learning*. London: Sage. 46–59.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures. A conceptual framework. *Organizational Studies* 7: 2, 117–134.

Geiger, M. A. & North, D. S. (2006). Does hiring a new CFO change things? An investigation of changes in discretionary accruals. *Accounting Review* 81: 4, 781–809.

Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Constructionism*. London: Sage.

Gergen, K. J., Gergen, M. M. & Barret, F. J. (2004). Dialogue. Life and death of the organization. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. L. Putnam (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage. 39–59.

Gerrits, L. (2010). Public decision-making as coevolution. *Emergence: Complexity & Organization* 12: 1, 19–28.

Gilmore, T. N. P., Shea, G. & Useem, M. (1997). Side effects of corporate cultural transformations. *The Journal of Applied Behavioral Science* 33: 2, 174–189.

Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry* 22(2), 123–142.

Gold, J., Holden, R., Griggs, V. & Kyriakidou, N. (2010). Workplace learning and knowledge management. In J. Gold, R. Holden, P. Iles, J. Stewart, & J. Beardwell (Eds). *Human Resource Development*. London: Palgrave. 193–215.

Goldstein, J. (1999). Emergence as a construct. History and issues. *Emergence* 1: 1, 49–72.

Goldstein, J. (2008). Conceptual foundations of complexity science. Development and main constructs. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds). *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte: NC: Information Age. 17–48.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relation-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6: 2, 219–247.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Grint, K. (2005). *Leadership. Limits and Possibilities*. New York: Palgrave MacMillan.

Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (1997). *The New Language of Qualitative Method*. Oxford: Oxford University Press.

Halttunen, L. (2009). Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons. The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9: 2, 193–206.

Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.

Handy, C. (1994). *The Age of Paradoxes*. Harvard: Harvard School Press.

Hanson, B. (2013). The Leadership development interface. Aligning leaders and organizations toward more effective leadership learning. *Advances in Developing Human Resources* 15: 1, 106–120.

Hargreaves, A. (1999). *Changing Teachers, Changing Times. Teacher's Work and Culture in Postmodern Age*. New York: Teacher's College Press.

Harisalo, R. (2010). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review* May–June, 119–128.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review* 18: 4, 657–696.

Heidegger, M. (2000). *Oleminen ja aika*. Tampere: Vastapaino.

Heikkinen, H. L. (2000). Tarinan mahti. Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 4, 47–58.

Helakorpi, S. (2006). *Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen*. HAMK, Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Heritage, J. (1984). *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge, UK: Polity.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23: 5, 26–34.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hofstede, G. (1984) Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values. Vol. 5. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions. *International Studies of Management and Organization* 13, 46–74.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders G. (1990). Measuring organizational cultures. Qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35: 2, 286–316.

Hogg, M. A. (2005). Social identity and leadership. In D. M. Messick & R.M. Kramer (Eds). *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*. New York: Lawrence Erlbaum Associates. 53–80.

Holden, L. & Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers. Challengers and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology* 19: 3, 222–247.

Hollander, E. P. (1958). Conformity, status and idiosyncrasy credit. *Psychological Review* 65, 55–65.

Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1995). *The Active Interview*. London: Sage.

Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York: Harpers.

Hooijberg, R., Hunt, J. G. Antonakis, J. & Boal, K. B. (2007). Leading through strategy, structures and systems. Concluding thoughts. In R. Hooijberg, J. G. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal & N. Lane (Eds). *Being There Even When You Are Not. Leading Through Strategy, Structures and Systems*. Monographs in leadership and management, Vol. 4. Amsterdam: Elsevier. 289–300.

Hosking, D. M. & Morley, I. E. (1991). *A Social Psychology of Organizing*. Hertfordshire: Prentice Hall and Harvester Wheatsheaf.

Hosking D. M (2007). Not leaders, not followers. A postmodern discourse of leadership processes. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds). *Follower-centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich CT: Information Age Publishing. 243–264.

Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process. Relationship and their consequences. *Academy of Management Review* 30: 1, 96–112.

Huff, A. S. (2005). Managerial and organizational cognition. Islands of coherence. In K.G. Smith & M. A. Hitt (Eds). *Great Minds in Management*. Oxford: Oxford University Press. 340–360.

Hughes R., Ginnett, R. & Curphy, G. (2006). Leadership is everyone's business. In R. Hughes, R. Ginnett & G. Curphy (Eds). *Leadership*. Boston: McGraw-Hill. 3–21.

Huhtala, H. & Laakso, A. (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatioteorioihin. Mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunaleissa? *Hallinnon tutkimus* 26: 2, 13–32.

Huhtala, H. & Laakso, A. (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakennanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus* 25: 4, 4–18.

Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M. & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organizations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250–270.

Huhtala, H. & Parzefall, M. R. (2006). Innovatiivisuus ja aikataulupaine tietotyössä. *Työ ja ihminen* 20: 2, 13–32.

Hunter, S. T., Bedell-Avers, K.E. & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study. Assumptions, implications and potential remedies. *The Leadership Quarterly* 18: 5, 435–446.

Hyrck, M. (1995). *Mielen kuvat Jumalasta*. Helsinki: Therapie-Säätiö.

Hänninen, V. (2016). Kuinka paljon on tarpeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus* 2, 109–113.

Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (2014) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen. Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. (2015). *Rajoja rikkova työ. Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä* [verkkopublication]. Työterveyslaitos [Viitattu 19.5.2015.] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/Rajoja_rikkova_tyo.aspx

Janhonen, S. & Nikkonen M. (2003). Laadullinen tutkimusmetodologia hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (Toim.). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY. 7–20.

Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal* 51: 4, 621–650.

Jenkins, M. & Johnson, G. (1997). Linking managerial cognition and organizational performance. A preliminary investigation using causal maps. *British Journal of Management* 8, 77–90.

Julkunen, R. (2008). Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. (1992). *Yrityskulttuurin murros*. Aavaranta-sarja, nro 31. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja nro 48. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. (2006). Lopuksi. Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (Toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. 226–239.

Juuti, P. (2011) Johtamisen kehittäminen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa: Hansaprint. 154–166.

Juuti, P. (2013). Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa M. Helsilä, S. Salojärvi (Toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Toinen painos. Helsinki: Talentum. 351–374.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Luoma, M. (2013). *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Tampere: Management Institute of Finland.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. (2000). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print.

Kakkori, L. & Huttunen, R. (2010). *Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus* [Verkojulkaisu, viitattu 26.5.2015]. Saatavissa: <http://users.utu.fi/rakahu/fenomenografia2011.pdf>

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

Kejonen, M. (2006). "Kohtaavathan suoratkkin avaruudessa". Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetoivoista. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Kempster, S., & Stewart, J. (2010). Becoming a leader. A co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning* 41: 2, 205–219.

Keränen, A. (2015). *Business Leaders' Narratives about Responsibility in Leadership Work*. Acta Universitas Ouluensis G Oeconomica 79. Oulu: University of Oulu.

Kilduff, M., Grossland, G. & Tsai, W. (2008). Pathways of opportunity in dynamic organizational networks. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds). *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte NC: Information Age. 83–100.

Kitzinger, J. & Barbour, R. S. (1999). Introduction. The challenge and promise of focus groups. In R.S. Barbour & J. Kitzinger (Eds). *Developing Focus Group Research*. London: Sage. 1–20.

Knippenberg, D. van, van Knippenberg, B. & Giessner, S. R. (2007). Extending the follower-centered perspective. Leadership as an outcome of shared social identity. In B. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds). *Follower-Centered Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age. 51–70.

Kohonen, E. (2011). Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 196–205.

Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.

Koivunen, N. (2007). Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria. Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon tutkimus* 2, 33–46.

Kokkonen, J. (2013). Toiminta kompleksisissä oppimisympäristöissä. Teoksessa C. Savander, P. Lankinen & L. Lintula (Toim.). *Kehittyvät oppimisympäristöt*. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Taito-Työelämäkirjat 5. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Korpelainen, K. (2005). Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksessä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kotila, H. (2002). Pedagogiset haasteet ammattikorkeakoulussa. Teoksessa S. Kainulainen (Toim.). *Ammattikorkeakoulu – tehdas vai akatemia?* Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, A, Tutkimuksia 1. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. 66–94.

Kotiranta, T. (2008). *Aktivoinnin paradoksit*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 335. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kuittinen, M. & Kejonen, J. (2009). Yhteisöllisyyden paradoksit. Tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (Toim.). *Yhteisöllisyys liikkeessä*. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 245–271.

Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita.

Laakkonen, A. (2004). *Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa*. Acta Universitatis Tamperensis 996. Tampere: Tampere University Press.

Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership. A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar.

Laff, M. (2009). Culture cloud. Organizations struggle to define and capitalize on corporate culture. *T+D* 63: 2, 16–17.

LaGuardia, D. (2008). Organizational culture. *T+D* 62: 3, 56–61.

Lainema, K. (2013). *Managerial Interaction. Discussion Practices in Management Meetings*. Series A, 3:2013. Turku: University of Turku, Turku School of Economics.

Larsson, S. (1993). Om kvalitet I kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik* 13, 194–211.

Lavelle, J. J., Rupp, D. E. & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social Exchange and citizenship behavior. The target similarity model. *Journal of Management* 33: 6, 841–866.

Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (2002). *Changing Leadership for Changing Times*. Changing Education Series. 3rd ed. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox. Towards a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 25: 4, 760–776.

Liang, X., Ndofor, H. A., Priem, R. L. & Picken, J. C. (2010). Top management team communication networks, environmental uncertainty, and organizational performance. A contingency view. *Journal of Managerial Issues* XXII: 4, 436–455.

Liden, R. C. & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations* 62: 11, 1 607–1 633.

Lowe, K. B., & Gardner, W. (2000). Ten years of the Leadership Quarterly. Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly* 11: 4, 459–514.

Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirullinen peli* [Verkkójulkaisu]. Acta Wasaensia 326. Vaasan yliopisto [Viitattu 27.5.2015]. Saatavissa: <http://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=794>

Luoma, M. (2006). A play of four arenas. How complexity can serve management development. *Management Learning* 37: 1, 101–123.

Luoma, M. (2011). Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa P. Juuti (Toim.). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa: Hansaprint.

Luoma, M. (2013). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (Toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.

Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa R. Viitala, M. Järnlström (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto. 76–97.

Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007). Coachingilla menestykseen. Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa M. Räsänen (Toim.). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

Maanen, J. van (1976). Breaking in. Socialization to work. In R. Dubin (Ed). *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago, IL: Rand McNally.

Mackavey, M. (2006). Practicing ethics in HR. Where's the action? *The Journal of American Academy of Business* 9: 2, 244–249.

Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L. & Olkkonen, R. (2012). *Narrative approach in business network process research. Implications for theory and methodology*. *Industrial Marketing Management* 41: 2, 287–299.

Manka, M-L. (2003). Transformatiivinen oppiminen muutosprosessin tuloksellisuuden edistäjänä. Teoksessa P. Kirjavainen, R. Laakso-Manninen, M-L. Manka, E. Troberg (Toim.). *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helian julkaisusarja A. Helsinki: Helia. 6–18.

Manson, S. M. (2001). Simplifying complexity. A review of complexity theory. *Geoforum* 32, 405–414.

Margolis, J. D., & Walsh, J. (2003). Misery loves company. Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly* 48: 2, 268–305.

Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds). *Complexity leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte, NC: Information Age. 1–15.

Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly* 12: 4, 389–418.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.

Martin, J., Frost, P. J. & O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture. Beyond struggles for dominance. In S. R. Clegg, C. Handy, W. R. Nord & T. Lawrence (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Studies*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 727–753.

Maxcy, S. (1991). *Educational Leadership. A Critical Pragmatic Perspective*. New York: Bergin & Garvey.

McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive* 18: 3, 127–130.

McClelland, P. L. (2008). *Top Management Group Pay Disparities and Subsequent Firm Performance. The Effect of Powerful CEOs*. Lawrence: University of Kansas.

McGarth, D. & Tobia, S. (2008). Organizational culture as a hidden resource. *New Directions for Community Colleges* 144, 41–53.

McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation. A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 7: 2, 228–246.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams. The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly* 17: 3, 329–241.

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as follower-centric theory. A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly* 13: 6, 797–837.

Menz, M. (2012). Functional top management team members. A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management* 38: 1, 45–80.

Merton, R., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1956). *The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures*. Glencoe, IL: Free Press.

- Messick, D. M. (2005). On the psychological exchange between leaders and followers. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds). *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*. New York: Lawrence Erlbaum Associates. 81–96.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change. An I integration of three different views. *Journal of Management Studies* 24: 6, 623–647.
- Mezirow, J. (1981). A critical theory of adult learning and education. *Adult Education Quarterly* 32: 1, 3–24.
- Mezirow, J. (2000) Learning to think like an adult. Core concepts of transformation theory. In J. Mezirow & associates (Eds). *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Fransisco: Jossey-Bass. 3–30.
- Michie, S. G., Dooley, R. S. & Fryxell, G. E. (2006). Unified diversity in top-level teams. Enhancing collaboration and quality in strategic decision-making. *International Journal of Organizational Analysis* 14: 2, 130–149.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Complex systems and evolutionary perspectives on organizations. The application of complexity theory to organisations. London: London School of Economics.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. In E. Mitleton-Kelly (Ed). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations. The Application of Complexity Theory to Organisations*. London: London School of Economics. 23–50.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Updated edition. London: Sage.
- Morrill, C. (1995). *The Executive Way. Conflict Management in Corporations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mumford, A. & Gold, J. (2004). *Management Development. Strategies for Action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. CIPD Publishing.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. (1991). The dynamics of intense work groups. A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly* 36: 165–186.
- Mäki, A. (2007). Organisaatio johdon ammatillisen kehittymisen ohjaajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1*. OKKA-säätiö. 48–58.
- Mäki A. (2008). *Ammatillinen kehittyminen osana arjen johtamistyötä. Organisaation vastuut ja menetelmät johdon kehittämisesä*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus. [Viitattu

18.10.2015]. Saatavissa: Tampub.uta.fi. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17890>

Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. 360-palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 30: 4, 288–296.

Mäki, K. & Saranpää, M. (2008). Tulkintoja, tekoja, aikoja ja tiloja. Johtaminen ammattikorkeakoulussa. Teoksessa A. Työtäri-Nyrhinen (Toim.). *Osaamisen muutosmatkalla*. Helsinki: Edita. 194–201.

Mäki, K. (2012). Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit. Työkulttuurit ammattikorkeakoulun toiminnan kontekstina. Jyväskylä: Jyväskylä University, School of Business and Economics.

Mäki, K. (2015). Kameleonttina kaleidoskoopissa. Pedagoginen johtaminen monikytköksellisessä toimintaympäristössä. Teoksessa E. Silius-Ahonen (Toim.). *Bildningsaspekter i högre utbildning. Med fokus på professionsutbildning* [Verkkójulkaisu]. Arcada Working Papers 5. Arcada. [Viitattu 20.8.2015]. Saatavissa: http://dspace.arcada.fi:8080/xmlui/bitstream/handle/10478/84/AWP_5-2015_Bildningsaspekter.pdf?sequence=1 61–67.

Mäki, K. & Saranpää, M. (2012). Johtamistoimintaa kehittämässä. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (Toim.). *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 54–78.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Ndofor, H. A., Priem, R. L., Rathburn, J. A. & Dhir, A. K. (2009). What does the new boss think? How new leaders' cognitive communities and recent "top-job" success affect organizational change and performance. *The Leadership Quarterly* 20: 5, 799–813.

Nivala, E. (2008). Kansalaiskasvatus globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa. Kansalaiskasvatuksen sosiaalipedagoginen teo-riakehys. Snellman-instituutin A-sarja 24. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (Toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. 129–140.

Nonaka, I. (2005). Managing organizational knowledge. Theoretical and methodological foundations. In K.G. Smith & M. A. Hitt (Eds). *Great Minds in Management*. Oxford University Press. 373–393.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and Practice*. 6th ed. London: Sage.

- Novak, J. & Gowin, B. (1984). *Learning How to Learn*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Novak, J. (1979). Applying psychology and philosophy of science to biology teaching. *The American Biology Teacher* 41: 8, 466–470, 474.
- Novak, J. (1998). *Learning, Creating and Using Knowledge. Concept Maps™ as Facilitative Tools in Schools and in Corporations*. London: Lawrence Erlbaum.
- O’Driscoll, M. P., Pierce, J. L. & Coghlan, A-M. (2006). The psychology of ownership. Work environment structure, organizational commitment and citizenship behaviors. *Group & Organization Management* 31: 3, 311–416.
- Oesch, E. (1996). Hermeneutiikka – tietoteoriaa vai ymmärtämisen ontologiaa? *Niin & Näin* 3: 2, 14–17.
- Offerman, L. R. & Scuderi, N. F. (2007). Sharing leadership. Who, what, when and why. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds). *Follower-centered Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age. 51–91.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance. Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management* 11: 4, 766–788.
- Olivares, O. J., Peterson, G. & Hess, K. P. (2007). An existential phenomenological framework for understanding leadership development experiences. *Leadership and Organization Development Journal* 28: 1, 76–91.
- Onnismaa, J. & Kiander, T. (2012). Johtamisen tilat. Yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (Toim.). *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 25–53.
- Ormala, E., Tukiainen, S. & Mattila, J. (2014). *Yritysten innovaatiotoiminnan uudet haasteet. Industrial Innovation in Transition*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Ospina, S. M. & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & Society* 42: 4, 404–440.
- Ospina, S. M. & Uhl-Bien, M. (2012). Introduction – mapping the terrain. Convergence and divergence around relational leadership. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Eds). *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*. Charlotte NC: Information Age Publishing.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Reading, Massn.: Addison-Wesley.

Paasovaara, S. (2014). Asiantuntijat käytäntölähtöisen kehittämistyön pyörteessä. Tapaustutkimus laboratorio- ja kuvantamistoiminnan seutuverkoston kehittämistyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Palonen, T., Lehtinen, E. & Gruber, H. (2007). Asiantuntijuuden verkostot. Teoksessa A. Eteläpelto & K. Collin & J. Saarinen (Toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOYpro. 287–304.

Parker, M. & Goicoechea, J. (2000). Sociocultural and constructivist theories of learning. Ontology, not just epistemology. *Educational Psychologist* 35: 4, 227–241.

Parviainen, J. (2006). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Parzefall, M-L, Seeck, H & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations. A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics* 2, 165–182.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (1998). *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Helsinki: WSOY.

Payne, R. L. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture. Climate and its relevance to cultural change. In C. L. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley (Eds). *International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons. 107–122.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). Preface. In C.L. Pearce & J. A. Conger (Eds). *Shared Leadership. Reframing the hows and whys of leadership*. London: Sage. XI-XIII.

Pearce, G. L. & Manz, C. C. (2005). The silver bullets of leadership. The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34: 2, 130–140.

Peat, F. D. (2008). *Gentle Action. Bringing Creative Change to a Turbulent World*. Grosseto, Italy: Pari Publishing.

Perry, K. W. & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W.R. Nord (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Studies*. 2nd ed. London: Sage. 447–468.

Perttula, J. (1993). Fenomenologinen psykologia – kokemuksen systemaattista tutkimusta. *Psykologia* 28, 267–274.

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 24, 570–581.

- Pettigrew, A. (1990). Organizational climate and culture. Two constructs in search of a role. In Schneider, B. (Ed). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass. 413–434.
- Pitkänen, J. (2006). Jännitteet kulttuurien törmätessä. Yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.
- Pitkäniemi, H. (2015). Mixed methods -lähestymistapa kasvatustieteessä. Argumentaatiosta kehittämiseen. *Kasvatus* 46: 3. 262–268.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in quality analysis. In J. A. Hatch & R. Wisniewski (Eds). *Life History and Narrative*. London: The Falmer Press. 5–23.
- Poole, M. S. & van de Ven, A. H. (1989). Using a paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review* 14: 4, 562–578.
- Prohaska, T. R., Anderson, L. A. & Binstock, R. H. (2012). *Public Health for an Aging Society*. Baltimore, MD: JHU Press.
- Pučėtaitė, R., Novelskaite, A., Lämsä A. M. & Riivari, E. (2016). The relationship between ethical organisational culture and organisational innovativeness. Comparison of findings from Finland and Lithuania. *Journal of Business Ethics* 139(4), 685–700.
- Puusa, A. (2011). Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 73–87.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011a). Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 11–27.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011b). Mitä on laadullinen tutkimus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 47–72.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 167–180.
- Puutio, R. (2008). Systeminen teoria ja käytäntö konsultaatiotyössä. Teoksessa K. Karjalainen & T. Totro (Toim.). *Näkyvään kätkeytynyt: Pu-*

heenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. Oulu: Metanoia-instituutti ja Organisaatio FINOD ry. 156–169.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria. Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 29: 3, 363–377.

Raatikainen, P. (1997). Sanasto. Teoksessa: P. Raatikainen (Toim.). *Ajattelu, kieli ja merkitys. Analyyttisen filosofian avainkirjoituksia*. Helsinki: Gaudeamus. 448–453.

Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal* 21: 4, 8–17.

Reichers, A. & Schneider, B. (1990). Climate and culture. An evolution of constructs. In B. Scheider (Ed.): *Organizational Climate and Culture 1*. San Francisco: Renvall. 5–39.

Riessman, C. K. (1993). *Narrative Analysis. Qualitative Research Methods*. Volume 30. London: Sage.

Riivari, E. & Lämsä, A. M. (2014). Does it pay to be ethical? Examining the relationship between organizations' ethical culture and innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17.

Riivari, E. (2016). *Virtues for Innovativeness. A Mixed Methods Study of Ethical Organizational Culture and Organizational Innovativeness*. [Verkköjulkaisu.] Jyväskylä Studies in Business and Economics. [Viitattu 20.5.2016]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/49727>

Robson, C. (1995). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.

Rousseau, D. (1988). The constructive of climate in organizational research. In C. Cooper & I. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: John Wiley & Sons. 139–158.

Ruohotie, P. (2006). Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (Toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. 114–128.

Ruopasa, L. (2016). *Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstina*. Oulun yliopiston kaupakorkeakoulu. Acta Universitatis Ouluensis. G Oeconomica 80.

- Saastamoinen, M. (2009). Aikalaiskeskustelua yhteisöllisyydestä. Teoksessa K. Frilander & M. Vanhalakka-Ruoho (Toim.). *Yhteisöllisyys liikkeessä*. Jyväskylä: Kansanvalistuseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 33–65.
- Sackman, S. (2001). Cultural complexity in organizations. In C. L. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley (Eds). *International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons, 143–163.
- Sajama, S. (2015). Merkitys ja tarkoitus. Hermeneuttisen selityksen itenäisyydestä. *Kasvatus* 46: 3. 276–280.
- Salaman, G. & Storey, J. (2002). Managers' theories about the process of innovation. *Journal of Management Studies* 39: 2, 147–165.
- Salojärvi, S. (2013). Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (Toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum. 21–34.
- Salonen, A. O., Savander-Ranne, C. & Reijonen, M. (2016). Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuri ja sen muutosmahdollisuudet opettajien kuvaamina. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 4. OKKAsäätö. 22–41.
- Savolainen, T. (2013). Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Teoksessa S. Hokkanen (Toim.). *Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet*. Kangasniemi: Sho Business Development Oy. 6–31.
- Scardamalia, M. & Bereiter, C. (2006). Knowledge building. Theory, pedagogy and technology. In K. Sawyer (Ed). *Cambridge Handbook of Learning Sciences*. New York: Cambridge University Press. 97–118.
- Scheeres, H. & Rhodes, C. (2006). Between cultures. Values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management* 19: 2, 223–236.
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin & Göös.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense about Culture Change*. California: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2001). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds). *Classics of Organization Theory*. Belmont: Wadsworth, 369–376.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Schreiber, C. & Carley, K. M. (2008). Dynamic network leadership. Leading for learning and adaptability. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds). *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte, NC: Information Age. 291–332.
- Schwandt, D. R. (2008). Individual and Collective Co-Evolution. Leadership as Emergent Social Structuring. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds). *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte, NC: Information Age. 101–128.
- Seeck, H. (2013). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteori-oihin*. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Shamir, B. (2007). Introduction. From passive recipients to active co-producers. Followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M.C. Blight & M. Uhl-Bien (Eds). *Follower-Centered Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age. 1–9.
- Shotter, J. (1993). *Conversational Realities. Constructing Life Through Language*. London: Sage.
- Smerek, R. (2010). Cultural perspectives of academia. Toward a model of cultural complexity. In J. Smart (Ed). *Higher Education. Handbook of Theory and Research*. London: Springer. 381–424.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 3, 339–358.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36: 2, 381–403.
- Snowden, D. & Boone, M. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review* 12, 68–76.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing. Paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management* 6: 2, 100–111.
- Sobol, M. G. & Klein, G. (2009). Relation of CIO background, IT infrastructure, and economic performance. *Information and Management* 46, 271–278.
- Spackman, T. (2010). Crafting leadership and management development strategy II. In J. Gold, R. Thorpe & A. Mumford (Eds). *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. 5th ed. Farnham: Gover. 57–82.

- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum* 69: 2, 143–150.
- Spillane J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. P. (2004). Towards a theory of leadership practice. A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36: 1, 3–34.
- Stacey, R. & Griffin, D. (2005). *A Complexity Perspective on Research Organizations. Taking Experience Seriously*. London: Routledge.
- Stead, V., & Elliott, C. (2009). *Women's Leadership*. London: Palgrave.
- Strati, A. (1998). Organizational symbolism as a social construction. A perspective from the sociology of knowledge. *Human Relations* 51: 11, 1 379–1 402.
- Stähle, P, Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6.
- Stähle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka. Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa M. Sotarauta & K.-J. Kosonen (Toim.). *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino. 222–255.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration. Paradoxes of governance. *Academy of Management Review* 28: 3, 397–415.
- Sutherland, N., Land, C. & Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in social movement organizations. The case of autonomous grassroots groups. *Organization* 21: 6, 759–781.
- Sutinen, P. (2012). *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. Acta Electronica Universitas Tamperensis 1173. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Säntti, R. & Koivunen, N. (2014). Työkaluja esimiesten ja johtajien työnhjaukseen. *Osviitta* 4, 4–7.
- Säntti, R. (2003). Possibilities and pitfalls in the development of organizational culture. In B. Beairsto, M. Klein and P. Ruohotie (Eds). *Professional Learning and Leadership*. Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational Learning and Leadership.

Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational Culture. A Key to Financial Performance. Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Thorpe, R. & Gold, J. (2010). Leadership and management development. The current state. In J. Gold, R. Thorpe & A. Mumford (Eds). *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. 5th ed. Farnham: Gover. 3–22.

Tihula, S. (2008). *Management Teams in Managing Succession. Learning in the Context of Family-owned SMEs*. Kuopio University Publications H. Business and Information Technology 12. Kuopio: Kuopio University.

Toivanen, M, Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus* 1, 3–21.

Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership* 10: 1, 79–98.

Tse, H. H. M., Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly* 19: 2, 195–211.

Tsui, A. S. (1985). A multiple-constituency framework of managerial reputational effectiveness. In J. G. Hunt, D. Hoskings, C. Schriesshelm, R. Stewart (Eds). *Leaders and Managers. International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. 2nd ed. New York: Pergamon. 28–44.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Yhdeksäs, uusittu painos. Helsinki: Tammi.

Turner, K. L. & Makhija, M. V. (2012). The role of individuals in the information processing perspective. *Strategic Management Journal* 33: 6, 661–680.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. [Verkojulkaisu, viitattu 15.5.2015.] Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Töttö, P. (1982). Yhteiskuntatiede ja toiminta. Objektivismiin kritiikistä yhteiskuntatieteiden metodologiassa. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory. Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17, 654–676.

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory. Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18: 4, 298–318.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2008). Introduction. Complexity leadership. A framework for leadership in the twenty-first century. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds). *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations*. Charlotte, NC: Information Age. XI-XXIV.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing. A meso model. *The Leadership Quarterly* 20: 4, 631–650.

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2011). Complexity leadership theory. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds). *The Sage Handbook of Leadership*. Sage. 468–482.

Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. (2012). Paradigm interplay in relational leadership. In M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Eds). *Advancing Relational Leadership Research. A Dialogue among Perspectives*. Charlotte NC: Information Age Publishing. 537–580.

Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. (2011). Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon valtaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 102–115.

Valkokari, K. (2009). Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715.

Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa L. Tiittula & J. Ruusuvoori (Toim.). *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino. 223–241.

Valtonen, A. (2011). Ryhmäkeskustelu laadullisena tutkimusmetodinä. Teoksessa: A. Puusa & P. Juuti (Toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO-johtamistaidon opisto. 88–101.

Varis, K. (2012) Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatio-muutoksessa. Case-tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 116.

Vartiainen, P., Ollila, S. Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudemus.

Vatanen, A. & Åhman, H. (2007). *Management Team Success. Exploring the Effects of Multilevel Success Factors*. Helsinki: Picaset.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2011). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnström (Toim.). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa: Vaasan yliopisto. 161–184.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa: R. Viitala & M. Järnström (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto. 151–171.

Viitala, R. & Uotila, T.-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa R. Viitala & M. Järnström (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Tutkimuksia 302. Vaasa: Vaasan yliopisto. 98–113.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista*. Keuruu: Otava.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (Toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum. 377–419.

Virtaharju, J. (2016). *Making Leadership. Performances, Practices and Positions that construct Leadership*. Helsinki: Aalto University Publication Series. Doctoral Dissertations 188/2016.

Virtaharju, J., Kotamo, T. & Liiri, T. (2012) Mikä esimiestä johtaa. Kontekstuaalisuus johtajuuden tarkastelutapana. Teoksessa K. Mäki & T. Pailonen (Toim.). *Johtamisen tilat ja paikat*. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 262–288.

Vuokila-Oikkonen, P., Janhonen, S. & Nikkonen, M. (2003). Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa. Narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa: S. Janhonen & M. Nikkonen (Toim.). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY. 81–115.

Ward, A., M. Amason, L. A., Sonnenfeld, J. & Agle, B. (2007). Improving the performance of top management teams. *MIT Sloan Management Review* 48: 3, 85–90.

Warhurst, R. P. (2013) Learning in an age of cuts. Managers as enablers of workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 25: 1, 37–57.

Weeks, G. R. & L'Abate, L. (1987 [1982]). Paradoksi. Avain muutokseen. Paradoksiterapian teoria ja käytäntö yksilöiden, parien ja perheiden hoidossa. Helsinki: Tammi.

- Wei, L. & Liu, J. & Herndon, N. (2011). SHRM and product innovation. Testing the moderating effect of organization culture and structure in chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management* 22: 1, 19–33.
- Wheatley, M. & Frieze, D. (2011). From hero to host. *Resurgence Magazine* 264, 14–17.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures. Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28: 3, 468–481.
- Wilkinson, S. (1998). Focus groups in feminist research. Power, interaction and co-construction of meaning. *Women's Studies International Forum* 21: 1, 111–125.
- Womack, J. & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth for your Corporation*. 2nd ed. New York: Simon and Schuster.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Harper Perennial.
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies* 42: 6, 1 101–1 121.
- Woods, P. A., Bennet, N., Harvey, J. A. & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership. Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership* 32: 4, 439–457.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* 10, 285–305.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Åhlberg, M. (2001). Käsitekartat tutkimusmenetelmänä – Concept mapping as a research method [Verkkodokumentti, viitattu 1.9.2015.] Saatavissa:
http://www.metodix.com/fi/sisallys/o1_menetelmat/o2_metodiartikkelit/xahlberg_kasitekartta_tutkimusmenetelmana/kooste

Liitteet

Liite 1. Tutkimuspajan kutsu, esimerkki, empiriavaihe 1

Tervetuloa johtajuuskulttuuri-pajaan!

Hienoa, että tuot tärkeän panoksesi väitöstutkimukseeni – ja samalla organisaatiosi johtajuuskulttuurin jäsentämiseen ja kehittämiseen! Johtoryhmämme kokoontuu pohtimaan johtajuuskulttuuriemme **tiistaina 2.6.2015 klo 10.30–12.30.**

Valmistautuminen:

Tuothan työpajaan mukanasasi läppäriin sekä pohdintaan virittäytynyttä mieltä. Työpajan kesto on 2 tuntia, jonka aikana tuotamme tarinoita ja keskustelemme X:n johtamisen arjen tilanteista ja johtajuuskulttuurista.

Luottamuksellisuus:

Tarinat ja keskustelut käsitellään tutkimuksessa nimettöminä. Työpaja nauhoitetaan. Nauhoitetta käytetään vain tutkimusaineiston taltiointiin.

Tutkimuksesta lyhyesti:

- Tutkimuksen työnimi: Johtajuuskulttuuri asiantuntijaorganisaatiossa - olemus ja kehittämisen mahdollisuudet
- Tutkimuksen tarkoituksena on jäsentää asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuuria ilmiönä sekä tuottaa välineitä johtajuuskulttuurin kehittämiseen. Se on osa Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tdk:n tutkimusta.
- Tutkimuskysymykset:
 - mitkä ovat johtajuuskulttuurin tunnusmerkit ja jännitteet asiantuntijaorganisaatiossa?
 - ketkä osallistuvat johtajuuskulttuurin rakentamiseen?
 - miten johtajuuskulttuuri rakentuu?
 - miten johtajuuskulttuuria voidaan kehittää?

Empiriankeruu on kolmivaiheinen; menetelminä tarinat, ryhmähaastattelut ja yksilöhaastattelut. Näkökulmaa haetaan organisaatioiden johdolta, keski johdolta, asiantuntijoilta ja kehittäjiltä. Kyseinen paja liittyy 1. vaiheeseen, jolloin tavoitteena on johtajuuskulttuuri-ilmiön hahmottaminen. Lähestyn muutamaa teistä vielä myöhemmin yksilöhaastattelupyynnöllä.

Olethan yhteydessä minuun tai NN:een, mikäli kyseltävää tai kommentteja tässä vaiheessa. Nähdään!

Ystävällisin terveisin: Annastiina

*Annastiina Mäki, Lic. Ed.
Researcher, Doctoral Program, University of Vaasa*

Liite 2. Ryhmähaastattelun eteneminen ja ajankäyttö, empiriavaihe 1**Työpajan toteutussuunnitelma**

- tilaisuuden kesto: noin 2 tuntia
 - tilaisuuden luonne: organisaatio- ja toimijaryhmäkohtainen tilaisuus, jossa kirjoitetaan ensin tarinoita organisaation johtajuuskulttuurista, minkä jälkeen käydään fasilitoitu keskustelu.
 - osallistujat: toimijaryhmää edustavat 4–9 henkilöä: johto / esimiehet / asiantuntijat
 - tilaisuuden fasilitetit: rauhallinen neuvottelutila, jossa läsnä vain tutkija ja haastateltavat, pöytämuotona U- tai ryhmäpöytä, osallistujilla mukanaan läppärit tarinoiden kirjoittamista varten.
- 1) Työpajan startti ja orientaatio (15 min)
 - Tervetuloa, tilaisuuden isännän saatesanat
 - Tutkijan rooli, tutkimuksen tarkoitus, asetelma ja -stepit, luottamuksellisuus
 - Lyhyt nauhoitettu esittelykierron (nimi, rooli, kokemusvuodet organisaatiossa)
 - Johtajuuskulttuurin olemuksesta sekä pajan ja tarinoiden lähtökohdista: fokus osallistujien omakohtaisissa käsityksissä ja kokemuksista, ei teorioissa
 - 2) Tarinoiden kirjoittaminen (n. 30 min)
 - Lähdetään pohtimaan organisaation johtajuuskulttuuria kirjoittamalla tarina
 - **Tehtävä 1:**
 - Pohdi hetki asioita ja tilanteita, jotka ovat tyypillisiä ja tunnistettavia organisaatiosi johtajuuskulttuurissa
 - Kirjoita yksi todellinen tilanne / tarina, joka...
 - on omakohtainen kuvaus jostakin tilanteesta tai tapahtumaketjusta
 - kuvaa mielestäsi organisaatiosi nykyistä johtajuuskulttuuria
 - nousee vaivattomasti mieleesi
 - Aikaa noin 30 min. yksilötyönä.
 - 3) Tarinoiden analysointia (60–70 min)
 - Lukekaa vielä läpi ajatuksella kirjoittamanne tarina.
 - **Tehtävä 2:** Nosta tarinasi pohjalta...
 - 1–2 asiaa, jotka oleellisia / tunnistettavia X:n johtajuuskulttuurissa?
 - 1 asia, jonka toivoisit X:n johtajuuskulttuurissa vahvistuvan / muuttuvan jatkossa?
 - Keskustelukierros 1: Kukin osallistuja kertoo ensin tarinansa pohjalta lyhyesti käsityksistään organisaationsa nykyisestä johtajuuskulttuurista. Tutkija

kirjaa fläpille: Organisaation johtajuuskulttuurissa tunnistettuja asioita (käsitekartta)

- Vapaata keskustelua: kannanottoja muiden osallistujien näkemyksiin ja käsitekartan kirjauksiin. Tutkija ohjaa keskustelua, jotta puheenvuorot jakaantuvat tasaisesti.
- Keskustelukierros 2: Kukin kertoo keskustelun ja ennakkopohdintansa pohjalta vähintään yhden asian, jonka toivoo johtajuuskulttuurissa vahvistuvan tai muuttuvan jatkossa. Tutkija kirjaa fläpille.

4) Työpajan yhteenveto ja päätös (5 min)

- Yhteenveto keskustelun pääkohdista ja tutkimuksen eteneminen

Liite 3. Yksilöhaastattelun teemarunko, empiriavaihe 2**Haastattelurunko: Yksilöhaastattelut, korkeakoulu****Lyhyt taustoitus:**

- Tutkimuksen ja yksilöhaastattelun fokus, eteneminen, haastateltavan anonymiteetti (haastattelija)
- Haastateltavan rooli ja tehtävä organisaatiossa (haastateltava)

Teema 1: Johtajuuskulttuurin tunnusmerkit

- Mainitse asioita, jotka näet johtajuuskulttuurinne tunnusmerkkeinä?
- Kiteytä vielä, mikä on johtajuuskulttuurillenne tyypillistä, mistä sen tunnistaa?

Teema 2: Johtajuuskulttuurin näyttäytymisen tilanteet

- Missä käytännön tilanteissa johtajuuskulttuurinne sinulle näyttäytyy?
- Kuvaava tilanteita mahdollisimman konkreettisesti esimerkin avulla: mistä kyse? ketkä mukana? mitä tapahtuu? tunnelmia?
- Mitkä tilanteet näet johtajuuteen liittyvien tavoitteidesi kannalta tärkeimpinä tai vaikuttavimpina?

Teema 3: Johtajuuskulttuurin rakentajat

- Ketkä osallistuvat organisaatiosi johtajuuskulttuurin rakentamiseen? Miten?

Teema 4: Johtajuuskulttuurin paradokseja korkeakoulussa

- Tarinoiden ja ryhmähaastattelujen analyysin pohjalta tulkitseen johtajuuskulttuurissanne näyttäytyvän seuraavia paradokseja. Näkyvätkö seuraavat paradoksit sinulle? Miten?
- | | | | |
|----|------------------------|--------|------------------------|
| 1. | Keskustelevuus | versus | Selkeys |
| 2. | Työn autonomia | versus | Johtamisen kaipuu |
| 3. | Rehtoraatin osallisuus | versus | Keskijohdon osattomuus |
| 4. | Kytköksellisyys | versus | Katkoksellisuus |

Teema 5: Johtajuuskulttuurin kehittäminen

- Onko johtajuuskulttuuria näkemyksesi mukaan mahdollista tarkoituksellisesti kehittää?
- Kenen toimesta ja millä tavoin sitä käytännössä voidaan kehittää?

Yhteenveto:

- Kiteytä vielä lopuksi omin sanoin, mitä sinä tarkoitat sanalla ”johtajuuskulttuuri”.

Liite 4. Tutkimuspajan kutsu, empiriavaihe 3

Tervetuloa Johtajuuskulttuuri-kehittämispajaan!

Johtajuuskulttuuritutkimus on edennyt viimeiseen empiriavaiheeseensa. On aika vetää havaintoja yhteen ja pureutua johtajuuskulttuurin kehittämisen konkreettisiin keinoihin. Mielenkiintoisia tutkimuslöydöksiä on jo nähtävissä, mistä iso kiitos teille jo nyt!

Pajan tavoitteena on tarkastella tutkimuksen myötä rakentunutta kuvaa asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuurista. Sekä ennen kaikkea tuottaa ajatuksia johtajuuskulttuurin kehittämisen keinoista - ja risteyttää niitä kolmen erilaisen organisaation välillä. Pajaan osallistuu johtamisen kehittämisen näkökulmasta keskeisessä roolissa toimivat henkilöt kustakin kolmesta tutkimusorganisaatiosta. Olemme sopineet ajankohdasta jo alkusyksystä, mutta tässä vielä hieman ennakkoinfoa pajan työskentelystä.

Pajan ajankohta: Maanantai 7.12.2015 klo 9–11.30

Paikka: XX, neuvotteluhuone X

Ilmoittauduthan nimelläsi vastaanotossa. Tarjolla on aamukahvia.

Valmistautumiseksi riittää avoin ja kehittämiselle orientoitunut mieli. Osallistumisesi on erittäin tärkeä pajan ja tutkimuksen onnistumisen kannalta. Otathan siis pikaisesti yhteyttä, mikäli sinulla on esteitä tai kysymyksiä. Huomaa myös, että organisaatiot esiintyvät tutkimuksessa nimettöminä.

Inspiroivia syysviikkoja tällä välin. Nähdään!

yt. Annastiina

Annastiina Mäki

KL, Väitöstutkija, Vaasan yliopisto

Johtava konsultti, Psycon Oy

Liite 5. Ryhmähaastattelun eteneminen ja ajankäyttö, empiriavaihe 3

Työpajan toteutussuunnitelma

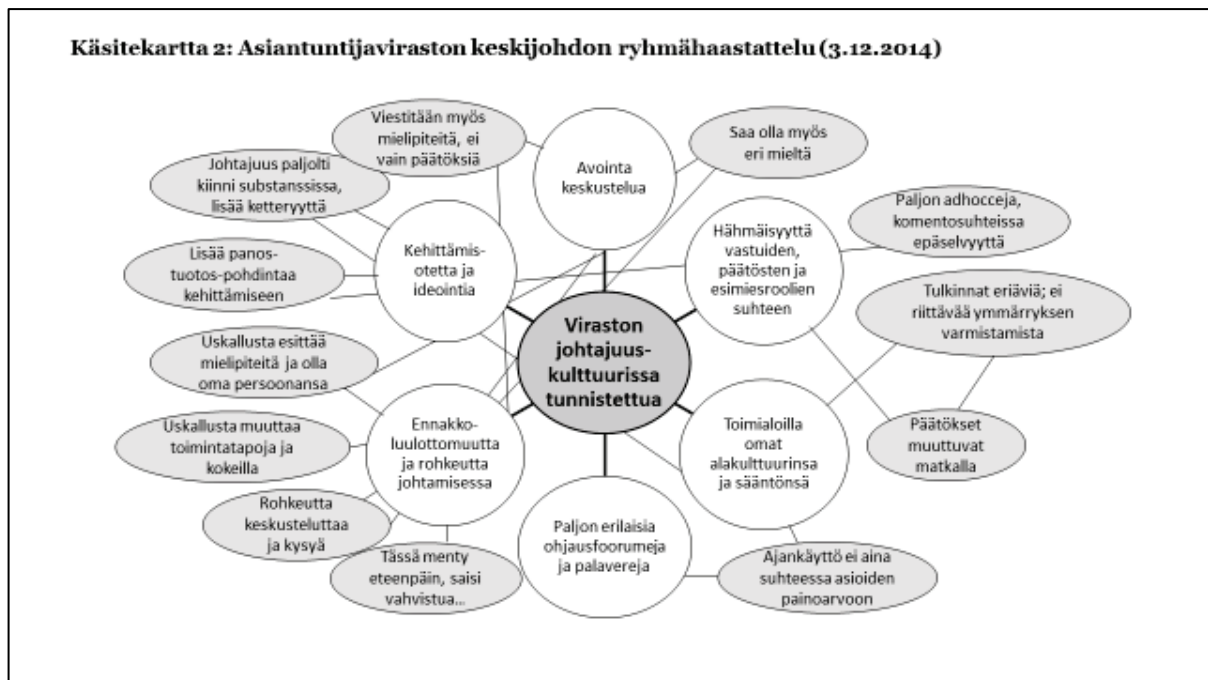
- tilaisuuden kesto: noin 2,5 tuntia
 - tilaisuuden luonne: työpajatyöskentelyä, jossa vaihtelevat ohjattu pienryhmätyö sekä vapaamuotoinen ryhmähaastattelu. Tavoitteena tuottaa ajatuksia johtajuuskulttuurin kehittämisen mahdollisuuksista ja keinoista. Lähtökohtana edellisten vaiheiden myötä rakentunut kuva asiantuntijaorganisaation johtajuuskulttuurista.
 - osallistujat: johtamisen kehittämisen avainhenkilöitä kolmesta tutkimusorganisaatiosta, 9 hlö
 - tilaisuuden fasilitetit: neuvottelutila, jossa läsnä vain tutkija ja haastateltavat, tilassa ryhmäpöytä sekä kaksi ryhmätyöskentelypistettä
- 1) Työpajan startti ja orientaatio työskentelylle (15 min)
 - Työpajan tavoitteet ja eteneminen
 - Tutkijan rooli, tutkimuksen tarkoitus, eteneminen lyhyesti, luottamuksellisuus
 - Lyhyt esittelykierros: (nauhoitetaan)
 - nimi, rooli ja organisaatio
 - Voiko johtajuuskulttuuria mielestäsi tarkoituksellisesti kehittää? (kyllä/ei)
 - 2) Johtajuuskulttuuriparadoksien esittely (20 min)
 - Lähtökohtana työskentelylle: edellisten tutkimusvaiheiden pohjalta on vahvistunut kuva siitä, että johtajuuskulttuuri rakentuu paradokseista ja ristiriitaisista johtajuusodotuksista.
 - Organisaatioita yhdistävien johtajuuskulttuuriparadoksien esittely
 - 3) Paradoksityöskentely, vaihe 1 (25 min)
 - Ryhmäjako: 2 ryhmää, joissa edustajat kaikista kolmesta organisaatiosta
 - **Tehtävä 1** : Tuottakaa ryhmänä konkreettisia ratkaisuja ja keinoja siihen, miten kyseisen paradoksin voi organisaatiossa ratkaista, hyödyntää tai sen kanssa elää? Kirjatkaa keinot fläpille mahdollisimman ymmärrettävään muotoon (2 paradoksia / ryhmä).
 - 4) Vaiheen 1 ratkaisujen esittely (15 min)
 - Ryhmät esittelevät ratkaisunsa lyhyesti työskentelypisteillä (nauhoitetaan)
 - 5) Paradoksityöskentely, vaihe 2 (15 min)
 - Ryhmät vaihtavat keskenään työpisteitä

- **Tehtävä 2:** Keskustelkaa ottaen kantaa toisen ryhmän tuottamiin ratkaisuihin. Täydentäkää ajatuksenne fläpille, tykätäkää (+), olkaa eri mieltä (-) ja argumentoikaa.
- 6) Ratkaisujen esittely (20 min)
- Ryhmät esittelevät työskentelyssä täydentyneet ratkaisut paradokseittain. (nauhoitetaan)
- 7) Vapaamuotoinen keskustelu (30 min)
- Vapaata keskustelua ja yhteenvetoa johtajuuskulttuurin kehittämisen keinoista kaikkien paradoksien ja edellisten työskentelyvaiheiden pohjalta Tutkija esittää lisäkysymyksiä ja jakaa puheenvuoroja tarvittaessa. (nauhoitetaan)
- 8) Työpajan päätös ja tutkimuksen eteneminen (5 min)
- Tutkimuksen jatkovaiheet ja pajan yhteenvedon toimittaminen osallistujille.

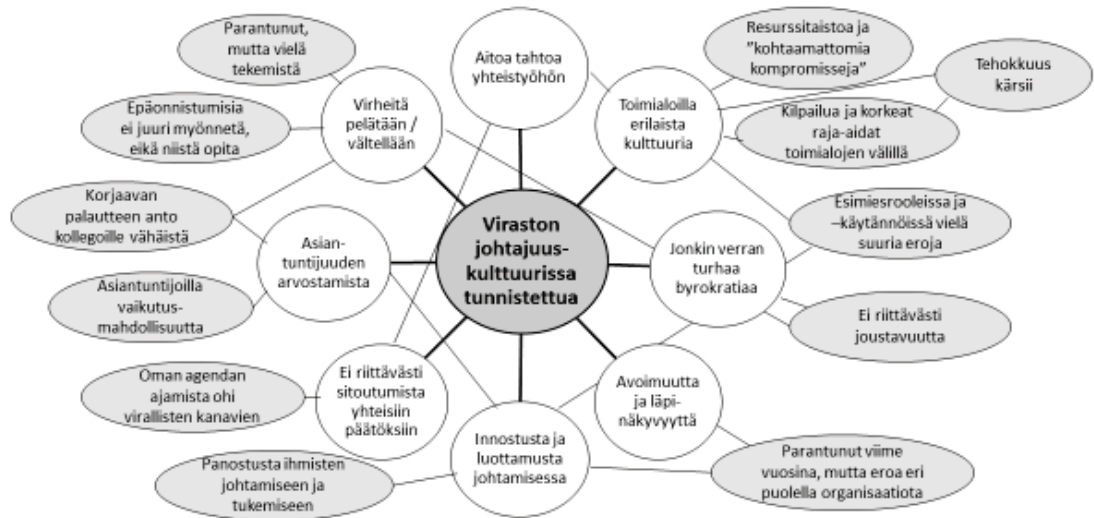
Liite 6. Tarinoiden fokus ja keskeiset teemat, asiantuntijavirasto

Toimija	Mistä tarina kertoo?	Tarinasta hahmottavat keskeiset teemat
johto 1	Tavoitettavuus ja ajankäyttö johtajana	Pitääkö olla aina tavoitettavissa? / Tarvitaan aikaa päätösten harkinnalle sekä esimiestyölle ja ihmisille
johto 2	Yhteistyön sujuvuus kriisitilanteessa	Oikea-aikainen reagointi ja päätöksenteko / Yhteistyön ja jakamisen tärkeys, erityisesti kriisitilanteissa
johto 3	Johtoryhmän yhteistyökyky ja tahto	Johdon keskustelevuus ja keskinäinen arvostus / Yhdessä syntyy uusia näkökulmia / Kyky nähdä kokonaisuus
johto 4	Strategian "jalkauttamisen" haasteet	Ylhäältä alas -malli toimii, jos johto on sitoutunut / Organisaation intressi tärkeää
johto 5	Johtoryhmän yhteistyö, johtamisodotukset	Joryn keskinäinen luottamus / Suunnan näyttäminen vahva johtajuusodotus
johto 6	Johtoryhmän/toimialojen yhteistyö	Johdon yhteinen tahtotila ja arjen yhteistyö / Epäselvät vastuut ovat riskitekijä
johto 7	Innostava ja erilaisuutta salliva yhteistyö	Johdon innostus, välittykö muille? / Erilaisten näkökulmien salliminen / Yhteistyöllä on oltava jaettu päämäärä
johto 8	Yhteinen ideointi ja muutosviestintä	Päätösten viestintä / Muutoksen ja motivoinnin haaste / Keskinäinen luottamus
esimies 1	Yhteistyö kriisitilanteessa	Raportointisuhteiden epäselvyys / Epävarmuutta siitä, ollaanko työhön tyytyväisiä
esimies 2	Keskustelevuus ja avoimuus	Keskustelevuus – diktatuuri / Viestinnän selkeys / Kulttuurin muutos: avoimuus ja vapaus edellyttää harjoittelua
esimies 3	Fokuksen muutos ja tulkinnat hanketyössä	Fokuksen muuttuminen projektin edetessä / Viestinnän monitulkinnallisuus
esimies 4	Eriävät käytännöt toimialoilla	Toimialojen erilaiset käytännöt, liittyen suorituksen arviointiin, palkkausmallin toteuttamiseen, organisaatorakenteeseen
esimies 5	Epäselvä vastuunjako / Rohkeus tarttua	Vastuunjaon ja roolien epäselvyys / Rohkeus puuttua havaittuihin puutteisiin
as.tunt. 1	Rohkeus kokeilla	Rohkeus toimintatapojen muuttamiseen / Yhteistyö ja osallisuus / Tiivis yhteistyö verkostoissa
as.tunt. 2	Päätöksiin sitoutuminen / Mielivalta	Sitoutuminen yhdessä tehtyihin päätöksiin / "Iltalypsy" / Mielivaltainen vallankäyttö
as.tunt. 3	Jäykkyys muutoksiin suhtautumisessa	Muutosvistarinta ja ohjausmallin jäykkyys / Muutos uhka vai mahdollisuus / Asiantuntijan vaikutusmahdollisuus
as.tunt. 4	Asiantuntijan autonomia	Päätöksenteon logiikka eri foorumeissa / Asiantuntijan autonomia ja vaikutusmahdollisuus
as.tunt. 5	Esimiehen tuki työn priorisoinnissa	Esimiehen rooli alaisensa työn priorisoinnin tukena / Asiantuntijan oma aktiivisuus ja valmius pyytää apua
as.tunt. 5	Oikeus ja vaikutusvalta hyvään johtamiseen	Esimiehen manipuloiva käytös / Pelolla johtaminen / Asiantuntijan osattava vaatia hyvää esimiestä

Liite 7. Ryhmähaastattelujen käsittekartat 1–3, asiantuntijavirasto



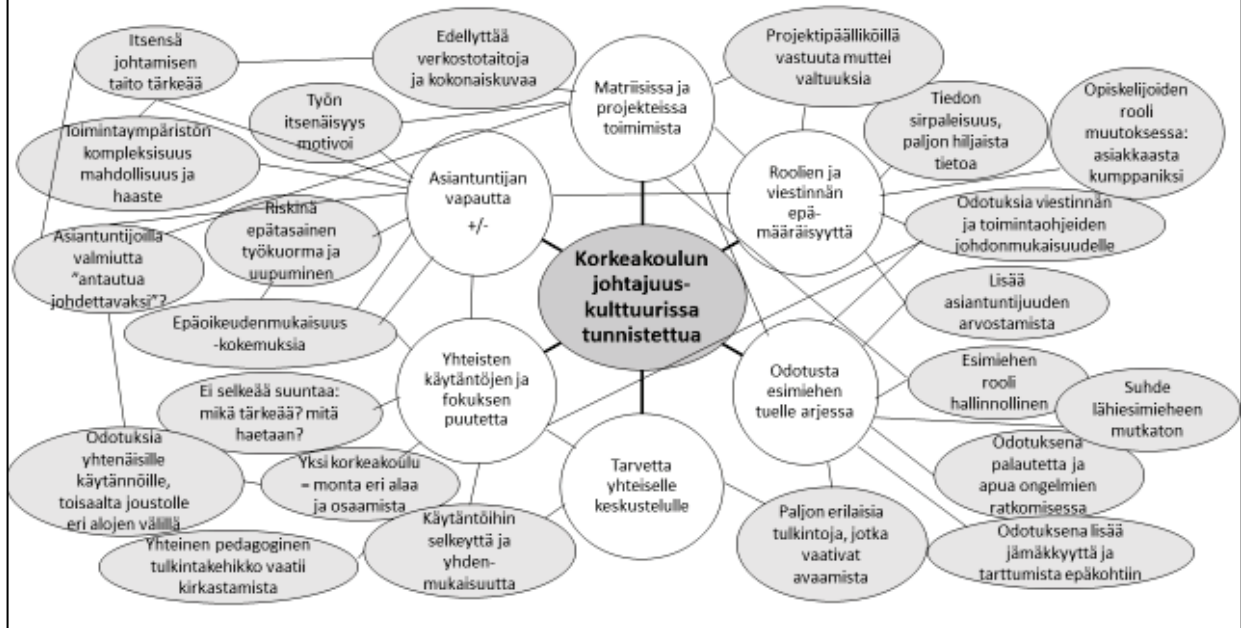
Käsitekartta 3: Asiantuntijaviraston asiantuntijoiden ryhmähaastattelu (3.12.2014)



Liite 8. Tarinoiden fokus ja keskeiset teemat, korkeakoulu

Toimija	Mistä tarina kertoo?	Tarinasta hahmottavat keskeiset teemat
johto 1	Yhdenvertaisuus ja yhtenevät käytännöt	Sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin / Päätösten systemaattinen läpivienti
johto 2	Kampus-hankkeen etenemisen raportointi	Hankkeen etenemisen raportointi: ei varsinaista kannanottoa johtajuuskulttuuriin
johto 3	Johtamisroolit organisaatiouudistuksessa	Johtamisvastuita tarkasteltava matriisiin siirryttäessä / Esimiehen rooli suunnannäyttäjänä ja tiimin tukijana
johto 4	Johtamisen koettu etäisyys	Kuulluksi tulemisen ja keskustelun tärkeys / Johtaminen koetaan irralliseksi asiantuntijan arjen työstä
johto 5	Luottamus ja vapaus johtamisen perustana	Luottamus tärkeää johdettavien motivaation ja oman jaksamisen kannalta / Johtaminen edellyttää jakamista
johto 6	Toiminnan linjakuus ja selkeys	Eriarvoisuuskokemukset organisaatiomuutoksessa / Yhteiset tavoitteet ja linjaukset johtamisen perustana
johto 7	Osallisuus johtoryhmätyössä	Johtajuuskulttuurin muuttuminen keskustelusta tiedottamiseen / Johtoryhmätyöskentelyyn lisää osallistamista
johto 8	Toiminnan linjakuus ja yhtenevät käytännöt	Eri yksikkökäytännöistä seurauksena eriarvoisuutta ja tehottomuutta / Suunta kohti yhteneväisyyttä
johto 9	Keskustelun ja selkeyden puute	Arjen päätökset vaikeita ilman keskustelua ja taustatietoa / Vaikutusmahdollisuus motivaation lähtökohtana
esimies 1	Epätasa-arvo ja keskustelun puute	Epäoikeudenmukaisuus resursoinnissa / Yksipuolinen päätöksenteko ja kuulluksi tulemisen tarve
esimies 2	Epävarmuus ja fokuksen puuttuminen	Epäselvyyden tuska organisaatiomuutoksessa / Johdon tuki ja kirkas perustehtävä korostuvat muutoksessa
esimies 3	TKI-toiminnan uudelleenorganisointi	Organisaatiomuutos perusteltu, mutta edellyttää selkeää visiota, johon kiinnittyä
esimies 4	Arvostuksen ja kuulluksi tulemisen puute	Itsevaltainen ylhäältä alas -johtaminen / Yhteistyö edellyttää arvostusta ja aitoa kuuntelua
esimies 5	Kuulluksi tulemisen puute ja mitätöinti	Vaikuttaminen ja kehittäminen keskeinen motivaation lähde / Julkinen mitätöinti vie innostuksen
esimies 5	Johdon ja keskijohdon välinen kuilu	Vallan keskittyminen ylimmälle johdolle / Näennäinen kuulluksi tuleminen ei motivoi
as.tunt. 1	Projektin johtaminen matriisiorganisaatiossa	Kytöksellisyys projektityössä on haaste ja mahdollisuus / Johtamisroolien epäselvyys projektityössä
as.tunt. 2	Johtamisen lisäarvo asiantuntijayhteisössä	Asiantuntijatyön itsenäisyys / Esimiehen roolina kannustus ja läsnäolo / Ylin johto mukana arjen toiminnassa
as.tunt. 3	Monialaisen projektitiimin haasteet	Roolien jäsentymättömyys ja ajankäytön haasteet projektitiimissä / Monialaisen yhteistyön tärkeys
as.tunt. 4	Yksilön vapaus ja vastuu asiantuntijatyössä	Kaikki osallistuvat johtajuuskulttuurin rakentamiseen / Vapaus edellyttää vastuunottoa ja kokonaiskäsitystä
as.tunt. 5	Omistajuus projekteissa ja matriisissa	Projektipäällikön rooli epäselvä / Asiantuntijatyön vapaus / Asioiden omistajuus usein kadoksissa
as.tunt. 6	Odotukset lähiesimiestyölle	Asiantuntijatyö vapaata mutta sekavaa / Suhde esimiehiin luonteva ja välitön / Yhteisiä linjauksia tarvitaan
as.tunt. 7	Opettajan arjen ongelmia ei kuulla	Johto ei ymmärrä opettajan arjen ongelmia / Opettajaa ei kuulla muutosten suunnittelussa
as.tunt. 8	Johdon etäisyys asiantuntijan työstä	Johdon rooliepäselvyydet ja etäisyys / Asiantuntijan vapaus / Odotus esimiesten jämäkkyydelle

Käsitekartta 6: Korkeakoulun asiantuntijoiden ryhmähaastattelu (13.2.2015)



Liite 10. Tarinoiden fokus ja keskeiset teemat, kasvuyritys

Toimija	Mistä tarina kertoo?	Tarinasta hahmottuvat keskeiset teemat
johto 1	Sovittujen käytäntöjen noudattaminen	Keskustelun ja vaikutusten ymmärrys tärkeää / Johdon esimerkki ja ryhmäpaine eivät yksinään riitä.
johto 2	Myyntikulttuurin rakentaminen	Myyntikulttuurissa keskeistä systemaattisuus ja tulosten näkyväksi tekeminen / Mekanistinen taso ei kuitenkaan riitä.
johto 3	Brändin rakentaminen fuusiossa	Siilot syntyvät suunnittelematta / Yhtenäisen johtajuuskulttuurin rakentaminen vaikeaa siiloutuneessa organisaatiossa.
johto 4	Johtajan roolit ja pirstaleinen työpäivä	Rooli vaihtuu useaan kertaan päivän aikana / Moniroolisuudessa myönteisiä ja kielteisiä puolia / Johdon keskinäinen tuki tärkeää.
esimies 1	Arvojen lanseeraus ja viestiminen	Arvojen toteutus vaatii omakohtaista ymmärrystä ja keskustelua / Kehityskeskustelut vaativat yhteisen toimintatavan.
esimies 2	Johtoryhmän roolin korostuminen	Johtoryhmän roolin korostuminen näkyy asiantuntijoilla arvostuksen puutteena ja epäoikeudenmukaisuuskokemuksina.
esimies 3	Johtajan näköinen kulttuuri	Johtaja luo itsensä näköisen johtajuuskulttuurin / Johtajuuskulttuuri on myynnin ja toimintatapojen johtamista.
as.tunt. 1	Yhteistyö kriisitilanteessa	Itseohjautuvuus tärkeää / Johtajuus siirtyy projektin edetessä ihmiseltä toiselle / Yhteistyöllä selvitään vaikeista paikoista
as.tunt. 2	Iso kuva ja vastuut projektityössä	Kukin vastaa ensisijassa omasta työstään, ilman isoa kuvaa / Toimeksiantoja tulee sivusta, talotason prosessit puuttuvat.
as.tunt. 3	Henkilökemia yhteistyön perustana	Johtajuuskulttuuri syö hierarkian, kun henkilökemia ei toimi / Yhteisen aaltopituuden puuttuminen johtaa konflikteihin.

